

Dès lors, il devient de plus en plus aléatoire pour le manager d'entreprise d'orienter sa stratégie sur le long terme en se basant sur les points de repère traditionnels fournis par les modèles d'aide à la décision managériale de type hiérarchique.

Depuis le début des années 80, de nombreuses grandes entreprises ont procédé à une révision des principes organisationnels de la structure hiérarchique et pyramidale.

On assiste, ainsi, aux limites du modèle d'organisation vertical de type Taylorien, ou plus encore de type fordien, du fait que ces entreprises s'orientent de plus en plus vers une grande flexibilité de management en adoptant une politique progressive de décentralisation (externalisation) et de dé-hierarchisation (transversalisation).

Durant la même décennie et parallèlement, un grand nombre de PME-PMI se sont regroupées et ont tissé des alliances pour atteindre rapidement une taille critique face à la globalisation des marchés et à l'interdépendance croissante de l'industrie et des services.

Le mode d'organisation, vers lequel semblent s'orienter à la fois les grands groupes industriels et les petites et moyennes entreprises est vu comme une réponse adaptée au contexte concurrentiel de l'économie globale mais aussi comme une restructuration systémique induite par la numérisation croissante de l'économie notamment à travers l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans tous les actes de gestion de l'entreprise.

Le compromis entre une petite unité dynamique à l'image d'une PME et une structure plus stable caractérisant les grands groupes internationaux a conduit à des formes d'organisation de type réticulaire.

Cependant, ce nouveau contexte créé par l'environnement international est trop souvent perçu comme une menace pour de nombreux pays en transition vers l'économie de marché.

Les risques de marginalisation et d'aggravation de leur situation économique et sociale sont d'autant plus graves que certains de ces pays ont cherché, à travers la logique du réseautage et les opportunités qu'il recèle, une voie possible pour leur insertion à l'économie mondiale.

D'une part, parce que les politiques d'investissement traditionnelles ont montré leurs limites face à la forte concurrence que se livrent les pays pour attirer les capitaux étrangers, et d'autre part, les critères et les choix d'implantation des firmes étrangères sont de plus en plus

déterminés par le dynamisme des territoires et plus concrètement par des politiques d'attractivité décentralisées et plus flexibles pour nouer des liens de partenariat avec les firmes locales.

LES HYPOTHÈSES :

Il s'agit dans cet article de développer deux hypothèses clés :

1. le réseautage dans le contexte de la mondialisation est une manifestation des mutations stratégiques et organisationnelles des firmes multinationales devenues globales, des PME des pays industrialisés et des firmes de pays émergents.
2. l'impératif d'adaptation, d'ajustement et d'intégration des entreprises locales des pays en transition vers l'économie de marché est conditionné par l'environnement micro-économique (programmes de mise à niveau) et institutionnel, mais nécessite aussi l'appui d'un partenariat interentreprises dont il faut saisir les avantages et les limites comparés aux formes d'intégrations par l'investissement direct.

Le cadre méthodologique et objectifs de la problématique des firmes réseau :

Progressivement, le champ d'action des entreprises se situe dans la perspective de la mondialisation de leur activité à travers des stratégies d'alliance de long terme, de nouvelles formes d'organisation, de nouvelles modalités de pénétration du marché.

C'est à ce niveau qu'il convient de saisir la configuration du cadre général de la problématique des firmes réseau en portant les observations sur la complexité croissante du nombre des relations financières, commerciales, logistiques et de transfert technique qui structurent l'espace économique mondial et ses sous-ensembles territoriaux constitués ou en voie de l'être.

Du point de vue méthodologique, l'entreprise ne peut plus être appréhendée sous l'angle de ses fonctions traditionnelles développées par la théorie néoclassique qui consacre le primat de la fonction de production et du prix de marché.

En effet, cette théorie fonde l'action économique sur le comportement rationnel du producteur (et du consommateur) individuel qui possède la capacité de combiner ses facteurs de production pour atteindre sa fonction-objectif : la maximisation du profit.

Le cadre de référence étant le marché de concurrence pure et parfaite où l'information est parfaite et le produit standard et substituable, le producteur est un agent parfaitement rationnel qui ajuste ses niveaux de production en fonction d'un indicateur exclusif : le niveau de prix.

Il nous semble également difficile de ne pas se démarquer des analyses traditionnelles qui considéraient l'entreprise comme une entité économique développant sa propre stratégie productive et commerciale en fonction du seul critère de taille.

Autrement dit, les choix d'une implantation locale ou internationale de l'entreprise étaient déterminés par sa taille, elle-même confrontée à l'étroitesse de son marché d'origine.

Le couple taille-marché constituait alors une condition permissive dans la recherche de débouchés extérieurs notamment à travers les différentes stratégies d'internationalisation qui se sont déployées au moins jusqu'au milieu des années 80.

Au contraire, il nous semble aujourd'hui, que les processus de globalisation en œuvre se substituent aux tendances antérieures et comportent des caractéristiques dont la lisibilité montre comment l'accentuation de l'internationalisation des firmes, la mobilité et la flexibilité de la production et des échanges ainsi que l'émergence et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication par de nombreuses entreprises constituent des vecteurs puissants d'intégration (ou de rejet) à l'économie mondiale.

Ces caractéristiques sont identifiées à travers le développement progressif d'un tissage de flux, de tissus de relations et d'échanges à une échelle élargie mais qui restent concentrés autour des espaces de marchés imparfaits mais dynamiques.

Des espaces d'intégration à construire

A partir de ce cadre général d'analyse, la problématique d'intégration des économies du Maghreb repose sur les modalités de participation à ces systèmes de relations qui représentent un enjeu essentiel pour les entreprises maghrébines à l'échéance de la création d'une zone de libre-échange avec l'Union européenne.

En effet, il devient de plus en plus incertain que les économies du Maghreb, unifié ou non, puissent supporter les chocs futurs de la concurrence sans une amplification des réseaux d'échanges avec les entreprises originaire des marchés évolués et sans la construction des

interdépendances indispensables pour intégrer le pôle Européen de la "Triade".

Pour être plus précis, notre réflexion vise le défrichement du nouveau champ de l'économie industrielle régionale et son articulation à l'économie mondiale.

Dans cette perspective, l'analyse du concept de "firme-réseau" constitue l'outil théorique central pour de nouvelles pistes de recherche et le point d'appui des analyses empiriques qui permettent de valider ou non la suprématie opératoire de ce concept.

Comparativement aux anciennes formes organisationnelles d'intégration à la division internationale du travail fondées sur la spécialisation et les avantages comparatifs des économies nationales, les nouveaux enjeux de la compétitivité internationale s'articulent autour des flux matériels et immatériels où la notion de luttes concurrentielles s'accorde bien avec les stratégies d'alliance et au contexte de l'incertitude dont la toile de fond est l'organisation réticulaire.

Cependant, l'organisation réticulaire n'est pas réductible aux capacités d'adaptation à l'environnement des firmes elles-mêmes qui abandonnent progressivement leur forme d'organisation multidivisionnelle mais se prolonge en autant de réseaux locaux et internationaux et se diversifie par autant de domaines d'activités économiques et sociales.

(réseaux de R-D, réseaux politiques, réseaux institutionnels, réseaux de formation, réseaux sociaux etc.)

Les formes d'échanges directs/indirects, tangibles/intangibles entre ces réseaux sont caractéristiques d'une organisation de la circulation des biens et services en terme de flux entre entreprises libérées des contraintes institutionnelles et réglementaires des territoires de leur implantation. C'est davantage la concurrence que se livrent les territoires d'accueil à l'échelle d'une ville, d'un pays ou d'une région pour attirer les flux d'affaires qui devient un thème récurrent notamment à travers les notions d'attractivité et les notions de bonne "gouvernance".

Dès lors, l'attractivité s'apparente de plus en plus à une sorte de marketing territorial pratiqué par les autorités publiques qui favorisent en même temps l'émergence de nouvelles formes d'organisation économique fondées sur le partenariat.

Le développement des relations de partenariat au Maghreb avec quelques grosses firmes européennes de la confection ou de la grande édition est, à priori, fondé sur une organisation arborescente des rapports entre clients, fournisseurs et sous-traitants ; mais il serait plus pertinent et utile d'approfondir la recherche sur la nature et le contenu de ces rapports dont la longévité semble être liée à l'existence de véritables réseaux.

Bien plus que des rapports marchands, au sens strict, ce type de partenariat n'est pas exclusif, car les flux matériels génèrent également des flux d'échanges d'informations technologiques, d'apprentissage des savoirs entre techniciens pour les contrôles des normes de qualité, pour la mise au point de la production, voire pour la conception de produits nouveaux. Là également, il serait intéressant, de mener l'investigation dans la dimension technologique de l'information que représente le développement des organisations réticulaires.

Peut-on parler véritablement d'un transfert effectif de savoir-faire et de faire-savoir entre les entreprises-réseaux ?

La problématique de la firme réseau reste très complexe pour en décrire toutes les facettes car l'entreprise en réseau recouvre à la fois son organisation en interne, et les types de réseaux qu'elle entretient avec d'autres entreprises.

Après avoir défini le concept de réseau, nous présenterons dans une première partie le cadre théorique pour comprendre ce phénomène dans son développement actuel et futur.

Sur la base de cette analyse théorique, nous étudierons ensuite les avantages et les limites des différentes catégories de réseaux.

Nous tenterons dans la seconde partie de montrer que cette modalité d'insertion peut être une alternative possible mais non exclusive aux politiques traditionnelles d'incitation à l'investissement direct étranger.

DEFINITIONS DE LA FIRME RESEAU :

Avant de développer les fondements théoriques de l'économie réticulaire, il nous paraît utile de donner un point de vue sur le concept de réseau et les formes qu'il revêt afin d'en clarifier le contenu qu'il prend dans notre analyse.

Le réseau : concept et formes

Définir le concept de réseau n'est pas une démarche aisée tant il recouvre un large éventail de sens utilisés dans de nombreuses disciplines scientifiques ou empiriques (médecine, informatique, urbanisme, sociologie etc.).

Bien que plus récemment intégré dans la littérature économique, le réseautage des activités économiques est une des caractéristiques historiques des pratiques sociales au Japon et en Chine.

Même en Italie, les Districts industriels de l'Emilia Romagna constituent une expérience déjà ancienne de réseautage des PME dans cette région¹.

Dans un sens générique, un réseau est un processus de mise en partenariat d'organisations indépendantes ou autonomes ayant pour objectifs une croissance partagée des activités sur la base d'intérêts réciproques et une relation de confiance dans la durée pour faire face à l'incertitude des marchés².

Dans les nombreux travaux de recherche sur la formation des réseaux, le concept prend une signification plus complexe qui intègre les mutations stratégiques et organisationnelles des firmes imposées par la globalisation, par l'ampleur de la compétitivité à l'échelle mondiale et par le degré d'incertitudes que présentent les marchés mondiaux.

Cette complexité apparaît dès lors que l'organisation des firmes en réseau supplante les stratégies d'intégration verticale comme le soulignent Alan Rugman et Joseph D'Cruz².

Ces auteurs parlent de "firme amirale" qui est "une entité assumant l'orientation et le leadership stratégique d'une filière d'activité économique intégrée verticalement et fonctionne en réseau coordonné...".

En tant que chef de file d'un réseau d'activité économique, la "firme amirale" s'organise en partenariat avec ses fournisseurs et clients clefs, quelques concurrents (alliances stratégiques) et avec des organisations extra économiques comme les universités, les syndicats, les laboratoires de recherche ainsi qu'avec des institutions gouvernementales (ressources intangibles).

¹ Voir CD encyclopédie Universalsis année 2003
² NUSCHWANDER C. (1991), "L'acteur et le changement : essais sur les réseaux", Paris, Editions du Seuil.

² Revue "Expansion Management Review" p62 à 69 1997 PARIS.

Le développement des relations de partenariat au Maghreb avec quelques grosses firmes européennes de la confection ou de la grande édition est, à priori, fondé sur une organisation arborescente des rapports entre clients, fournisseurs et sous-traitants ; mais il serait plus pertinent et utile d'approfondir la recherche sur la nature et le contenu de ces rapports dont la longévité semble être liée à l'existence de véritables réseaux.

Bien plus que des rapports marchands, au sens strict, ce type de partenariat n'est pas exclusif, car les flux matériels génèrent également des flux d'échanges d'informations technologiques, d'apprentissage des savoirs entre techniciens pour les contrôles des normes de qualité, pour la mise au point de la production, voire pour la conception de produits nouveaux. Là également, il serait intéressant, de mener l'investigation dans la dimension technologique de l'information que représente le développement des organisations réticulaires.

Peut-on parler véritablement d'un transfert effectif de savoir-faire et de faire-savoir entre les entreprises-réseaux ?

La problématique de la firme réseau reste très complexe pour en décrire toutes les facettes car l'entreprise en réseau recouvre à la fois son organisation en interne, et les types de réseaux qu'elle entretient avec d'autres entreprises.

Après avoir défini le concept de réseau, nous présenterons dans une première partie le cadre théorique pour comprendre ce phénomène dans son développement actuel et futur.

Sur la base de cette analyse théorique, nous étudierons ensuite les avantages et les limites des différentes catégories de réseaux.

Nous tenterons dans la seconde partie de montrer que cette modalité d'insertion peut être une alternative possible mais non exclusive aux politiques Etatiques traditionnelles d'incitation à l'investissement direct étranger.

DEFINITIONS DE LA FIRME RESEAU :

Avant de développer les fondements théoriques de l'économie réticulaire, il nous paraît utile de donner un point de vue sur le concept de réseau et les formes qu'il revêt afin d'en clarifier le contenu qu'il prend dans notre analyse.

Le réseau : concept et formes

Définir le concept de réseau n'est pas une démarche aisée tant il recouvre un large éventail de sens utilisés dans de nombreuses disciplines scientifiques ou empiriques (médecine, informatique, urbanisme, sociologie etc.).

Bien que plus récemment intégré dans la littérature économique, le reseautage des activités économiques est une des caractéristiques historiques des pratiques sociales au Japon et en Chine.

Même en Italie, les Districts industriels de l'Emilie Romagne constituent une expérience déjà ancienne de reseautage des PME dans cette région¹.

Dans un sens générique, un réseau est un processus de mise en partenariat d'organisations indépendantes ou autonomes ayant pour objectifs une croissance partagée des activités sur la base d'intérêts réciproques et une relation de confiance dans la durée pour faire face à l'incertitude des marchés².

Dans les nombreux travaux de recherche sur la formation des réseaux, le concept prend une signification plus complexe qui intègre les mutations stratégiques et organisationnelles des firmes imposées par la globalisation, par l'ampleur de la compétitivité à l'échelle mondiale et par le degré d'incertitudes que présentent les marchés mondiaux.

Cette complexité apparaît dès lors que l'organisation des firmes en réseau supplanté les stratégies d'intégration verticale comme le soulignent Alan Rugman et Joseph D'Cruz².

Ces auteurs parlent de "firme amirale" qui est "une entité assumant l'orientation et le leadership stratégique d'une filière d'activité économique intégrée verticalement et fonctionne en réseau coordonné..."

En tant que chef de file d'un réseau d'activité économique, la "firme amirale" s'organise en partenariat avec ses fournisseurs et clients clefs, quelques concurrents (alliances stratégiques) et avec des organisations extra économiques comme les universités, les syndicats, les laboratoires de recherche ainsi qu'avec des institutions gouvernementales (ressources intangibles).

¹ voir CD encyclopédie Universals année 2003

² voir CD encyclopédie Universals année 2003

¹ NEUSCHWANDER C, (1991), "L'acteur et le changement : essais sur les réseaux", Paris, Editions du Seuil.

² Revue "Expansion Management Review" p62 à 69 1997 PARIS.

Cette nouvelle caractéristique organisationnelle de la firme résulte de la complexité de la concurrence à l'échelle des marchés globalisés particulièrement dans les secteurs à haute technologie.

On assiste de ce fait à un profond changement dans la structuration de la chaîne de valeur de la firme dès lors qu'il y a une externalisation sélective de certaines activités productives sur d'autres territoires plus indiqués sur le plan stratégique et mieux appréciés du point de vue coûts de transaction.

Il existe une grande diversité dans la constitution des réseaux qui dépend de la nature de l'activité de la firme, de la nature du marché, du cadre environnemental et des formes de partenariat qui s'y nouent.

Le processus de mise en commun des ressources et des apports spécifiques concerne aussi bien un partenariat du type "firme amiaale" qu'un partenariat de "compagnonnage" qu'on retrouve particulièrement dans les réseaux Nord-Sud.

Le réseau partenarial comme type d'organisation transversal implique des relations de travail et une gestion des compétences compatibles avec les intérêts réciproques des partenaires sur la base d'une confiance relationnelle et d'une aptitude aux compromis pendant la durée des activités communes.

L'existence de besoins ou attentes asymétriques qui peuvent être à l'origine de la formation du réseau comporte aussi des risques de conflits ou d'échecs si l'opportunité d'affaire de l'un se réalise au détriment de l'autre.

LA TYPOLOGIE DES RESEAUX :

Les réseaux constituent des supports de réflexion sur les relations interorganisationnelles des petites et moyennes entreprises. Celles-ci représentent alors les noeuds d'un réseau.

Trois situations caractéristiques peuvent se produire dans ce contexte.

LE RESEAU BUREAUCRATIQUE³ :

Certains réseaux, comme Nike, la Général Motors ou Benetton⁴ fonctionnent à partir d'une segmentation fonctionnelle permanente des

activités. Chaque PME, chaque noeud du réseau, occupe une fonction spécifique le long de la chaîne de valeur d'un produit ou d'un service offert sur un marché stable et prévisible. À l'image d'une intégration verticale, le réseau hiérarchique requiert l'apport d'activités complémentaires de fournisseurs et de distributeurs étroitement liés par des accords contractuels exclusifs autour d'une firme focale. La firme focale représente le donneur d'ordre, le pilote du réseau qui coordonne l'ensemble des tâches locales pour atteindre un objectif global.

À la différence d'une firme totalement intégrée verticalement, le réseau mécanique se conçoit lorsque le degré des actifs à engager est trop spécifique, afin de réduire les coûts de transactions. Cependant, le risque de transformer le réseau en organisation fonctionnelle intégrée verticalement existe et il peut être nuisible à l'ensemble de ses membres. produits et un délai de livraison stable. Dans cette mesure, le pilote peut étouffer la créativité des partenaires et conduire le réseau à une perte de bénéfice global.

LE RESEAU ORGANIQUE⁵ :

Le réseau organique repose sur un conglomérat de PME autonomes et indépendantes entre elles. Les PME opèrent entre elles sur la base de rapports de confiance mutuelle pour réduire l'incertitude de leur environnement.

Au cours de ces interactions locales récurrentes, une forme d'organisation globale émerge marquée, cependant, par une absence d'entité de gouvernance centrale.

Il n'existe pas de procédure de contrôle formel hiérarchique. Chacun est responsable de soi, la décision est répartie sur l'ensemble des membres, il n'existe pas d'organe de pilotage. La forme de la structure est dynamique, elle émerge des interactions entre les membres.

Ce type de réseau présente l'avantage de préserver l'autonomie des membres et de leur conférer des capacités d'adaptation de créativité et d'apprentissage. Cependant, les PME peuvent chercher à protéger leurs domaines de compétence en privilégiant l'intérêt individuel au détriment de l'intérêt collectif. L'effet de cloisonnement qui en découle peut engendrer des dysfonctionnements avec l'impossibilité de relier les membres entre eux au moindre coût.

³ LAZZARATO M., MOULLER-BOUTANG Y., NEGRI A., SANTILLI C. (1993), Des entreprises pas comme les autres, Benetton en Italie, le Sentier à Paris, Publ'sud, Paris.

⁴ ASSEN C. op Cité ...

⁵ ASSENS C. (1996) "Du modèle bureaucratique au modèle organique : l'organisation en réseau", Flux, Cahiers Scientifiques du CNRS, n°23, 38-42.

LE RESEAU INTERMEDIAIRE ENTRE LES DEUX MODELES⁶ :

La réalité des entreprises réseaux se situe le plus souvent à l'intermédiaire du modèle bureaucratique et du modèle organique.

Elle ne répond pas entièrement à la logique du modèle bureaucratique puisque les connexions ne sont pas basées sur des procédures formelles de contrôle hiérarchique.

En l'absence de comité de Direction central et d'organigramme, il n'existe pas à proprement parler de pilote qui supervise l'ensemble de la structure. Par ailleurs, ce mode d'organisation n'est pas non plus régit par des comportements purement marchands comme c'est le cas du réseau organique puisque les PME filiales sont soumises au reporting de groupe dans le cadre d'un compte de résultat global.

L'objectif global est subordonné à la maximisation du profit des PME considérées alors comme de véritables entrepreneurs individuels entièrement autonomes. Mais si ces PME ne respectent pas les seuils de rentabilité, elles peuvent être exclues du réseau. Les relations sont informelles et basées sur l'analyse et la confiance plutôt que sur le contrat ou le respect d'une procédure. Dans ce système, les limites des frontières de l'autonomie sont tellement floues que les PME se concurrencent souvent sur les mêmes marchés et qu'elles n'ont pas recours systématiquement aux transactions internes. Ce type de réseau est à la fois dynamique et innovant localement, mais il est incapable de réagir vite dans un mouvement d'ensemble.

En d'autres termes, à la différence des réseaux bureaucratiques axés sur le principe "penser globalement agir localement" ou des réseaux marchands basées sur le postulat : "penser localement agir globalement".

Dans la pratique, il semble que l'organisation en réseau, intermédiaire aux deux modèles théoriques, constitue la forme d'organisation dominante. L'état d'avancée des recherches dans ce domaine n'indique pas réellement comment ce modèle fonctionne ni dans quelle mesure il serait plus pertinent qu'un mode de gestion purement hiérarchique ou purement marchand.

L'ensemble de notre réflexion a pour objet de mettre en valeur les enjeux théoriques et managériaux de l'analyse de l'entreprise en réseau.

Les fondements théoriques et managériaux de l'analyse de l'entreprise en réseau.

Pour comprendre quels sont les processus de mise en œuvre de la création de valeur au sein d'un réseau, nous proposons de construire un cadre d'analyse qui visualise les principales dimensions étudiées, leurs interrelations afin de les rendre intelligibles. Ce cadre repose sur trois notions caractéristiques du réseau qui permettent de mettre l'accent sur les phénomènes qui actionnent le réseau : la spécificité des actifs, la logique d'interaction et la dynamique d'apprentissage.

La spécificité des actifs :

Cette notion, due à O.E. Williamson (1979), constitue un des trois facteurs explicatifs de l'importance qu'on accorde à la notion de coûts de transaction que sont la fréquence, l'incertitude et la spécificité de la transaction. Les transactions qui présentent une forte spécificité en actif sont celles pour lesquelles les parties sont amenées à réaliser des investissements particuliers, spécialisés dans la production du bien transféré, ou particuliers aux acteurs en présence. O.E. Williamson (1983) a défini quatre types de spécificité des actifs :

- géographique,
- physique,
- humaine
- dédiée.

Cette dernière catégorie regroupe tous les autres actifs, mis en place par les contractants, ne pouvant être utilisés que dans le cadre de ce seul contrat. Un actif spécifique résulte de la combinaison dynamique de stratégies d'acteurs. Différents critères peuvent se trouver à l'origine du caractère spécifique de l'actif : la proximité, la complémentarité, l'association ressource/compétence, etc.

La logique d'interaction

Cette notion fait référence à une forme - type d'organisation que A. Clerc, M. Périsse & M.C. Villevé (1994) nomment organisation interactive. Caractérisée par des interactions entre travail - marché - technologie, elle suppose une rupture dans la logique de rationalisation de la production et correspond à une volonté de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise, grâce à l'utilisation des TIC et la mise en place des systèmes de veille et d'intelligence économique. Cela suppose

⁶ BUTERA F. (1997), "La métamorphose de l'organisation : du château au réseau", Paris, Editions d'organisations.

que l'entreprise donne à chacune de ses composantes un droit et un pouvoir d'action et de réaction à la technologie, au marché et à l'organisation elle-même, d'où l'interactivité au centre de cette forme d'organisation (Jacot, 1994).

La dynamique d'apprentissage

Cette dynamique, génératrice de diversité et garantie d'une certaine cohérence, caractérise la capacité des acteurs du réseau à affronter la complexité et l'incertitude liée aux transformations de leur environnement et à modifier au cours du temps leurs comportements. L'entreprise n'a plus un comportement seulement réactif mais elle cherche à générer, par la remise en cause de routines de gestion et l'élaboration de nouvelles règles, de nouvelles formes techniques et sociales d'organisation destinées à améliorer la productivité (Jacot, 1994).

La création de valeur apparaît comme le résultat d'un processus de construction de ressources spécifiques, qui dépend du comportement et de la stratégie des acteurs. La capacité des acteurs à interagir selon des règles de coopération/concurrence et la dynamique d'apprentissage exercent leurs effets et permettent au réseau d'exploiter les expériences accumulées au cours du temps. L'apprentissage apparaît donc comme une notion clé pour comprendre le fonctionnement de ces nouvelles organisations.

L'impératif d'adaptation, d'ajustement et d'insertion des entreprises algériennes :

Le chemin qui mène à l'économie de marché est semé d'embûches et reste encore long à parcourir vu le caractère spécifique de l'économie algérienne encore dominée par un secteur public très peu performant, voire déstructuré, et par une forte polarisation autour du secteur des hydrocarbures principale source de revenus (97% des recettes d'exportation).

Les besoins de financement de la croissance des entreprises algériennes sont très importants et ont nécessité l'appel à l'investissement direct étranger, un appel resté sans réponse tangible à l'exception de l'attrait qu'a suscité le secteur pétrolier et gaziер pour les firmes américaines, européennes et japonaises (attractivité stratégique).

A ce stade du constat, la question de l'efficacité des conditions d'attractivité mises en œuvre par l'Etat reste posée au moins sur deux aspects :

- un aspect stratégique
- un aspect organisationnel

Au plan stratégique, les dispositifs contenus dans les successifs codes des investissements promulgués depuis 1994 relèvent d'une vision réductrice et dépassée qui consiste à croire que les avantages consentis par l'Etat constituent les seuls critères attractifs des capitaux étrangers.

En outre, une politique d'attractivité centralisée et qualifiée de rigidité n'est plus nécessairement compatible avec les stratégies d'implantation des firmes étrangères malgré son contenu libéral et ses permissivités en matière de réexportation des bénéfices de l'activité.

De même, l'échec de la politique des privatisations est davantage lié à des origines internes qui ont fait apparaître des conflits de compétence entre les différentes structures étatiques (Conseil National de la privatisation, holdings, ministère de l'Industrie et de la restructuration etc..) mais la stratégie des firmes étrangères reste un facteur explicatif du manque d'intérêt pour l'investissement direct ou le rachat d'entreprises publiques.

Dans ce contexte caractérisé par la lenteur des réformes de l'environnement institutionnel et par l'absence de stratégie cohérente et efficace en matière d'attractivité de l'investissement étranger sous toutes ses formes, il sera, sans doute, de plus en plus difficile de créer les conditions idoines d'une meilleure approche de l'insertion des entreprises algériennes à l'économie mondiale.

Alors qu'autrefois la légitimité économique de l'Etat était pleine, aujourd'hui l'intervention de l'Etat doit changer donc de nature ; il faut un abandon de son intervention directe dans le système productif pour davantage se concentrer sur l'incitation du secteur privé à œuvrer par lui-même.

Ce rôle doit aussi s'accompagner d'une décentralisation des politiques d'attractivité en favorisant les initiatives des collectivités locales et les gestionnaires des villes dans ce domaine où seraient impliqués des organismes publics et para-publics.

En créant les conditions favorables à une insertion profitable au sein de l'économie mondiale, l'Etat devra mettre en œuvre une politique industrielle strictement incitative en direction des opportunités d'affaires qu'offrent les différents réseaux partenariaux.

Programme de mise à niveau et reseautage :

Durant toute la période d'ajustement structurel (1994-1998), la priorité a été accordée au rétablissement des grands équilibres macroéconomiques et à la libéralisation du commerce.

La phase d'ajustement du niveau microéconomique s'est toutefois limitée à une restructuration des entreprises du secteur public dans la perspective des privatisations.

Le lancement en 1998, d'un programme de mise à niveau des entreprises avec l'aide de l'expertise de l'Onudi s'inscrivait dans cette perspective et devait créer les conditions d'une gestion moderne plus adaptée aux règles du marché concurrentiel.

Dans sa première version, ce programme visait avant tout l'élévation du niveau de performance et de compétitivité des entreprises publiques afin de les préparer à la privatisation et aussi d'intéresser les éventuels repreneurs locaux ou étrangers.

Les divergences d'approche et la multiplicité des centres de décision pour le pilotage des opérations de privatisation ont conduit à une impasse du processus.

Une seconde version de ce programme fut arrêtée en nécessitant un réaménagement des objectifs, et depuis l'année 2000, une approche plus globale de ce programme a été retenue et vise désormais aussi bien les entreprises publiques que privées.

Dans la première phase des opérations de mise à niveau, un diagnostic global touchant à toutes les fonctions de l'entreprise a été effectué sur une vingtaine d'entreprises publiques et privées (4 publiques et 16 privées).

Les résultats de ce diagnostic ont fait apparaître de nombreuses faiblesses dont les plus récurrentes sont :

- faible niveau organisationnel des entreprises

- Faible utilisation d'outils modernes de gestion (ex : absence de comptabilité) analytique)

- connaissance intuitive du marché dans lequel évoluent l'entreprise aussi bien du point de vue de ses concurrents que celui de sa clientèle (absence de démarche marketing)

- une gestion de la qualité rudimentaire
- un savoir-faire peu valorisé et peu évolutif
- un équipement technologique sous-utilisé et souvent obsolète dans le cas des entreprises publiques soumises au diagnostic.
- Des compétences distinctives faiblement exploitées

- Très peu ou pas d'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Il est encore prématûré de se prononcer sur l'efficacité du plan d'action recommandé à l'issue de ce diagnostic, et effectivement exécuté par les entreprises concernées, mais on peut remarquer déjà que la mise à niveau peut servir de point d'approche pour d'éventuels réseaux partenariaux si elle s'appuie au départ sur une politique industrielle cohérente et efficace.

En tout état de cause, il ne sert à rien de mettre à niveau les entreprises publiques ou privées si le passage au stade supérieur de la mise en réseau n'est pas programmé par les autorités publiques.

Certes, des mesures d'appui, d'accompagnement et des aides incitatives dans le cadre du programme de relance sont actuellement envisagées par l'Etat en collaboration avec l'Onudi et les organes de la C.E. (programme MEDA II), mais dans une étape ultérieure, il deviendra nécessaire de susciter une relation interactive avec un ou des partenaires étrangers qui offrent des possibilités nouvelles d'acquisition et d'assimilation des savoir-faire.

Du fait du gap technologique qui caractérise la plupart des entreprises locales algériennes, l'insertion dans un réseau partenarial constitue un moyen d'apprentissage réel dans le domaine du marketing de la gestion des ressources et davantage dans la connaissance des nouvelles technologies.

Dans cette perspective, les entreprises locales sont susceptibles de constituer un véritable relais d'affaires pour les partenaires étrangers qui cherchent à pénétrer le marché algérien ou d'en faire une base d'appui pour affronter les marchés périphériques.

Ce relais d'affaires doit s'appuyer sur un système d'information efficace fondé sur les ressources de l'intelligence économique.

Comment alors la fonction d'intelligence économique peut-elle être externalisée et partagée par les entreprises ?

Les promoteurs du développement local, appuyés par les experts de l'ONUDI, doivent progressivement déployer la démarche d'intelligence économique comme un levier essentiel de l'avantage compétitif des territoires, sous deux dimensions complémentaires :

- une dimension d'action individuelle d'appui aux PME.
- une dimension d'action collective, comme une démarche formalisée de mobilisation des réseaux d'expertise et d'entreprises dans le cadre des stratégies de développement régionales ou locales.

La seconde dimension implique en effet pour les entreprises un processus d'externalisation d'une partie de la démarche d'intelligence économique et la nécessité de savoir conjuguer concurrence et coopération au sein d'un réseau.

D'autre part, l'insertion dans un réseau partenarial a comme condition une volonté politique des pouvoirs publics locaux d'aménager le cadre institutionnel en l'adaptant aux exigences requises par cette forme de coopération.

Il s'agira de générer des actions permanentes et cohérentes des organismes spécialisés des instances publiques et parapubliques (agences d'investissement, chambres de commerce, agence de promotion économique du territoire etc..) et des organisations sociales (ong , syndicat patronal, université etc..) pour la construction d'un environnement incitatif et favorable à la promotion des PME et à l'émergence d'un entreprenariat performant.

L'environnement institutionnel de reseautage :

La force d'un territoire pour favoriser la création et le développement d'entreprises tient à son environnement institutionnel et culturel, et à son

organisation locale. Comment les collectivités locales peuvent contribuer à produire des externalités positives ?

Les entreprises algériennes ne sont pas habituées à adresser des demandes collectives aux élus politiques locaux. De plus, dans de nombreux cas, règnent une certaine méfiance, des conflits latents et une forte concurrence entre les entreprises.

On assiste, par contre, dans les pays voisins (Tunisie, Maroc) à l'émergence, au niveau local, de modes d'organisation et de régulation des acteurs publics et privés autour de stratégies globales de développement de territoires. Comment favoriser une "synergie porteuse " entre ces dynamiques d'organisation territoriale et ces dynamiques productives qui sont au cœur du développement local ?

Il faut encore souligner que dans le cas de la Tunisie, le programme de mise à niveau ne s'est pas réalisé uniquement avec le ressources immatérielles , mais aussi et surtout avec l'aide de financements externes du système productif tous azimut (Meda1, BAD etc...).

Actuellement, ce pays est entré dans une phase dynamique de construction de réseaux toujours avec l'aide des experts internationaux.

CONCLUSION :

Le réseau partenarial Nord-Sud au regard des expériences nombreuses dans des pays en transition vers l'économie de marché (Europe de l'Est, Tunisie, Maroc, Egypte, Vietnam etc..), constitue aujourd'hui une voie possible d'émergence d'entreprises locales au niveau requis pour pouvoir s'insérer à l'économie mondialisée.

Les facteurs de réussite comme aussi les signes d'échecs ont été répertoriés lors de ces expériences, mais le caractère original de cette forme d'insertion au mouvement de la mondialisation se trouve dans les capacités de concertation entre des entités d'affaires décentralisées sur la base d'intérêts réciproques dépassant les pratiques strictement mercantiles du passé.

Le caractère évolutif du réseau partenarial mérite une plus grande attention car il reste assujetti aux aléas de l'environnement économique et institutionnel qui rendent vulnérables surtout les entreprises de petites tailles qui s'engagent dans ce processus.

Des études et recherches doivent être menées particulièrement en Algérie où la recherche de partenaires étrangers est fortement exprimée

par les entreprises locales sans avoir beaucoup d'écho à cause justement d'un très faible système d'information sur les opportunités qu'offre le partenariat en réseau.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES :

- BAUDRY B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, Paris.
- BESSON P (1990), "Le contrôle de gestion, la valeur, le contrat", in *Gestion industrielle et mesure économique*, ECOSIP, Economica, Paris.
- BRESSAND A., DISTLER C., NICOLAIDIS K. (1989), "Vers une économie de réseaux", Politique Industrielle, Hiver, pp155-168.
- BUTERA F. (1991), *La métamorphose de l'organisation*, Du château au réseau, Les Editions d'Organisation, Paris.
- CHAIZE J. (1995), "Empowerment : les obstacles et les leviers", *L'Expansion Management Review*, décembre, pp78-82.
- CLERC A., PERISSE M., VILLEVAL M-C. (1994), "De l'organisation externalisante à l'organisation interactive, le jeu des institutions dans le changement", in JACOT J-H, Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation, Presses Universitaires de Lyon, pp179-204.
- COPELAND T., KOLLER T., MURRIN J. (1991), *La stratégie de la valeur*, Paris, InterEditions.
- CORIATB. (1991), *Penser à l'envers*, Christian Bourgeois Editeur, Paris.
- DOSI G., TEECE D., WINTER S. (1990), "Les frontières des entreprises: vers une cohérence de la grande entreprise", *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, 1er Trimestre, pp238-254.
- GUILHON B., GIANFALDONI P. (1990), "Chaînes de compétences et réseaux", *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, 1er Trimestre 1990, pp97-112.
- JACOT J-H. (1994), *Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation*, Collection Economie des Changements Technologiques, Presses Universitaires de Lyon.
- JEANBLANC P., MESCHI P.X (1994), "Le réseau, un outil stratégique de gestion du processus de création de valeur : Le cas Benetton", *Actes du Colloque International de Management Stratégique des Réseaux d'Entreprises*, 24, 25 et 26 mai, Ajaccio.
- PACHE G., PARRONARIS C. (1993), *L'entreprise en réseau*, Collection Que sais-je, Paris, PUF.
- PETERAF M.A. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, vol.14, pp179-191.
- PORTER M. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris.
- VELTZ, P. (2000) *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard. (le débat)
- JOFFRE P., 1994 - Comprendre la mondialisation de l'entreprise. Economica, Paris.
- POLANYI K., 1983 - *La grande transformation*, Gallimard, Paris.
- COASE R.H, WILLIAMSON O.E, WINTER S.G, 1991 - "The nature of the firm : origin, maining and signification". Oxford University Press.
- ALLAOUA A. K., 1992 - *Filière, métier et réseau: 3 indicateurs de la cohérence des systèmes agroalimentaires*. Cahiers du CREAD, N° 31-32, PP 103-134.
- ALLAOUAT Farid : la mondialisation en Méditerranée : un processus rapide et inachevé p.71 in *Revue : Recherche Internationales* N° 62 4 2000 PARIS. "L'Etat et la mondialisation" in ouvrage collectif publié par l'ENA Alger 2001.