

Stratégie et Management de PMI : Cas d'entreprises algériennes de mécaniques

Abdelhak Lamiri, PH.D

Professeur titulaire, Ecole Supérieure de Commerce
ESC, Alger, Algérie

Résumé

Les stratégies et les pratiques managériales des grandes entreprises et des PME ne diffèrent pas sensiblement. Les meilleures PME/PMI algériennes ont de bonnes expériences en stratégie et en management opérationnelle. Cependant, elles ne sont pas nombreuses. Tout au plus nous pouvons comptabiliser 4 à 5% de nos entreprises dans de telles catégories. La vaste majorité souffre d'un décalage important entre leurs procédés et ceux préconisés par les théories managériales ou les pratiques de bonnes entreprises nationales et internationales. Cet article résume brièvement les apports des sciences de gestion dans l'identification des facteurs clés de réussite des PME/PMI et scinde ces préconisations en deux : ceux relatifs à la stratégie et ceux qui relèvent du management opérationnel. Par la suite, un résumé sur les pratiques de la vaste majorité des PME/PMI qui opère dans le secteur de la mécanique en Algérie est exposé. De nombreuses lacunes ont sérieusement hypothéqué les chances de développement en national et de s'internationaliser. Cependant, rien n'est définitivement perdu. Pour les PME/PMI qui s'adapteront et se remettront en cause profondément, le redressement est possible. Une série de recommandations est formulé en leur direction. Elles concernent l'investissement dans le développement humain, la modernisation managériale, l'écoute client et les politiques d'innovation.

L'objectif de ce court exposé est de présenter une réflexion préliminaire sur l'application des outils de stratégie et de management moderne au contexte des PMI, notamment celles qui œuvrent dans la filière mécanique en Algérie. On ne peut être que modeste face à l'immensité et la complexité de la tâche. Nous ne pouvons qu'esquisser un bref aperçu des principes et applications à un contexte particulier. Beaucoup d'analystes pensent que les écarts de pratiques en matière de stratégie et de management d'entreprises sont si prononcés qu'il est pratiquement peu probable que la plupart de nos filières redeviennent compétitives.

En réalité, le monde n'est jamais entièrement achevé. Il sera le fruit des décisions humaines présentes et à venir. A la fin des années soixante dix, les observateurs étaient totalement pessimistes sur l'avenir de la Chine. Pourtant! Des séries de mesures judicieuses ont placé sur orbite le pays pour qu'il devienne en quelques décennies l'un des plus compétitifs et des plus attractifs au monde. Il est tout à fait louable de penser que le rôle des pouvoirs publics est déterminant dans les processus de réussite ou d'échec des entreprises.

Principes Stratégiques

La stratégie a développé des outils, des concepts et des applications qu'il impossible d'ignorer lorsqu'on réfléchi au contexte des PMI. On considèrait il n'y a pas si longtemps qu'on pouvait se passer de stratégie, lorsqu'on réfléchissait PMI. Mais de nombreuses entreprises de taille modeste ont disparu à cause de la compétition internationale qu'elles n'ont jamais intégrée dans leur démarche : l'exemple des entreprises de textile en Algérie et en Tunisie a été édifiant à cet égard. Cependant, il y a des ajustements à faire lorsqu'on pense stratégie PMI. Nous allons en considérer les plus importants.

Diversification focalisée

La conceptualisation stratégique pour une PMI est quelque peu spécifique. Elle doit réfléchir à sa position propre et à son rôle à l'intérieur de la filière. Elle devrait diversifier, quelque peu, ses domaines d'activité mais en étant focalisée sur sa propre filière : Une PMI peut produire pour un gros client et pour le marché de remplacement pour se diversifier judicieusement. Il serait trop risqué de faire fi d'un minimum de diversification.

Stratégie dérivée

Mais la position d'une PMI au sein d'une filière implique qu'il y ait un minimum de responsabilité envers la filière. Les donneurs d'ordre ont également une série d'obligation envers leurs fournisseurs qu'ils doivent traiter de partenaires. Les décisions stratégiques devraient faire l'objet de concertations externe et interne. Une partie importante des décisions stratégiques des PMI doivent être dérivées des options prises par les donneurs d'ordre.

Facteurs de décision : demande et potentiel compétitif

Il y a d'innombrables considérations à examiner dans le contexte des plans stratégiques. Mais les deux facteurs les plus importants demeurent : l'évolution prévue de la demande et le potentiel d'amélioration de la

PMI. Le diagnostic global est un moyen d'apprécier le second facteur. Il est conçu pour prendre des décisions stratégiques et également pour apporter des améliorations opérationnelles.

PMI isolée et en Réseau

Une PMI en réseau ne se gère pas de la même manière qu'une autre isolée. Le processus d'optimisation en réseau implique une coordination des politiques managériales avec les partenaires. Ceci constitue pratiquement la force essentielle des entreprises asiatiques qui seront les concurrents les plus importants de la filière mécanique. Nous allons considérer les aspects les plus essentiels de ce management en réseau.

Anticiper le développement, le préparer et s'y préparer

La nature même de la stratégie serait de gérer le devenir de l'entreprise et dans ce cas de la filière. Il y a lieu d'anticiper les mutations profondes des activités de la filière. Mais dans la plupart des cas le futur existe déjà maintenant mais à petite échelle. Considérons la filière mécanique. Les 3 révolutions du secteur : mécanique et électrique, mécanique et TIC et mécanique et intelligence artificielle et environnement

Bref éléments de diagnostic

Le diagnostic stratégique est global. Il concerne toutes les fonctions. Il doit être effectué par des professionnels formés. Une PMI isolée peut rarement en disposer, d'où la nécessité de travailler ensemble.

Le programme qui suscite le plus d'espoir actuellement est sans nul doute la mise à niveau. Avec trois programmes en activité, beaucoup d'attentes sont enregistrées dans ce domaine. Il ne faut pas perdre de vue quelques éléments de la problématique de la mise à niveau. Nous pouvons citer entre autres :

1. La mise à niveau, consiste, à rétrécir progressivement l'écart de productivité qui existe entre les PME algériennes et leurs concurrentes européennes ;

2. Le processus est dynamique. Les entreprises étrangères s'améliorent progressivement, le taux de rattrapage doit être conséquent pour qu'à l'horizon d'ouverture des marchés, la vaste majorité de nos entreprises résistent et même prospèrent ;

3. La mise à niveau de la fonction ressource humaine est centrale puisque c'est le FCS clé de tout performance enviable. Cependant, l'opération concerne toutes les fonctions : finance, production, marketing et le reste.

Toute activité de mise à niveau débute par un diagnostic comparatif. Nous allons décrire les principaux paramètres à vérifier pour effectuer un bilan aussi complet que possible de la fonction RH. Nous allons présenter un échantillon de résultats que nous jugeons important pour le devenir de l'entreprise algérienne. Enfin, nous utiliserons les matériaux disponibles pour fournir des recommandations. Nous ne pouvons rendre justice à la complexité des faits ni prétendre un instant à l'exhaustivité de notre présentation. Il s'agit de relever les faits saillants.

Diagnostic

Les meilleurs diagnostics partent avec une base de comparaison, une connaissance même peu précise des pratiques des futures entreprises concurrentes.

Eléments de diagnostics

Il y a eu plusieurs institutions intervenantes et plusieurs consultants ont eu à examiner de nombreux paramètres. Les diagnostics les plus performants ont focalisé sur :

1. La capacité de l'entreprise à synchroniser, d'un côté les ambitions et le potentiel de développement des individus, et de l'autre les exigences de postes et les échelles de carrières, qui deviennent de plus en plus courts et incertains ;
2. Les modalités de sensibilisation, de création d'un esprit de corps et de conquête ainsi que la transmission d'un esprit de battant

3. Les moyens de rechercher puis de transmettre les informations sous la forme voulue par les membres de l'organisation
4. la qualité de la communication et la capacité de l'entreprise à mobiliser l'intelligence et les observations de tous ses membres
5. Evaluation des potentialités du système de rémunération à inciter les membres de l'organisation à donner le meilleur d'eux même. Equité du système selon les membres et pertinence des paramètres utilisés. Les extrêmes vont d'un système jugé de partage acceptable à la rapine.
6. Conduite des programmes de formation : Objectifs, liens avec le plan de développement
7. Système de promotion ; critères utilisés et transparence de l'opération
8. Encouragement des travaux communs, et des initiatives individuelles ou collectives ;
9. Flexibilité dans les descriptifs de postes
10. Clarté dans la précision des tâches, des responsabilités et des critères d'appréciation des différents emplois
11. Manière de gérer les différentes catégories de personnel : cadres, employés et travailleurs.
12. Prise de décision : individuelle, moyennement participative ou par consensus
13. Existence de pratiques de gestion du changement

Quelques Résultats

Tout en sachant que les sciences sociales et notamment lorsqu'on procède par échantillonnage les résultats ne sont jamais déterministes mais plutôt probabilistes, nous allons procéder à quelques restitutions qui nous semblent très pertinentes :

1. Très peu de PME, moins de 6%, ont une GRH qui intègre la dimension stratégique. L'horizon d'une année est souvent privilégié. Ceci n'est pas fatal pour toutes les activités mais la plupart nécessitent désormais une profondeur stratégique ;
2. Celles qui disposent d'une stratégie de développement des RH tendent à reculer les échéances de réalisation ;
3. Plus de 53% des entreprises sont à caractère familial. Lorsque la famille est unie autour d'un leader unique on remarque une certaine stabilité et une cohésion au sein de la GRH. Dès lors qu'il y a une dislocation familiale, les déséquilibres finissent par désarticuler les processus de décision ;
4. Les décisions prises sont souvent intuitives et peu analytiques. L'intuition est parfois bonne mais elle a besoin d'être confortée par l'analyse. On continue à privilégier des raisonnements du genre « j'ai le pressentiment que Mr Y fera un très bon commercial ».
5. On considère beaucoup plus le diplôme que les potentialités et on croit qu'il peut modifier les qualités intrinsèques : beaucoup d'entreprises mettent comme chef d'équipe de vente des jeunes sans potentiel de leadership humain ;
6. La vaste majorité des entreprises disposent d'une structure organisationnelle « soleil » tout est ramenée à une seule personne, le processus décisionnel est trop centralisé
7. Une bonne partie de la culture publique s'est déversée dans nos PME, de par sa création ou par le processus de recrutement. Ainsi, on attend tout de l'état alors qu'on n'a pas fait soit même le nécessaire en interne.
8. Alors que lors des interviews les dirigeants citent les RH comme leurs préoccupations fondamentales, leurs exigences réelles tournent autour des crédits et des équipements. Certes la modernisation de ces derniers est incontournable. Mais la mise à niveau des RH est fondamentale.

9. Les PME/PMI ont peur d'investir dans le développement des RH de peur que les grandes entreprises les débauchent. Le système judiciaire étant trop long et trop coûteux.

Malgré ces quelques carences et bien d'autres, la PME/PMI algérienne dispose d'atouts qu'elle peut valoriser rapidement. Nous pouvons citer :

1. Un niveau de qualification de base très intéressant même s'il reste perfectible. Les RH peuvent être hautement valorisées avec un investissement minimum ;
2. L'intensification de la concurrence a influé positivement sur la prise de conscience des managers qui commencent à prêter attention non seulement aux salaires des RH compétentes mais à leur accommodement par le processus managérial
3. Les entreprises qui réussissent nous dévoilent de plus en plus que la RH a été la clé de leur succès. Les autres commencent à les imiter

Quelques Recommandations

Nous pensons que ces avis sont pertinents aussi bien pour les managers que les consultants. La GRH nécessite beaucoup d'efforts d'écoute et de persuasion. Notre expérience de consultant nous enseigne que la vaste majorité des solutions aux problèmes des entreprises existent et sont connus de ses membres. Mais le système de communication qui dévalorise et écarte les RH interne est responsable des détériorations des performances.

Ainsi, un consultant devrait se comporter comme partenaire non comme donneur de leçons.

La GRH des PME algérienne doit relever le défi du management du changement. Ceci peut se faire plus efficacement par

1. L'explication des nécessités
2. L'écoute

3. La prise en charge des doléances
4. La formation
5. L'exemplarité
6. L'information : Communiquer les performances des entreprises concurrentes, des entreprises maghrébines qui réussissent « Poulina ».

Recommandations pour le développement de la RH

1. Exiger des qualifications précises pour l'accès aux postes de responsabilités en GRH
2. Doter les postes de travail GRH d'indicateurs de performances pertinents tels que le turnover, la productivité etc.
3. Introduire dans les études de dossier d'octroi de crédits les qualifications humaines dont dispose l'entreprise
4. Exiger annuellement le bilan de développement humain et non uniquement un bilan financier.

Quelques leçons à en tirer

Les PME algériennes ont un sérieux retard à rattraper. Elles disposent des atouts nécessaires pour le faire. Certes, elles baignent dans un environnement qui leur est moins favorable que les entreprises concurrentes. Mais elles n'ont pas un autre choix que de tout mettre en œuvre pour clore progressivement l'écart de pratiques. Il y a trois écueils à éviter :

1. Parler ressources humaines et leur accorder peu de ressources et d'attention : le double langage :
2. L'effet de mimétisme transposer tel quel des pratiques parfois impossibles à reproduire sans de nombreuses précautions : ce qu'on appelle les hypothèses des modèles exemple des cercles de qualité sans mettre en place les conditions indispensables.
3. Exhorter les membres de l'entreprise à se former ou à entreprendre des actions précises sans en donner l'exemple. Il y a beaucoup de modestie chez les gestionnaires efficaces.

La situation est rattrapable. Le pays dispose de ressources importantes. L'alternative la plus prometteuse consiste à les transformer en qualifications humaines, sources de développement durable.

Conditions de réussites

Intelligence économique : Une PMI isolée n'a pas les moyens de gérer un département d'intelligence économique. Mais le donneur d'ordre ou la filière peut, avec un investissement mineur.

Stratégie à l'exportation : Les bonnes PMI essayent de s'internationaliser très tôt pour deux raisons essentielles : évaluer ses forces et ses faiblesses mais par rapport aux meilleures entreprises pour bien mesurer l'écart ou les efforts à se déployer pour assurer sa pérennité.

Technologie et rationalisation : Dans ces domaines, très peu de PMI ont des stratégies d'amélioration révolutionnaire ; pourtant ! C'est dans ces domaines que l'essentiel se joue. Mais il faut des actions coordonnées dans ce domaine pour créer des avantages compétitifs.

Co opétition : La concurrence n'exclut pas la coopération. Le compétiteur est un adversaire à battre mais pas un ennemi à abattre. La filière a besoin de prendre conscience de cet état de fait et opérer un brainstorming pour identifier les actions à mener ensemble.

Benchmarking interne et externe : Nos managers savent que, globalisation oblige, on ne peut opérer un diagnostic interne et s'apprécier sans se comparer. De nos jours, on est fort ou faible relativement aux concurrents les plus forts. On doit donc recourir aux étalonnages fréquents pour créer des avantages compétitifs.

Facteurs clé de succès : Un manager doit identifier les priorités, là où il doit mettre plus de ressources, plus de moyens et plus de temps. Il y a des facteurs clé de succès universels (le management de l'intelligence et de l'information) et des facteurs clés spécifiques. En mécanique les facteurs spécifiques semblent être les coûts et la qualité. Ces FCS doivent être priorisés.

Réduire les barrières à l'entrée : Il est dangereux pour une filière de se fermer et de consacrer le monopole. On ne peut plus éliminer les maillons les plus faibles, ce qui va mettre en péril toute la filière. On doit établir des règles de jeux qui consacrent les principes de la compétition.

Professionnalisation managériale : Beaucoup d'entreprises en souffrent. Elles considèrent que des équipements flambants neufs suffisent. La réalité est tout autre. L'expérience prouve, qu'à long terme, les pratiques managériales font une grande différence entre les performances d'entreprises.

Reverse engineering : Tous les pays le font. Il permet de faire de grandes améliorations, de mesurer l'écart en termes de rapport qualité/prix et parfois d'y apporter des améliorations à breveter.

Le capital relations publiques : Les RP ne sont plus un luxe mais un investissement nécessaire pour sensibiliser, informer et infléchir les décisions des pouvoirs publics dans le sens d'une meilleure efficacité de la filière.

La stratégie de partenariat

Le monde des affaires se caractérise par l'approfondissement des mutations des structures des entreprises. Au début des années quatre-vingt ce sont les fusions et les rachats d'entreprises qui prévalaient. En effet, après la popularisation du concept de la courbe d'expérience la plupart des entreprises ont initiées des opérations qui tendaient à leur conférer des tailles de plus en plus imposantes, sources de réduction des coûts. Cependant, depuis le début des années quatrevingt-dix, de nouvelles formes de collaboration apparaissent. Ainsi, plus de 69% des collaborations entre entreprises prennent désormais la forme de coalition entre firmes rivales, sous différentes formes de partenariat. Un nouveau concept est né : Co-opétition. Les concurrents trouvent des parcelles d'activité ils peuvent travailler et gagner ensemble. Ainsi, Toyota et Général Motors ont commencé par distribuer réciproquement chacun dans son pays les automobiles de l'autre avant de créer une usine de production ensemble. Sonatrach s'associe avec Schell, BP et autres

pour explorer ensemble des gisements potentiels d'hydrocarbures. Plus de 20% des bénéfices des entreprises mondiales proviennent à l'heure actuelle des formes de partenariat diverses.

Les associations de Benchmarking jouent un rôle très positif dans le domaine de la collaboration pour transférer les meilleures pratiques de management. Si une entreprise maîtrise la gestion des stocks et un autre le management des ressources humaines, les deux entités se donnent réciproquement le droit d'analyser et de transférer les bonnes pratiques de l'autre.

Aspects stratégiques

Toute activité de partenariat s'inspire de la stratégie et de la mission de l'entreprise. Ce point de départ de toute réflexion de collaboration. Cette dernière n'est qu'un moyen de réaliser sa mission et sa conception stratégique. En effet, ne pas avoir de vision c'est risquer de s'intégrer totalement dans les champs stratégique du concurrent alors que l'on ne dispose pas de vision ou aller. Il est donc impératif que la réflexion demeure ancrée dans la mission, la stratégie et la culture d'entreprise.

- Partir de la mission

- Une entreprise a une raison d'être qui transcende le profit car ce dernier n'est pas possible sans la satisfaction d'un ou de plusieurs besoins fondamentaux à long terme. Satisfaire les besoins de déplacement dans de meilleures conditions de coûts, de sécurité et fiabilité pourrait bien être une mission pour une entreprise de transport. La mission est conçue d'une manière noble afin de mobiliser et de motiver. Elle nous sera d'un grand secours lors de la conception d'un type de partenariat.

- C'est quoi la stratégie ?

- En management, la stratégie consiste à dérouler toute une méthodologie de recherches d'information et d'analyses afin de décider des activités à développer, à éliminer, à laisser telles quelles

et les moyens et les outils à mobiliser afin d'y parvenir à réaliser ces objectifs stratégiques. Cosider au début des années quatre vingt dix mis en place une stratégie correctement articulée.

- Analyse de l'environnement : Ouverture et difficultés d'obtenir des partenariats

- L'analyse de l'environnement national se caractérise par son degré d'ouverture et l'extrême vulnérabilité de l'économie aux contre chocs pétroliers. Il y a des implications certaines en matière de conception de partenariat. L'économie algérienne étant ouverte, beaucoup d'entreprises internationales ne voient pas l'utilité de collaborer avec des firmes algériennes puisque le marché leur est acquis. Ce qui n'est pas le cas dans plusieurs pays où s'associer à une entreprise locale faciliterait toutes les démarches.

L'analyse de l'environnement aboutirait à s'informer pour répondre aux questions suivantes : quelles sont les menaces et les opportunités ?

- Diagnostic des concurrents et de l'entreprise : Intelligence économique

L'information est le second facteur clé de succès après le management de l'intelligence humaine. Il faut lui consacrer le temps et les ressources nécessaires. Le diagnostic concurrentiel à l'aide d'une check list détaillée aboutirait à identifier les lacunes et les avantages dont dispose l'entreprise dans

Chaque domaine stratégique. Après la segmentation stratégique l'investigation minutieuse de l'environnement et de la concurrence aboutit à la fameuse analyse SWOT (STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS).

- Activités à développer, éliminer ou laisser

L'analyse stratégique aboutit à identifier les activités à développer (nouvelles ou anciennes), celles qu'il faut élaguer et enfin celles

qu'il convient de laisser au même niveau que les précédemment. Les outils, les moyens et les méthodes d'y parvenir seront précisés.

- Déterminer les FCS, objet de partenariat

Le diagnostic stratégique et opérationnel va déterminer les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Mais il est important de noter que ce sont les FCS (facteurs clés de succès) qui vont déterminer le type de partenariat stratégique à rechercher. Si l'objectif stratégique est d'exporter et le facteur clé de succès est le coût de production, il sera surtout question d'un contrat management pour gérer la production et la logistique. De nombreuses entreprises algériennes (CEVITAL, DJURDJURA...) ont développé des partenariats basées sur leurs FCS.

- Le partenariat comme outil de réalisation de la stratégie

Le partenariat est donc un instrument, un outil qui est dérivé des analyses et dont la finalité est de réaliser le plan stratégique. Il faudrait développer en premier lieu ces analyses et ces choix avant d'opter pour un type de partenariat. On doit rajouter que la structure interne ou externe qui s'occupe de l'intelligence économique aura aussi pour mission de nous éclairer sur les stratégies et les forces et faiblesses de nos partenaires potentiels.

Types de Partenariat

Il y a une telle diversité des formes de collaboration qu'il est inutile d'en chercher l'exhaustivité. Chacune a plusieurs forces et faiblesses. Les logiques de collaboration peuvent prendre des contours des plus simples aux plus complexes des cas :

1. La simple collaboration distributive, comme la représentation

Cette forme existe en Algérie dans le domaine de la distribution des véhicules, de l'électronique, des produits pharmaceutiques, de l'agro-alimentaire etc. Le partenaire étranger fournit des produits distribués par une entreprise locale qui en assure le service après vente.

2. La franchise

Le franchisé utilise l'enseigne, le système de management du partenaire international et normalement offre des produits ou des services identiques. IVES ROCHER et QUICK se développent par ce moyen.

3. La filiale de production commune pour le marché local

Deux entités se mettent ensemble pour créer une entreprise commune afin de mieux conquérir le marché local.

4. La filiale de production commune comme base pour un marché géographique

Dans ce cas, le marché visé est une zone géographique plus étendue que le territoire de l'entreprise locale.

5. La filiale de production intégrée dans un système de production

On crée une joint venture pour fournir des intrants qui seront intégrés dans un produit final de l'entreprise internationale. Plusieurs filiales de ce genre sont entrain d'être créées par AIRBUS en Tunisie.

6. Différentes formes de transfert de technologie

Ils peuvent prendre la forme d'une simple vente de licence jusqu'à la mise en œuvre de recherche et développement communs. Il est intéressant de noter que plusieurs entreprises de pays émergents choisissent de mettre en œuvre des centres de recherche et développement dans des pays développés (HUAWEI en Hollande).

7. La prise de participation, minoritaire ou majoritaire

Une entreprise locale ouvre son capital à une firme étrangère pour bénéficier de son nom, son management et son savoir faire technique. DJURDJURA a cédé la majorité de ses actions à DANONE pour mieux résister à la compétition internationale.

8. Le contrat management

Il consiste à laisser le partenaire étranger mettre en place tout son processus managérial en échange d'une rémunération, généralement variable. On peut demander également à bénéficier de son enseigne. L'hôtel Sheraton en Algérie rentre dans cette catégorie.

9. Le Lifreeding

C'est une combinaison des différentes formes de partenariat citées ci haut. CEVITAL rentre dans cette catégorie. En ce qui concerne les alliances stratégiques entre firmes rivales ou potentiellement rivales (co-opétition), nous pouvons distinguer trois grandes pratiques génériques :

1. Alliances de co-intégration : Mettre les ressources en commun pour développer une partie d'un produit ou d'un service. Ex créer ensemble un institut de formation, Renault, Peugeot, Volvo se sont associées pour développer ensemble un moteur commun
2. Les alliances de pseudo concentrations : Mettre ensemble les moyens pour produire un produit ou un service final, ex Honda et British Leyland. Les partenaires ont des compétences similaires.
3. Les Alliances complémentaires : Les alliés ont des compétences différentes qu'elles mobilisent pour produire un bien ou un service commun, Renault et Matra ont collaboré pour produire « L'ESPACE ».

Objectifs des Alliances

Les buts varient en fonction des buts stratégiques recherchés. Les plus importants sont :

1. Faciliter l'accès à un marché
2. Partager les investissements lourds
3. Obtenir une bonne posture dans la courbe d'expérience
4. Créer ou imposer un standard mondial ou national
5. Mettre sur le marché de nouveaux produits ou services

D'un point de vue des entreprises des pays sous développées, les objectifs ont surtout été

1. Obtenir des ressources financières
2. améliorer son processus managérial
3. accéder à la technologie et au savoir faire
4. Valoriser un ou plusieurs atouts pour exporter
5. Améliorer son image

Conditions de réussite

De nombreuses études internationales ont été consacrées au partenariat. Nous ne pouvons les évoquer dans ce contexte. Elles ont abouti à identifier les facteurs qui ont contribué aux succès et aux échecs des partenariats. Nous pouvons évoquer les variables les plus citées.

- Définition claire des objectifs stratégiques :
- Grande ambition de la part de l'entreprise locale
- Une identification judicieuse des facteurs clés de succès de l'activité
- Diagnostic précis, se connaître et connaître autrui, check list
- Intelligence économique : identifier les stratégies des partenaires
- Choix du partenaire étranger (connaître sa culture et son expérience)
- Processus d'amélioration en action : il faut démarrer les améliorations technologiques et managériales et ne pas attendre l'alliance pour l'initier
- Un degré de décentralisation et de pilotage approprié
- Mécanismes fréquents d'échanges et d'évaluation
- Evaluation de la valeur et du potentiel de l'entreprise
- Négociations, développer un savoir faire ou se faire assister dans les négociations (aspects juridiques et aspects économiques)

- Cahier de charge précis
- Stratégie de communication avec le personnel
- Préciser les modalités de gestion des ressources humaines qui seront en place
- Tableau de bord de pilotage

Conclusion

Le phénomène du partenariat se développe et prend des contours de plus en plus diverses. Les entreprises modernes nouent de plus en plus de partenariats qui se diversifient et se complexifient davantage. Les managers doivent savoir gérer ces formes de collaboration de plus en plus indispensable. Comme pour toute activité managériale, le point de départ demeure la stratégie et les diagnostics internes et externes. Cette démarche clarifie aussi bien le type de partenariat recherché que les profils des futurs partenaires.

Le management du partenariat exige que l'on prenne de plus en plus conscience des paramètres qui conditionnent sa réussite. C'est un travail d'équipe qui nécessite des expertises diverses : techniques, managériales et judiciaires. Il y a lieu de constituer ce comité technique qui déroule toute la méthodologie et focalise sur les facteurs clés de succès de l'activité.

Une entreprise moderne n'a d'autres choix que de développer des partenariats gagnants gagnants. Autrement, elle s'expose à s'améliorer moins que ses concurrentes, devenir vulnérable avec peu de chances d'assurer sa pérennité.

Bibliographie

- 1- Ansoff, H, Igor**, Corporate Strategy : an analytic approach to business, policy for growth and expansion, Mc Graw Hill, New York, 1965.
 - 2- Auerbach, Paul**, Competition: The economics of industrial change, Basil Blackwell, Cambridge, 1988.
 - 3- Bain, Joe S (dir)** Industrial Organisation, Wiley, New York, 1959;
 - 4- Drucker, Peter F**, Les entrepreneurs, Hachette, 1985;
 - 5- Lamiri Abdelhak** : Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché : prestcom, 1991.
 - 6- Mintzberg, H**, Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod, Paris, 1994 ;
 - 7- Porter, Michael, E**, Choix stratégiques et concurrences : techniques d'analyses de secteurs et de la concurrence dans l'industrie, economica, Paris, 1987
- Divers articles de journaux et thèses d'étudiants de magistères.