

COMPORTEMENT COOPERATIFS DES PME ALGERIENNES : CAS DES PME MANUFACTURIERES DE BEJAIA.

Abdellah Redouane

Maitre de Conférences B

Laboratoire d'Economie & Développement,

Faculté SECSG, Université de Bejaia, 06000 Bejaia, Algérie

redabdellah@gmail.com

Slimane Merzoug

Maitre de conférences A

Laboratoire d'Economie & Développement,

Faculté SECSG, Université de Bejaia, 06000 Bejaia, Algérie

merzougslimane@yahoo.fr

Date de soumission: 16/07/2020 ; **Date d'acceptation:**09/10/2020 ; **Date de publication :** 12/12/2020

Résumé

L'objet de ce papier est l'étude de la coopération interorganisationnelle dans le contexte des PME algériennes. En se basant sur les PME manufacturières de Bejaia, cette étude consiste à évaluer la portée de la coopération, comprendre et décrire les comportements de ces entreprises. Pour ce faire, un échantillon de 52 PME a fait l'objet d'une enquête de terrain. L'exploitation des données recueillies montre que la coopération est une pratique relativement rare au niveau des PME étudiées ; elle montre aussi que ces dernières se déclinent en fait en trois catégories : PME qui coopèrent, PME qui ne coopèrent pas mais restent favorables à la coopération, et PME qui ne coopèrent pas et qui n'aiment pas la coopération.

Mots clés : coopération, développement, PME, Algérie, Bejaia

Classification JEL : L5, O2, O11, O21, O25

COOPERATIVE BEHAVIORS OF ALGERIN'S SME: CASE OF BEJAIA'S MANUFACTURING SMEs

The purpose of this paper is the study of interorganizational cooperation in Algerian SME's context. Based on Bejaia's manufacturing SMEs, this study consists of evaluating the scope of the cooperation, understanding and describing the behavior of these companies. To do this, a sample of 52 SMEs was the subject of a field survey. The use of the data collected shows that cooperation is a relatively rare practice among the SMEs studied; It also shows that the latter are in fact divided into three categories: SMEs which cooperate, SMEs which do not cooperate but are in favor of cooperation, SMEs which do not cooperate and are not interested.

Keywords: cooperation, development, SME, Algeria, Bejaia

JEL Classification: L5, O2, O11, O21, O25

* Auteur correspondant : Abdellah Redouane

Introduction

Il est plus facile de créer une petite et moyenne entreprise (PME) que de propulser son développement une fois créée. Le développement qui se concrétise, avant tout, par la croissance et la compétitivité exige des ressources (financières, humaines, techniques, technologiques, etc.) si importantes qu'une entreprise de type PME ne dispose pas souvent. En effet, la taille réduite des PME constitue à la fois une expression de ressources limitées chez les PME et un obstacle d'y accéder. L'idée que la coopération (interorganisationnelle) constitue une stratégie efficace pour le développement des entreprises, en particulier des PME, moins armées en ressources est largement défendue dans la littérature aussi bien théorique qu'empirique. Par la coopération, c'est-à-dire la mise en commun des ressources des différents partenaires en vue de réaliser un intérêt mutuel, une PME peut pallier sa contrainte de ressources en mobilisant celles des acteurs de son environnement. Aussi peut-elle réduire les coûts de ses transactions, accéder à de nouveaux savoir-faire, de nouvelles compétences, de nouvelles technologies, de nouveaux marchés, etc. Bref, elle peut améliorer ses performances en termes de croissance et de compétitivité.

En Algérie, le sujet de la coopération au niveau des PME est rarement abordé par les chercheurs si bien que l'on n'en sait que très peu. La portée, les raisons, les objectifs, les domaines, les partenaires, les mécanismes, etc. de la coopération sont autant d'aspects qui restent à explorer. La présente étude est une contribution pour mettre en évidence certains éléments des comportements de la PME algérienne en matière de coopération. Elle s'attache à évaluer la portée de la coopération inter-organisationnelle au niveau des PME algériennes et à décrire et comprendre les comportements coopératifs de celles-ci. Il s'agit d'apporter les éléments de réponse au questionnement suivant : dans quelle mesure la PME algérienne fait-elle recours à la coopération comme stratégie de développement? Comment se comportent-elles vis-à-vis de la coopération? Pour ce faire, nous partons du cas des PME manufacturières de Bejaia. Les données relatives à celles-ci ont été recueillies à l'aide d'une enquête de terrain réalisée par nos soins sur un échantillon de 52 PME. Avant d'en venir aux résultats issus, nous tenons d'abord de présenter la revue de littérature spécialisée réalisée au sujet de la coopération inter organisationnelle dans le contexte des PME ; et de rappeler la méthodologie déployée pour la réalisation de l'enquête de terrain.

1. Revue de littérature

La justification théorique de l'intérêt de la coopération interorganisationnelle est établie par plusieurs approches théoriques, en particulier l'approche des coûts de transaction, l'approche évolutionniste, l'approche des ressources et compétences, et l'approche relationnelle. Chacune de ses approches attribue à la coopération un avantage particulier. Dans l'ensemble, la coopération est considérée comme moyen efficace pour réduire les coûts de transaction, accéder aux ressources et compétences externes, améliorer la capacité d'apprentissage, et se constituer un capital relationnel. Dans tous les cas, ces motifs servent à maîtriser l'incertitude des marchés à travers le partage d'informations et connaissances, et par conséquent améliorer la compétitivité des entreprises.

Ces développements théoriques ont donné naissance à une vaste littérature empirique. En plus de valider ces développements dans le contexte des entreprises qui coopèrent, la littérature empirique met en évidence de nombreux comportements des entreprises vis-à-vis de la coopération. En particulier, la relation entre la taille, l'âge, le secteur d'activité et l'attitude

des entreprises envers la coopération. Cette littérature est quasiment unanime quant à la relation positive entre la taille et l'âge de l'entreprise et son attitude vis-à-vis de la coopération (Fritsch et Lukas, 2001, Observatoire des PME européennes, 2003, Menguzzato-Boulard et al, 2003, Huet et Lazaric, 2004, OCDE, 2004, Duche et Peyroux, 2004, Gussoni, 2009, Chen, 2011, Bories-Azeau et al, 2011, Radoslaw Pyrek, 2014, Roud et Vlasova, 2016, Cloutier, 2017). Autrement dit, la propension à coopérer est d'autant plus élevée que l'entreprise est de grande taille ou plus âgée. Les PME (notamment les petites PME et les moins âgées) sont moins disposées à recourir à la coopération.

S'agissant des secteurs d'activité, la littérature reste partagée. Certains travaux soulignent l'absence d'un impact particulier du secteur d'activité sur l'attitude des entreprises vis-à-vis de la coopération (Gussoni, 2009) et d'autres en constatent, au contraire l'existence d'un impact significatif (Martin et al, 2016). De même en ce qui concerne l'orientation à l'internationale des entreprises; alors que certains travaux constatent que ce sont les entreprises internationalisées qui coopèrent le plus (Gueguen et al, 2008), d'autres affirment que la propension à coopérer est indépendante de la nature internationale de l'entreprise (Menguzzato-Boulard et al, 2003). Par ailleurs, il est quasiment admis que la coopération intéresse davantage les entreprises les plus innovantes, c'est-à-dire celles qui engagent plus d'investissements dans des projets innovants ou qui s'engagent dans les innovations radicales (OCDE, 2004, Gussoni, 2009, Martin et al, 2016, Cloutier, 2017). En effet, l'innovation est une activité qui nécessite des ressources importantes et de diverses natures (financière, en compétences, en connaissances, etc.) dont la réunion est souvent difficile; les entreprises recourent à la coopération pour contourner cette difficulté. L'effort en innovation est souvent appréhendé par l'intensité en R&D; or, il semble que les engagements coopératifs sont plus fréquents au sein des entreprises à haute intensité en R&D (Fritsch et Lukas, 2001, Menguzzato-Boulard et al, 2003). La concurrence est avancée aussi comme un élément influençant l'attitude des entreprises vis-à-vis de la coopération. Roud et Vlasova (2016) trouvent que les entreprises coopèrent d'autant plus lorsque le secteur d'activité ou le marché dans lequel elles interviennent est plus concurrentiel.

Par ailleurs, dans le cas des entreprises qui coopèrent, les entreprises tendent à coopérer davantage avec des partenaires similaires en termes de taille (Gussoni, 2009), à coopérer surtout dans les activités de recherche et développement (Fritsch et Lukas, 2001) et à préférer les coopérations verticales¹ (client et fournisseur) où les partenaires se situent dans la même chaîne de valeur (Cloutier, 2017). Les grandes entreprises sont plus enclines à développer des coopérations formelles (procédures contractualisées), contrairement aux petites entreprises qui tendent à préférer plutôt les coopérations informelles reposant sur la simple confiance (Huet et Lazaric, 2004, Lee et Cavusgil, 2006). En fait, l'environnement institutionnel semble exercer une influence déterminante sur le type de coopération (formelle/informelle). En effet, un climat institutionnel inspirant confiance encourage les entreprises à opter pour les

¹ Selon Gussoni (2009), les coopérations horizontales sont très rares parmi les entreprises, en raison notamment des comportements anti-compétitifs que de telles coopérations risquent fortement d'induire. Pour Ingham (1991), l'aversion pour les coopérations horizontales tient aux risques de domination dans le cas d'une coopération avec des concurrents, notamment quand il s'agit d'accords avec des partenaires de grande taille.

coopérations formelles (Martin et al, 2016); lorsque l'entreprise perçoit des obstacles administratifs, juridiques, etc. elle est amenée à s'engager dans des coopérations plutôt informelles.

Dans le domaine particulier des PME, la littérature empirique retient que, par rapport aux grandes entreprises, les PME présentent une propension faible à coopérer ; elles (notamment les petites PME et les moins âgées) sont moins prédisposées à s'engager dans des accords de coopération. Les limites des PME (en capacités administratives, managériales et compétences) en sont, entre autres les raisons de la faible tendance à coopérer. Les accords de coopération créent en effet de nouveaux besoins en termes de coordination, de communication, de contrôle etc., nécessitant des capacités administratives et en compétences que les petites entreprises ne disposent pas. D'autres raisons tiennent aux réticences et au manque de motivation qu'éprouvent les dirigeants de PME à s'engager dans des rapports de coopération, de peur de perdre leur autonomie et pour éviter les changements organisationnels requis dans les structures et les routines (Menguzzato-Boulard et al, 2003, Observatoire des PME européennes, 2003, OCDE, 2004, Martin et al, 2016). Certains travaux mettent en évidence des déterminants plus objectifs pour expliquer la faible tendance des PME pour la coopération. Radosław Pyrek (2014) en retient trois : le manque d'expérience, le manque d'informations sur l'offre et les possibilités de coopération, et les contraintes financières. En fait, la propension des PME à coopérer varie selon le contexte. Par exemple, l'observatoire européen (2003) estime que plus de la moitié des PME de l'Union Européenne coopèrent. Cloutier (2017), dans une étude sur un échantillon de 111 PME industrielles d'une région québécoise (Canada) estime que la propension à coopérer s'élève à 65%. En Corée du Sud, la propension des PME à coopérer se situerait à environ 39% (Kim, 2011). En Finlande et en Australie, la propension des PME à coopérer s'élèverait, respectivement à 61% et 29%, selon une étude comparative réalisée par Dachs et al (2008) basée sur des échantillons de PME innovantes.

En Algérie, les travaux de recherche au sujet de la coopération dans le contexte des PME font grand défaut. Le travail de Cheriet (2006) sur l'alliance entre la laiterie Djurdjura et Danone est l'une des rares études qui traite la coopération au niveau de PME. L'auteur souligne que cette alliance (coopération formelle) s'inscrit, pour la PME algérienne, dans l'objectif d'améliorer sa capacité de commercialisation en visant à tirer profit de l'image de marque de son partenaire et de son savoir-faire en matière de management et de marketing. Elle a permis à la PME algérienne d'atteindre son objectif en enregistrant une nette amélioration de son chiffre d'affaires tout en bénéficiant de l'expertise de son partenaire en matière de procédures « qualité » et d'investissement. Au-delà de ce travail, le sujet de coopération est traité au passage de manière très brève, superficielle et globale. Khodja (2007), note dans son travail sur les investisseurs algériens, que les entrepreneurs algériens sont certes nombreux à adhérer aux chambres de commerce et d'industrie et aux groupements associatifs, mais ils sont beaucoup moins nombreux à coopérer et à entretenir des relations professionnelles avec les autres entreprises de leurs régions. En outre, ils ont très peu recours aux bureaux d'étude et aux relations professionnelles pour lancer ou développer un produit, préférant plutôt la proximité familiale et/ou amicale. Pour cet auteur, les principales pratiques coopératives constatées s'en tiennent aux ententes sur les prix et aux échanges d'équipements. De même, Bendiabdellah et Tabet-Aouel (2010), dans un travail sur la GRH dans la TPE, notent l'absence de collaboration et de coopération entre entrepreneurs et avec les autorités

publiques, pour s'en tenir aux réseaux sociaux qui reposent sur le seul mécanisme de la confiance. Le même constat est fait par Cheriet (2011)², Haudeville et Bouacida (2006)³ et Megherbi et Arabi (2005)⁴ concernant la coopération entre les organismes de recherche et les entreprises ; la coopération y est souvent limitée à des contrats d'approvisionnement et de fourniture de matières premières. Maarouf (2012), dans une étude sur les clusters et l'innovation dans le cas des entreprises agroalimentaires de Bejaia, note la quasi-absence des relations inter-organisationnelles, notamment en matière d'innovation, à cause du manque de confiance qui y règne. En matière d'innovation, Mancer (2012) souligne que les entreprises sont déconnectées les unes des autres. Enfin, belhacene-belkhemsa (2015), conclut que l'expérience partenariale est récente dans l'industrie pharmaceutique; la première remonte à 1998, signée par l'entreprise publique SAIDAL avec un partenaire étranger ; le privé compte aussi un portefeuille d'accords de partenariat avec les étrangers, mais il se limite à des contrats de « licence et de façonnage».

Ainsi, la littérature disponible reste largement insuffisante pour permettre de dresser un profil suffisamment clair sur les comportements des PME algériennes en matière de la coopération. Notre étude vise à apporter un éclairage sur le sujet.

2. Méthodologie

Compte tenu de la nature de l'objectif poursuivi, la méthodologie adoptée s'inscrit dans l'approche exploratoire avec comme démarche la description analytique des données. Les données exploitées proviennent d'une enquête de terrain réalisée par nos soins auprès de 52 PME manufacturières de Bejaia. Ce chiffre correspond au nombre de PME ayant accepté de répondre au questionnaire. En fait, nous avons initialement visé la constitution d'un échantillon contenant au moins 100 PME, afin de donner de la validité externe à nos conclusions et de pouvoir établir des tendances et des typologies suffisamment solides. Nous n'avons pas pu atteindre ce nombre en raison des attitudes défavorables de certains dirigeants⁵.

La constitution de l'échantillon repose sur la technique de « quota » afin de tenir compte de l'importance de certaines variables (taille, âge, et secteur d'activité) dans l'attitude des entreprises vis-à-vis de la coopération. Cette technique (non probabiliste) consiste à déterminer des quotas (catégories de PME distinguées selon les variables prises en compte) qui tendent de représenter assez fidèlement l'importance de chaque catégorie dans la population totale. Cette technique ne permet pas, en toute rigueur, l'inférence statistique mais elle permet bien l'inférence analytique qui repose sur le raisonnement logique (Loubet Del Bayle, 2000).

² Dans son travail sur la coopération dans les entreprises agroalimentaires en Méditerranée.

³ A partir de l'étude sur les relations entre activités technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes

⁴ Sur la base de leur étude sur les pratiques d'innovation dans les PME de Bejaia.

⁵ Certains ont refusé de remplir sans en avancer la raison, d'autres ont avancé la raison de l'indisponibilité, d'autres encore trainaient à répondre, ce qui nous a poussé à passer outre.

L'enquête a été menée essentiellement via un questionnaire⁶ de type semi-fermé, en ce sens qu'après chaque série de propositions de réponse nous avons réservé un champ à l'expression libre du répondant. Le questionnaire est divisé en trois parties. La première vise à identifier l'entreprise par ses caractéristiques objectives (taille, secteur, âge, etc.) ; la deuxième vise à évaluer la portée de la coopération au niveau des PME et à établir une typologie de celles-ci en matière de la coopération. Enfin, la troisième partie vise à caractériser les comportements spécifiques des PME qui coopèrent. Les questions sont inspirées de la littérature spécialisée, ce qui peut conférer à l'étude un caractère vérificatoire. En effet, nous voulions confronter les propositions retenues dans la littérature au contexte algérien. Toutefois, vu la taille restreinte de notre échantillon d'étude, l'objectif de vérification ne peut reposer que sur l'inférence analytique⁷ par laquelle la généralisation des résultats se fait par un raisonnement logique.

Pour identifier les PME qui coopèrent et les distinguer des autres, nous avons retenu la définition suivante du concept de coopération : *un engagement formel ou informel d'une PME indépendante avec un ou plusieurs de ses partenaires (client, fournisseur, concurrent, autres entreprise, université, etc.) dans une relation d'échange (marchant ou non) visant la réalisation d'un ou plusieurs objectifs spécifiques à intérêt mutuel dans le cadre d'une activité commune*. Cette définition est une synthèse que nous avons faite de ce qu'en dit la littérature. En effet, il semble que le concept de coopération est vu différemment. Au moins deux grandes approches peuvent être distinguées, l'une générique et l'autre spécifique. Selon l'approche générique, la coopération est un concept qui renferme toutes les relations inter-organisationnelles : partenariat, alliances, croissance contractuelle, joint-ventures, etc.⁸ celles-ci représentent seulement différentes terminologies d'un même concept, en l'occurrence la coopération (Anderson et Narus, 1991, Forgues et al, 2006). Par contre, dans l'approche spécifique, la coopération correspond à une forme particulière de relations inter-organisationnelles (Observatoire européen, 2003, Douard et Heitz, 2003) ; elle diffère par exemple des « alliances », entendues comme une relation entre « concurrents » (Wacheux, 1996). En ce qui concerne le concept de PME, la définition que nous avons retenue est celle adoptée par l'Algérie, à savoir *toute entité de production de biens et/ou de services, quel que soit son statut juridique, employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte le critère d'autonomie*⁹. Toutefois, pour les besoins de notre enquête, l'identification d'une PME repose sur le seul critère de l'effectif employé. De nombreux auteurs soutiennent la pertinence de ce critère, parce qu'il n'est pas sujet aux variations de la monnaie et permet les comparaisons dans le temps et dans l'espace (Brocard et Gandois, 1978, Cooney et Malinen, 2004).

⁶ Nous avons également réalisé des entretiens avec les dirigeants de certaines PME.

⁷ Par opposition à l'inférence statistique selon laquelle la généralisation des résultats se fait sur la base des propriétés mathématiques.

⁸ Dans la revue de littérature réalisée par Todeva et Knoke [2005], ceux-ci dénombrent 11 formes de base de relations inter organisationnelles : joint-ventures, equity investments, cooperatives, R&D consortia, strategic cooperative agreements, cartels, franchising, licensing, subcontractor, Networks, industry standards groups, et action sets.

⁹ Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, article 04, journal officiel.

3. Résultats et analyses

Les résultats et analyses sont regroupés en quatre parties ; la première évalue la portée de la coopération au niveau des PME étudiées en vue d'en établir une typologie. Les trois autres parties s'attardent, chacune sur l'attitude et les comportements de chaque type de PME en matière de coopération.

3.1. La coopération: une portée limitée

Le premier constat tiré de notre enquête est la faible présence de PME qui coopèrent. En effet, sur les 52 PME étudiées, seulement 11 déclarent avoir des engagements coopératifs avec des partenaires, soit une propension à coopérer de seulement 21 % (tableau 1). C'est une propension inférieure à celles observées dans d'autres contextes par les travaux que nous avons présentés dans la revue de la littérature. Cette faiblesse suggère un désintéressement des PME vis-à-vis de la coopération, préférant se fier au marché comme seul mode d'organisation et de coordination. La coopération inter-organisationnelle est une stratégie de développement qui s'appuie sur la mobilisation de ressources externes ; le refus de coopérer signifie que l'entreprise privilégie des stratégies de développement interne (basées sur les ressources et compétences propres de l'entreprise) ou même le statu quo.

Tableau 1. Coopération : données de l'échantillon

		Echantillon		PME avec Coopération		PME sans Coopération	
		Fréquence	Fréquence	%	Fréquence	%	
Secteur d'activité	Agroalimentaire	10	4	40	6	60	
	ISMME	9	3	33,3	6	66,7	
	Mat.Construction	7	2	28,5	5	71,5	
	Bois.Papier	18	1	5,5	17	94,5	
	Chémie.Plastique	5	1	20	4	80	
	Textile	3	0	0,0	3	100	
Taille de l'entreprise	TPE	32	1	3,1	31	96,9	
	PE	11	3	27,2	8	72,8	
	ME	9	7	77,7	2	22,3	
Age de l'entreprise	<5	12	2	16,6	10	83,4	
	5à15	25	4	16	21	84	
	>15	15	5	33,3	10	66,7	
Total		52	11	21	41	79	

Source : enquête, 2016

Le tableau ci-dessus récapitule la distribution des PME de l'échantillon selon qu'elles soient avec ou sans coopération en fonction du secteur d'activité, de la taille et de l'âge de l'entreprise. On y voit clairement que la faible propension à coopérer tend à concerner tous les secteurs d'activité, mais tend à s'affaiblir davantage dans les secteurs textile et Bois/Papier (plus de 94%) et moins dans celui de l'Agroalimentaire (60%). Concernant ce dernier, la plus forte pression concurrentielle qui y règne pourrait en être la raison car d'importantes entreprises s'y bousculent (Cevital, Danone, Candia, Soummam, Ifri, etc.). Or, nous le savons, les entreprises recourent d'autant plus à la coopération que leur secteur d'activité ou leur marché est concurrentiel. La faible propension à coopérer des PME concerne, aussi tous les niveaux d'ancienneté de l'entreprise, en particulier les PME moins

anciennes (moins de 15 ans) dont plus de 83% ne coopèrent pas. Rappelons ici que la littérature associe une relation positive entre l'âge de l'entreprise et la propension à coopérer. Le manque d'expérience des nouvelles PME (et ce qui en découle comme la faible maîtrise des stratégies compétitives, le manque de connaissances sur les marchés et d'informations sur l'offre et les possibilités de coopération, le faible réseautage, etc.) explique pourquoi celles-ci sont moins engagées dans la coopération (Radosław-Pyrek, 2014). Par ailleurs, l'idée selon laquelle la propension à coopérer est fonction de la taille de l'entreprise est parfaitement vérifiée dans l'échantillon.

Globalement, les comportements des PME peuvent être distingués selon une typologie à trois groupes : les PME qui coopèrent, les PME qui ne coopèrent pas mais sont favorables à la coopération, et les PME qui ne coopèrent pas et sont hostiles à la coopération. Dans les développements qui suivent, nous reviendrons sur cette typologie en apportant les éléments caractérisant les comportements de chaque groupe.

3.2. Les PME qui coopèrent

Ces PME forment le groupe le moins représenté de l'échantillon, soit seulement deux entreprises sur dix (21%). Le plus souvent, ces PME sont de taille moyenne. Elles coopèrent parce qu'elles développent une attitude favorable à la coopération et une vision positive à l'égard des partenaires. Elles se sont engagées volontairement dans la recherche de partenaires pour la coopération et ont pris l'initiative de la mise en place de la relation de coopération. Un tel comportement traduit une prise de conscience des patrons de PME quant à l'importance du travail coopératif.

Le partenaire de coopération peut être de divers type (PME, firmes multinationales, grandes entreprises nationales, etc.), de diverse nature (client, fournisseurs, concurrents, etc.) et de diverse localisation (hors pays, hors wilaya, etc.) (tableau 2). Toutefois, la PME, le client, le fournisseur, l'étranger et le hors wilaya sont les caractéristiques du partenaire le plus préféré. C'est un comportement universel qu'une PME préfère coopérer davantage avec des partenaires à caractéristiques pareilles. La préférence pour la PME traduit la préférence pour des partenaires à taille comparable à la sienne. L'équilibre de taille compte comme facteur favorisant la compatibilité culturelle entre partenaires, facilitant le dialogue entre eux et limitant les risques de domination d'un partenaire au sein de la relation (Ingham, 1991). Par ailleurs, la préférence pour le partenaire étranger traduit la recherche d'avantages en termes de notoriété, de marchés, de savoir-faire et de technologie d'autant plus lorsque l'étranger est une multinationale¹⁰. La préférence pour le client et le fournisseur traduit la préférence pour les coopérations verticales où l'on cherche la complémentarité des ressources ou l'appui d'entreprises situées à différents maillons de la chaîne de valeur.

Une PME peut coopérer avec 5 partenaires à la fois, mais en moyenne le nombre de partenaires est de 2,5 par PME. C'est un nombre réduit mais qui présente l'avantage d'éviter le risque de coûts élevés de transaction liés à la coordination de la coopération lorsque le nombre de partenaires est élevé (Fink et Kessler, 2008). Un nombre réduit de partenaires est une condition de réussite des relations de coopération, notamment dans le cas des PME caractérisées par des capacités administratives limitées pour pouvoir gérer efficacement un

¹⁰ 60% des étrangers avec qui coopèrent les PME de l'enquête sont des FMN.

nombre élevé de liens coopératifs. En fait, le nombre de partenaires semble être fonction de la taille de PME, c'est-à-dire que ce nombre est d'autant plus élevé qu'une PME est de grande taille; les PME à taille moyenne coopèrent avec au moins trois partenaires alors que les très petites entreprises ne coopèrent qu'avec un seul partenaire.

Tableau 2. Partenaires de coopération : caractéristiques

Caractéristique	Partenaire	Fréquence	%
Type de Partenaire	PME	15	55,6
	FMN	6	22,2
	Grande.Ent.Nle	3	11,1
	Université	3	11,1
Nature de Partenaire	Client	10	37
	fournisseur	9	33,3
	Concurrent	5	18,5
	Indépendant	3	11,1
Localisation de Partenaire	Hors.Pays	10	37
	Hors.Wilaya	10	37
	Même.Wilaya	6	22,2
	Même.Site	1	3,7
	Total	27	100

Source : enquête, 2016

Coopérer d'une façon formelle, dans les domaines de production et de commercialisation, sous la forme de sous-traitance est le profil type de la relation de coopération des PME (tableau 3). La formalisation de la relation présente l'avantage de mieux sécuriser les engagements, de bien gérer les échanges relationnels et de prémunir contre le risque d'opportunisme mais elle remet en cause l'idée que les PME sont peu enclines aux relations formelles. De même, privilégier la coopération dans la production et la commercialisation va à l'encontre de ce qui se passe ailleurs où la coopération se concentre plutôt sur les activités de recherche et développement. Négliger ces activités est un comportement qui suggère le peu d'intérêt porté sur l'innovation. Aussi, suggère-t-il le manque de conscience sur l'importance de l'innovation dans la compétitivité des entreprises si bien qu'aucune entreprise ne dispose d'une structure chargée de recherche et développement (4 PME seulement détiennent des laboratoires d'analyse et de contrôle de qualité). Pourtant, l'innovation est un objectif qui intéresse, très souvent les PME (tableau 4). En fait, les PME poursuivent, le plus souvent plusieurs objectifs à la fois. Ce qui peut s'expliquer par le fait que ces objectifs sont souvent liés entre eux dans le sens que la réalisation de l'un ne peut se passer de la réalisation d'un ou de plusieurs autres objectifs. Ainsi, l'accès à de nouveaux marchés est lié à l'amélioration des capacités concurrentielles de l'entreprise qui est, à son tour, liée à l'amélioration des performances en matière de production et d'innovation. L'objectif « faire face à la concurrence » est l'apanage des PME de l'agroalimentaire, ce qui est attendu étant donné l'existence d'une pression concurrentielle forte dans l'agroalimentaire, soutenue par la présence de nombreuses grandes entreprises (Cevital, Danone, Soummam, etc.).

Tableau 3. Mécanisme, domaine et forme de coopération

Coopération	Type	Fréquence	%
Mécanisme de coopération	Formel	11	84,6
	Formel et Informel	2	15,4
	Total	13	100
Domaine Coopération	Production	10	45,4
	Commercialisation	10	45,4
	R&D	2	9,1
	Total	22	100
Forme Coopération	Sous-traitance	17	63
	Licence	3	11
	Franchise	1	3,7
	Co-entreprise	1	3,7
	Autre ¹¹	5	18,5
	Total	27	100

Source : enquête, 2016

Le savoir technique, technologique et managérial est la ressource la plus recherchée par les PME (tableau 4). C'est une ressource qui a un lien avec le capital cognitif de l'entreprise, suggérant le souhait des PME d'apprendre de leurs partenaires. Le poids de cette ressource signifie que les PME manquent surtout de la « maîtrise » des technologies de production et des techniques de management. Ces ressources sont aussi les plus échangées entre les partenaires de coopération.

Tableau 4. Ressources et objectifs de coopération

		Fréquence	%
Ressources recherchées	Savoir technique et technologique	7	31,8
	Savoir managérial	6	27,2
	Technologie de production	4	18,2
	Image de marque	3	13,6
	Financement	2	9
	Total	22	100
Objectifs poursuivis	Nouveaux marchés	8	26,6
	Concurrence	8	26,6
	Efficacité productive	7	23,3
	Innovation	7	23,3
	Total	30	100
Ressources échangées	Savoir-Faire	9	26,4
	Compétences	8	23,5
	Outils Production (Machine)	7	20,5
	Information/connaissance	7	20,5
	Financement	3	8,8
	Total	34	100

Source : enquête, 2016

¹¹ Approvisionnement, fourniture, information.

3.3. Les PME qui ne coopèrent pas et n'aiment pas la coopération

Ces PME sont les plus fréquentes, elles forment près de la moitié de l'échantillon de l'enquête (44%) mais plus de la moitié du groupe de PME sans coopération (56%). Elles sont représentées essentiellement par la très petite entreprise (moins de 10 salariés)¹², ce qui est une divergence de l'idée théorique selon laquelle la coopération devrait intéresser davantage des entreprises à taille plus réduite où le besoin en ressources se fait plus ressentir.

Ce sont les PME qui « ne sont pas intéressées » par le travail coopératif, c'est-à-dire qui n'ont ni la volonté ni l'intention de s'y engager car elles jugent ne pas en avoir besoin, étant pleinement satisfaites de leurs performances. En fait, ces PME s'opposent à toutes idées d'association, de partage, ou de recours à une partie extérieure à l'entreprise qu'elles considèrent comme une source de problèmes, de conflits d'intérêt, de comportements opportunistes et surtout de perte d'autonomie. En effet, l'indépendance de l'entreprise leur est sacré, quitte à lui sacrifier l'objectif de croissance et de développement.

3.4. PME qui ne coopèrent pas mais reste favorables à la coopération

Cette catégorie de PME représente environ un tiers de l'échantillon de l'enquête (34 %) et un peu moins de la moitié du groupe des PME qui ne coopèrent pas (44 %). Ces PME peuvent être qualifiées de « cas intermédiaire », elles n'entretiennent pas (pour l'heure) d'engagements coopératifs mais ne s'y opposent pas non plus, cherchant même d'éventuelles opportunités de coopération. Dans certains cas, la démarche de recherche est directe en se rapprochant du partenaire visé, dans d'autres, elle est indirecte, à travers les organismes publics (la bourse algérienne de sous-traitance et de partenariat, chambre de commerce, etc.). Dans beaucoup de cas (57 %), elles n'en trouvent pas et dans les cas qui restent, elles ne trouvent pas le type de partenaires qu'elles désirent, c'est-à-dire ceux dont le profil (objectifs, nature d'activité, type de compétence et de connaissance, etc.) correspond à ce qu'est recherché.

En effet, ces PME se préoccupent de la qualité de la relation à engager et de leur position dans la relation. Autrement dit, elles ne sont pas prêtes à s'engager avec un partenaire dans une relation de coopération dans laquelle elles risquent d'être un simple représentant commercial de leurs partenaires ; le but de la coopération est, pour elles d'avoir des échanges dans les deux sens, en particulier le transfert de technologies, et c'est sur la base de cette conception qu'elles cherchent et acceptent de partenaires pour la coopération. Globalement ces entreprises sont intéressées par la coopération, mais ne trouvent pas pour l'heure les partenaires qui conviennent ou leur quête de partenaires n'a pas encore abouti. Le plus souvent, leurs propositions de coopération se sont heurtées à la méfiance ou au désintérêt des partenaires sollicités.

La création de fédérations patronales, telles que suggérées par un bon nombre de PME enquêtées (43% des PME « sans coopération »), pourrait constituer un outil intéressant de mise en relation des PME entre elles et/ou avec d'autres acteurs. De telles structures pourraient servir à identifier les opportunités de coopération et permettre des rencontres entre les opérateurs en quête d'opportunités de coopération. Ce que trois patrons sur cinq souhaitent, c'est surtout les aides financières de l'Etat (financement de l'effort de prospection, participation aux foires, salons, forums, etc.),

¹² Les TPE représentent en effet 72 % du groupe de PME qui ne coopèrent pas.

Conclusion

La coopération (inter-organisationnelle) est une stratégie intéressante pour les entreprises qui s'inscrivent dans la perspective de développement et de compétitivité mais manquent de ressources nécessaires. L'enquête de terrain que nous avons réalisée auprès des PME manufacturières de Bejaia montre que cette option y est d'une portée limitée. En fait, cette enquête permet de distinguer trois types de PME en matière de coopération : PME actives en coopération, PME non intéressées par la coopération et PME non actives mais, plus ou moins intéressées par la coopération. Les deux premiers types représentent, respectivement les PME de taille moyenne et les TPE. Ce constat constitue une divergence par rapport à l'idée théorique selon laquelle la coopération devrait intéresser davantage les entreprises dont la taille est plus réduite, en raison de leur manque interne de ressources nécessaires au développement. L'explication en est que, pour les TPE, la crainte de perdre l'autonomie de l'entreprise l'emporte sur l'importance de croissance et de développement. Dans le cas des PME qui coopèrent, l'objectif prioritaire en est de défendre et éventuellement élargir sa part de marché.

Références bibliographiques

- Belhacene-Belkhemsa, Ouerdia (2015), Les accords de partenariat industriels en Algérie : problématique générale et analyse de l'expérience du secteur de l'industrie pharmaceutique. Thèse de doctorat en sciences économiques, UMMTO,
- BENDIABDELLAH (Abdeslam) et TABET-AOUEL (Wassila) : Quelle GRH dans la TPE algérienne ? Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés ; Montpellier, Avril 2010.
- BORIES-AZEAU (Isabelle), CLAUDE FABRE, et ANNE LOUBES : Le capital social dans un réseau communautaire de PME : un rôle-clé pour l'émergence et l'institutionnalisation du réseau. *Management international*, vol. 15, n° 3, 2011.
- BROCARD (Renaud) et GANDOIS (Jean-Marie) : Grandes entreprises et PME. *Economie et statistique*, N°96. 1978.
- CHRIET (Foued) : Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie. Série « Master of Science » n°79 2006
- CHRIET (Foued) : Les coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée : Opportunités et difficultés des opérateurs industriels. WP UMR 1110 MOISA 2011 ;
- CLOUTIER Amélie (2017), La coopération en innovation au sein des PME manufacturières : un portrait régional.». Conference: Canadian Council for Small Business & Entrepreneurship
- COONEY (Thomas) et MALINEN (Pasi): new perspectives on firm growth. European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB). 2004
- DEL BAYLE (Jean-Louis Loubet) : Initiation aux méthodes des sciences sociales. L'Harmattan, Éditeur, 2000
- DOUARD (Jean-Pierre) et HEITZ (Michèle): Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions. *Revue française de gestion*, 2003/5 (no 146)
- DUCHE G., PEYROUX C : Du rôle des processus d'innovation dans la dynamique compétitivité-emploi. Application au milieu entrepreneurial de Lodz en Pologne. In *Management de la compétitivité et emploi* l'Harmattan, Paris, 2004.
- FORGUES (Bernard), FRECHET (Marc), JOSSERAND (Emmanuel) : Relations inter-organisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue française de gestion* 2006/5 (no 164), p. 17-31
- FRITSCH (Michael) et LUKAS (Rolf): Who cooperate on R&D? *Research Policy*, Volume 30, Issue 2, 2001
- GUEGUEN (Gaël) PEYROUX (Catherine), et TORRES (Olivier) : «Innovation et internationalisation : les comportements collaboratifs des PME polonaises ». 9ème Conférence Internationale Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Louvain-la-Neuve, Belgique, octobre 2008
- GUSSONI (Manuela): The determinants of inter-firms R&D cooperation and partner selection. A literature overview. Discussion Paper ec.unipi.it, n. 86, 2009;
- HAUDEVILLE (Bernard) YOUNES-BOUACIDA (Rédha) : Les relations entre activités technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes : une étude empirique basée sur un échantillon d'entreprises. 2006
- HUET (Frédéric) et LAZARIC (Nathalie) : Apprentissage coopératif et complémentarité des mécanismes de coordination : une étude empirique. *Economies et Sociétés* série Oeconomia, N° 8, 2004
- KHODJA (Saci): les investisseurs algériens : de la rupture avec l'aide de l'Etat au retour à la famille et la région ; méfiance exagérée ou prudence justifiée. *Revue algérienne de Mngement* N 02, Inped 2007

- LEE.Y et CAVUSGIL.T: Enhancing alliance performance: The effects of contractual based versus relational-based governance. *Journal of Business Research*, n°59, 2006.
- MAROUF (Samir): clusters et innovation en Algérie : cas de l'agroalimentaire a Bejaia. Actes du colloque « l'innovation pour la compétitivité et le développement : quelles perspectives pour un décollage réussi en Algérie ? » ISGP, 2012
- MARTIN (Domingo), ROMERO (Isidoro), et WEGNER (Douglas): Individual, Organizational and Institutional Determinants of Formal and Informal Inter-firm Cooperation in SMEs; international conference on regional science, 2016
- MEGHERBI (Khelloudja) et ARABI (Mohamed): les pratiques d'innovation et leurs implications socio-organisationnelles. Cas des PME de la région de Bejaia. Estime 2005
- MANCER (Ilyes) : l'entreprise algérienne et l'innovation : un essai d'analyse. Les Cahiers du CREAD n°98-99 /2011-2012
- MENGUZZATO-BOULARD (Martina), ESCRIBA-ESTEVE (Alejandro) et SANCHEZ-PEINADO (Luz) : Les accords de coopération : Une stratégie pour toutes les entreprises ? XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage – 3, 4, 5 et 6 juin 2003
- OCDE : partenariats, grappes, réseaux et droits de propriété intellectuelle : perspectives et enjeux des PME innovantes dans une économie mondialisée, 2004
- Observatoire des PME européennes : La coopération entre les PME. No. 5 2003,
- RADOSŁAW PYREK (Anna Mikos): The perplexity of the cooperation of small and medium-sized enterprises. The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, vol. 25, iss. 2, December 2014
- ROUD (Vitaliy) et VLASOVA (Valeriya): firm-level evidence on the cooperative innovation strategies in Russian manufacturing. Science, technology and innovation WP BRP 63/sti/2016
- TODEVA (Emanuela) et KNOKE (David): Strategic alliances & models of collaboration ; *Management Decision*, Vol 43:1, 2005
- WACHEUX .F : Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles », *Revue Française de Gestion* N°108, 1996, pp.12-24.