LES PME ALGERIENNES : UN ESSAI D'ANALYSE PAR LES RESSOURCES

Laila Melbouci
Faculté des S^s. Eco. et S^s.Gestion
Université de Tizi Ouzzou

الملخــص:

إن التحولات السريعة التي طرأت على العالم الاقتصادي أثرت على طريقة التسيير : من الكلاسيكي إلى التسيير عن طريق المعرفة.

إن اكتساب الموارد و الكفأة لاستخدام هذه الأخيرة أصبح يمثل الطريق الوحيد لتكوين مميزة تنافسية دائمة.

من هذا المنطق خصوصيات بيئة المؤسسات المتوسطة و الصغيرة الحجم الجزائرية، من 1962 إلى يومنا هذا أدت بها إلى اكتناز الموارد.

ولكن الأشكال يكمن في امتلاك الكفاءة اللازمة لاستغلال الموارد؟.

هدف هذا المقال، و بالتركيز على دراسة عدة حالات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم الجزائري، هو وجود بعض من عناصر الأجوبة للأشكال مطروح.

Résumé:

Les changements accélérés dans le monde économique ont marqué le passage du management : du classique vers celui basé sur le savoir. Avoir des ressources, posséder des compétences pour faire un bon usage est le seul chemin pour constituer des avantages compétitifs et durables. Dans ce sens, les caractéristiques de l'environnement des PME algériennes, de 1962 à ce jour, les ont guidé à former et à stocker des ressources. Cependant, posséderaient-elles les compétences nécessaires pour une meilleure exploitation ? L'objectif de ce papier, en se basant sur plusieurs cas d'entreprises algériennes de moyenne taille, est de fournir quelques éléments de réponse.

INTRODUCTION

L'adhésion à l'OMC et à la zone de libre échange avec l'Union Européenne implique de raisonner en dynamique afin de minimiser voire éliminer le déterminisme environnemental. En effet, répondre aux exigences du libre échange se traduit pour les PME algériennes par une double ambitions, devenir performantes et maîtriser l'évolution de l'environnement. Ce désir a engendré un sentiment d'incompétence. Selon la théorie des ressources, ce sentiment mène vers la création des compétences clés. D'ailleurs, les mutations multidimensionnelles de l'économie algérienne ont enclenché un processus de chasse aux compétences dans tous les domaines ; ce qui nous laisse penser que la théorie de gestion par les ressources offre l'occasion aux PME algériennes d'évoluer vers un comportement de « search » (il est à la base des innovations selon les évolutionnistes). Cet article propose une étude du nouveau comportement des PME algériennes caractérisé par le recours aux nouvelles méthodes pour l'exploitation des différentes ressources. Ce travail s'inscrit, donc, dans la théorie de la ressource (Penrose, 1963 ; Wernerflet, 1984). Nous concevons, en effet, ces ressources comme un des moyens pour le développement des organisations algériennes de petite et de moyenne taille, car il s'agit de tirer parti d'un côté des ressources existantes mais sous exploitées, et d'un autre des ressources en formation (ressources politiques, ressources fonctionnelles). Nous utiliserons aussi pour expliciter bien ce point l'approche de l'intention stratégique. D'ailleurs, les deux approches se complètent : l'une permet l'identification du portefeuille des ressources de l'entreprise, l'autre conduit à s'intéresser à sa vision pour mettre en œuvre ces ressources.

La contribution attendue est de montrer que l'héritage historique, plutôt contraignant, a généré des ressources stratégiques capables d'attirer des alliances additives et complémentaires notamment avec des partenaires européens. Pour ce faire, nous rappelons d'abord, les particularités des PME algériennes ; et nous démontrerons, à travers quelques exemples d'entreprise, la présence de toutes sortes de ressources internes. Ensuite, en utilisant le courant des relations humaines, nous montrerons qu'il y a possibilité de générer d'autres ressources nécessaires pour le développement des PME algériennes.

I – LES PARTICULARITES DES PME ALGERIENNES

La petite entreprise constitue une invention des hommes destinée à s'adapter à la complexité d'un environnement largement subi. D'ailleurs, maints auteurs ont bien constaté les limites de la grande taille, surtout en période de crise ou de récession. En Algérie, ce n'est qu'en 2000 que la définition des PME a été arrêtée. Cette définition s'aligne sur la charte de la PME de l'OCDE. Elle a été introduite dans le dispositif réglementaire national par la promulgation de la loi 18-01 portant la loi d'orientation pour la promotion de

la PME. Ce secteur est donc juvénile et très récent. Malgré la jeunesse du secteur PME en Algérie, et malgré la fraîcheur de l'intérêt que lui apporte l'Etat, un long processus de formation et de stockage des ressources s'est enclenché, même bien avant l'indépendance de l'Algérie. Le point de départ de notre argumentation est fondé sur la thèse de Penrose (1963), selon laquelle le moteur de la croissance des firmes est la possession des ressources sous-exploitées dans le cadre des activités existantes. Dans cette perspective, les PME algériennes sont des entreprises qui possèdent des ressources sous utilisées faute d'un environnement propice aux affaires. En effet, elles ont vécu pendant des décennies dans une économie protégée et leurs activités étaient fortement réglementées par un Etat puissant. Néanmoins, les mutations économiques qu'a connu le monde, en général et l'Algérie en particulier, ont placé ce genre d'organisation dans le centre des politiques industrielles. L'environnement où les PME algériennes œuvreront n'est plus le même, il favorise la concurrence. L'exploitation des ressources sous utilisées des PME permettrait leur développement et générerait des externalités positives pour les éventuelles partenaires, quelle que soit la nature de l'alliance (Michel, Dussange et Garette, 2001). Etant donné que notre but est de démontrer l'essor des PME algériennes par l'approche fondée sur les ressources, il apparaît nécessaire de présenter dans un premier temps le secteur PME, ses caractéristiques et ses contraintes pour préciser, dans un second temps, les ressources qu'elles possèdent. Notre hypothèse de base est que les PME algériennes constituent, grâce aux ressources qu'elles stockent en elles, des opportunités à saisir. Son caractère et en même temps son parcours historique depuis l'indépendance ont fait que ces entreprises aient un comportement spécifique.

I-1 : La nouvelle notion des PME algériennes

Sur la base des critères adoptés par l'OCDE en 1996 et intégrés en 2000 dans la charte mondiale de PME paraphée par l'Algérie, la PME y est définie comme une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de Dinars ou dont le total de bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars. Sont exclus de cette définition les banques et les établissements financiers, les compagnies d'assurances, les sociétés cotées en bourse, les agences immobilières et les sociétés d'import-export, à l'exception de celles qui sont destinées à la production nationale ou dont le chiffre d'affaires annuel réalisé au titre des importations est inférieur ou égal aux deux tiers du chiffre global.

Le secteur de la PME et de l'artisanat est composé de 188564 petites et moyennes entreprises qui emploient 739 082 salariés (ministres de la petite et moyenne entreprise, 2003)

Tableau 1 : Présentation du secteur PME algérien

Très petite entreprise emploie de 1 à 9 salariés	Cette catégorie représente la majorité des entreprises soit 1777733 entreprises
Les petites entreprises emploient de 10 à 49 salariés	Le ministère en dénombre 9429 entreprises
Les moyennes entreprises emploient de 50 à 250 salariés	Le ministère en dénombre 1402 entreprises

Plus de 46% des entreprises sont concentrées dans les grands centres urbains ; Ceux du Nord du pays notamment Alger, Oran, Constantine, Setif, Blida ….Etc ; Et plus de 90% des PME sont celles qui emploient moins de 9 salariés.

En (2003), la wilaya de Bejaïa vient en tête de liste avec plus de 2000 PME, alors que la capitale occupe la dixième place (Bouyacoub, 2003) et la majorité des TPE travaillent dans un cadre informel. Les PME se concentrent dans les secteurs moins technologiques « les opérateurs se limitent dans la plupart à la dernière transformation ; le plus souvent dans les activités directement liées au marché des biens de consommation finale ». De surcroît, le secteur privé est constitué à 100% de PME. La nouvelle loi met en avant le rôle croissant de ce type d'entreprise dans l'économie algérienne et veut pallier les insuffisances du dispositif général de soutien à l'investissement ; sur près de 30 000 intentions de création de PME, seulement 6% ont été concrétisés entre 1993 et 2000, alors que les PME privées participent à hauteur de 75.35% du PIB hors hydrocarbures. Selon les chiffres de l'ONS (Office National de Statistique), ces dernières comparées aux entreprises publiques, leur poids est prépondérant dans la production de la valeur ajoutée de nombreux secteurs : 99.7% dans l'agriculture et la pêche ; 96.9% dans le commerce ; 67.3% dans les transports et communications et 64.2% dans le bâtiment et les travaux publics. Le programme actuel du gouvernement identifie clairement le secteur de la PME en lui consacrant un certain nombre de mesures et d'incitation à l'instar du programme national de mise à niveau. On s'est rendu compte qu'avec la signature de l'accord d'association et l'adhésion prochaine à l'OMC, le secteur public ne sera pas seul à être mis en difficulté par la concurrence internationale. Le danger guette aussi le secteur privé qu'il faudra mettre à niveau afin qu'il puisse de son côté, affronter la concurrence. Cette menace ne laisse pas indifférents les chefs d'entreprise. Ces derniers sont en train d'exploiter au mieux leurs routines pour en développer des nouvelles.

I-2 : les ressources formées par l'héritage historiques des PME algériennes

Evaluant dans un contexte administré de protection et de faible pression du marché, les PME n'ont pas eu à tenir compte des règles de performances et d'efficacité au niveau technique, technologique, humain, gestion commerciale et surtout la maîtrise des coûts. De surcroît, la faiblesse de l'innovation, l'existence des obstacles financiers, l'absence d'un système d'information fiable ; l'absence d'un véritable marché du travail bien segmenté, l'absence de symbiose entreprise-université, absence de culture de prise de risque et bien d'autres critères ont, pendant des décennies, caractérisés les entreprises algériennes. Cet environnement, plutôt contraignant, a donné naissance à un comportement singulier. Cette singularité apparaît dans les traits suivants :

a- Les PME privées, concentrées dans les niches ou les créneaux délaissés par le secteur public étatique, se sont alimenté, d'une part, des rentes générées par le monopole et, d'autre part, par le dysfonctionnement encouru par les entreprises publiques ; ce qui n'encourage pas le déclenchement du processus d'innovation.

b- Les PME sont des entreprises à capitaux familiaux et ne sont pas disposées à l'ouverture.

c- Le marché de la PME est souvent local et peu de PME exportent sur les marchés étrangers. Plusieurs auteurs suggèrent que l'internationalisation puisse constituer une solution qui implique de profonds changements dans le mode de fonctionnement de la PME. Cette solution est dorénavant possible.

d- Un système de collaboration entre entrepreneurs et les organismes du pouvoir ne s'est pas encore suffisamment formé. Un certain nombre de dirigeants n'était pas convaincu de l'importance économique.

e- Technique de croissance non maîtrisée et non utilisée (cession, fusion, regroupement.)

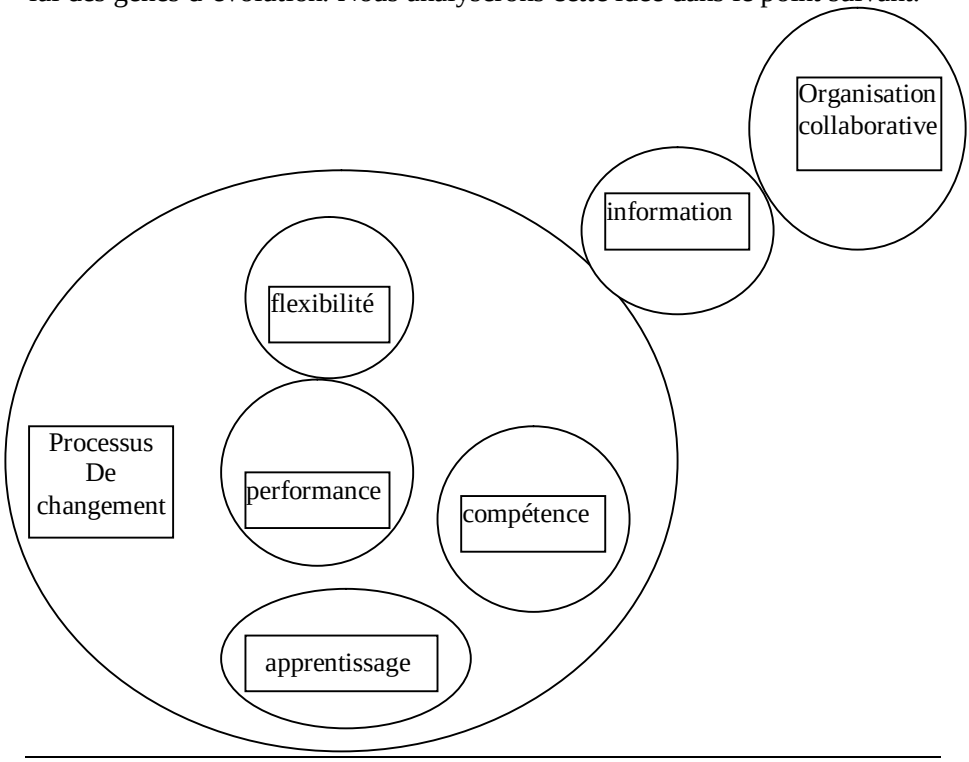
f- Contraintes institutionnelles (système bancaire, le foncier, les douanes et le code de commerce).

g- Le contrat de performance conclu avec les banques publiques, à la suite de leur récapitalisation vise à séparer la gestion de la propriété des banques publiques et pousse ces dernières à prêter aux entreprises publiques de grande taille et repousser les PME. Néanmoins, cette attitude n'a pas bloqué les investissements des PME (par le recours au système D)

Le résultat de ces contraintes est la formation d'un comportement singulier. Cette singularité est exprimée dans le fait qu'il soit facilement transformable. Les PME se comportaient ainsi, car l'environnement dans lequel œuvrait ne les poussait pas à être compétitives (économie socialiste et non ouverte). Toutefois, la mutation marquée par le passage d'une économie protégée à une économie de marché s'est accompagnée d'un large éventail de réformes législatives réglementaires et institutionnelles dont la finalité est d'asseoir les

fondements d'une concurrence, tant sur le marché local que sur les marchés extérieurs (Benachenhou 1990, Benissad 1993, Benbitour 1998 et Mebtoul 2002). Ce processus d'ouverture vient d'être accéléré par la préparation d'un accord de libre échange avec l'Union Européenne et l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce. Ces mouvements impliquent la franchise totale des droits de douane et par voie de conséquence, la restructuration du tissu industriel et la mise à niveau des entreprises algériennes pour assurer leur survie et leur pérennité face à la concurrence européenne, dont les effets commencent déjà à se faire sentir. Pour s'adapter, il est temps qu'elles écoutent le conseil de David Leoyd Geroge, premier ministre de la Grande Bretagne : « N'ayez pas peur de faire un grand pas en avant si nécessaire, il est impossible de franchir un précipice en deux petits pas ».

Pour représenter le comportement singulier des PME algériennes, nous supposons un cercle dont le périmètre représente une ère du changement et de transformation pour se situer dans le centre représentant la performance nécessaire pour le nouvel environnement et pour la création des nouvelles compétences. Les différents petits cercles, chacun selon la distance qui le sépare du centre exprime le degré de rapidité de la transformation de chaque composant du comportement des PME algériennes; D'ailleurs il contient en lui des gênes d'évolution. Nous analyserons cette idée dans le point suivant.



L'idée principale de cette figure est que certaines PME algériennes, en un temps court, ont pu répondre aux turbulences de leur environnement. Cette dynamique est due, à notre sens, aux ressources latentes qu'elles possèdent. D'ailleurs, plusieurs études des différents documents (Ministères de la PME et de l'Artisanat, Chambre de Commerce et d'Industrie, déclarations des différents patrons algériens dans des quotidiens et revues spécialisées (CREAD, CNEAP)) montrent directement ou indirectement les réactions réussies de ce secteur.

II- REFORMES ECONOMIQUES, NOUVEL ENVIRONNEMENT ET NOUVEAU COMPORTEMENT DES PME ALGERIENNES

Avec la naissance de nouveau marché toujours en mutation, l'hypothèse habituelle, qui fait coïncider « l'économie » et le territoire national, correspond de moins en moins à la réalité (Stiglitz, 2000). Un nombre croissant de transaction s'effectuent en effet entre les pays plutôt qu'à l'intérieur de leurs frontières. Ces changements facilités par les innovations technologiques et la baisse des prix ont rendu l'environnement de l'entreprise très dynamique et très concurrentiel. Selon Prahalad et Hamel (1994), cet environnement est instable et imprévisible donc difficile à étudier dans des conditions satisfaisantes.

Les entreprises pour faire face à cette évolution possèdent, selon les évolutionnistes des routines lesquelles résultent d'un ensemble d'apprentissage qui finissent par consolider des formes de réponses (Coriat et Weinstein, 1995). Les évolutionnistes distinguent entre routines « statiques » qui consistent en la simple répétition des pratiques antérieures et les routines « dynamiques » lesquelles sont orientées vers la recherche des nouveaux apprentissages. Les situations de menaces que traversent les entreprises, les poussent à développer ce genre de comportement.

Les routines sont donc, définies comme « savoir-faire » des individus exploités dans les entreprises. La firme ne survit que si elle dispose en son sein les « gênes » des routines nécessaires pour répondre au changement (Coriat et Weinstein, 1995) ; au sens de Penrose (1963) et Wernerflet (1984), il s'agit des ressources. Une ressource est un moyen qui peut être extrêmement varié (moyen matériel ou immatériel, humain, financier…). Cette ressource est utilisée dans l'objectif d'obtenir un avantage concurrentiel. C'est celui-ci qui assurera la profitabilité et le développement de l'entreprise. Les ressources constituent des actifs stratégiques qui sont difficiles à vendre et à imiter.

L'approche par les ressources considère que l'entreprise est un ensemble d'actif matériel et immatériel. Son objectif est d'une part de répertorier et de catégoriser les différentes formes de ressource dont l'entreprise peut disposer. D'autre part, elle vise à articuler détention de ressource et formation d'un avantage concurrentiel afin de s'adapter ou transformer

l'environnement à son profit. Il s'agit pour l'entreprise d'identifier les forces et les faiblesses et de développer des compétences qui leur permettront de mieux maîtriser que ses concurrents les facteurs clés de succès. L'ambition de certaines entreprises à être meilleure que les autres leur a bien ouvert des perspectives de développement et de prospérité. C'est l'intention stratégique ; cela nous permettrait-il de penser que l'ambition des PME algériennes, notamment avec toutes les mesures prises pour le libéralisme, leur garantirait la performance ? Le point suivant est une tentative de réponse .

II-1 : L'intention stratégique des PME algériennes et identification des ressources clés

La théorie des ressources a été complétée par les travaux de (Hamel et Prahalad, 1989). Selon ces auteurs, la stratégie de l'entreprise ne consiste pas seulement à s'adapter à l'environnement ou à subir les contraintes sectorielles. Ce comportement risque à ne pas assurer la réussite des entreprises. Dans la nouvelle économie, l'entreprise doit changer ou transformer à son profit l'environnement. Grâce à l'intention stratégique, cela est devenu possible. Cette intention n'est pas directement reliée aux ressources de l'entreprise, c'est une ambition permanente de compétitivité partagée par les membres de l'organisation. L'intention stratégique se distingue par le point de vue concurrentiel unique qu'elle donne de l'avenir. Elle offre aux employés la promesse de l'exploration d'un nouveau territoire concurrentiel. Ainsi, elle confère un sens de la découverte. L'intention stratégique a aussi un côté émotionnel, c'est un but que l'employé perçoit comme étant valable. Elle suppose donc un sens de la destinée (Hamel et Prahalad, 1994). L'intention stratégique, selon (liedtka, 1998), donne une orientation qui permet aux membres d'une organisation de rassembler et de mettre à profit leurs énergies. Dans le tourbillon désorientant du changement, cette énergie est parfois la ressource la plus rare dont disposent les organisations et seules celles qui l'utilisent pourront réussir. Les entreprises japonaises ont donné l'exemple dans ce sens. Les PME algériennes, avec la transition vers l'économie de marché et les réformes économiques qui touchent les domaines les plus tabous (licenciement et dégraissage des entreprises, privatisation….), commencent à adopter un comportement tout à fait nouveau et cela en un temps record. Serait-il le fait de l'utilisation des ressources stratégiques ? Si l'approche fondée sur les ressources définit bien en quoi une ressource peut mener à un avantage concurrentiel ; Alors, comment identifier ces ressources pour les PME algériennes ?

Selon la plupart des modèles, il convient « pour être stratégique » qu'une ressource soit valorisable, rare, spécifique, peu transférable, peu imitable,

peu substituables, tacite…. Comment mesurer ces caractères ? comment les opérationaliser ? (Doz 1994).

Pour le cas des PME algériennes, leur héritage historique est lui-même une ressource stratégique : œuvrer dans un environnement spécifique (colonisation avant 1962 et interventionnisme en outrance après 1962) leur a fait vivre une expérience exceptionnelle dans la mesure où des ressources se sont constituées. Selon la grille de Barney (1997), ce sont bien des ressources susceptibles de procurer un avantage concurrentiel. Barney liste quatre critères pour en juger les ressources : valeur, rareté, inimitabilité, organisation (VRIO). Le tableau 2 ci-après utilise cette grille pour évaluer les ressources des PME algériennes.

Tableau 2 : Evaluation des ressources des PME algériennes.
Source constituée par l'auteur.

Nature des ressources	Critère d'évaluation
L'héritage historique a permis une organisation spécifique interne et externe. Les contraintes, les menaces ont mené vers la constitution des ressources « politique » au sens de (Dahan 2000).	V x R x I x O x
Après 1962, les injonctions de l'Etat sur les activités de ces entreprises jusqu'à 1992 a mené à combiner plusieurs ressources et déterminer un avantage concurrentiel durable (capacité de financer les investissements sans recours aux banques). L'utilisation du système D, mais cette fois-ci dans les affaires.	V x R x I x O x
Ressources humaines Culture spécifique Et management spécifique	V x R x I x O x

Nous proposons ci-dessous quelque cas d'entreprise algérienne de moyenne taille qui tendent à confirmer que leur essor n'est dû qu'à l'exploitation des ressources sous utilisées. Pour arriver à ce résultat, nous avons suivi une méthodologie qualitative qui procède par observation directe des faits, selon les recommandations de Miles et Hyberman (1991). L'observation des cinq cas appartiennent à deux branches différentes (chimie et agro-alimentaire). Le choix de ces entreprises est motivé par l'état catastrophique causé par la crise aiguë qui a touché profondément ces deux branches.

La SARL SIPADES connue par ses produits « Nouara » créée en 1969 et habituée à œuvrer pendant des décennies sous une économie planifiée ou sans aucune stratégie à part produire et vendre. Cette entreprise possède en elle des routines qui leur ont permis de répondre à l'évolution de son environnement. D'une absence totale de la fonction marketing, l'entreprise

innove dans les politiques mercatiques. Consciente de l'importance de cette fonction dans le nouveau contexte et pour s'informer sur les concurrents, l'entreprise a mis en place un réseau d'agents qui se compose d'un ensemble de personnes que l'entreprise fait désigner et envoyer sur tout le territoire national. Le sentiment d'être menacé a poussé l'entreprise à segmenter son marché et à cibler un autre genre de clientèle, avec ses flans light. Sa part de marché s'est élargi aux diabétiques. L'entreprise a créé une autre fonction pour s'adapter à son environnement ou à le transformer si nécessaire. Il s'agit de la Recherche et Développement.

Un autre défi a été gagné par la laiterie Soummam de Bejaïa. Cette entreprise, de moyenne taille, produit et vend sur le marché des yaourts de toute gamme (fruité, aromatisé, nature, minceur…) et qui sont d'une qualité approuvée. Selon notre enquête, les ventes de ses produits dépassent les produits de Yoplait vendus sur le même marché. En outre, des innovations, concernant des formules de distribution, sont en phase de lancement.

L'intention de devenir un groupe dominant, pour la qualité des produits d'abord sur le marché national et ensuite sur le marché international, a permis à l'entreprise de moyenne taille (Cevital) d'accroître sa taille, tout en restant flexible. Grâce à cette entreprise, l'Algérie est passé du stade d'importation (l'huile, margarine) à celui d'exportateur après avoir satisfait le complément des besoins de marché national. Cette réussite, selon le patron, n'est pas due seulement à la qualité du produit mais aussi à une bonne organisation (le groupe est divisé en plusieurs unités de moyennes tailles). Cette intention a permis aux groupes d'augmenter d'une année à l'autre son chiffre d'affaires (en 1999, 3.6 milliards de dinars ; en 2000 : 10 milliards de dinars ; en 2001 : 12 milliards de dinars et en 2002 : 16 milliards de dinars).

Quant aux grandes entreprises publiques, leurs routines « statiques » ont amené ces dernières à développer des routines « dynamiques ». L'expérience et l'imitation leur ont inculqué qu'il est difficile d'œuvrer et d'être performante avec la taille qu'elles ont, les grandes entreprises publiques se sont restructurées organisationnellement. Elles se sont éclatées en plusieurs entreprises de moyennes tailles.

L'éclatement de l'ENAD, l'entreprise nationale de détergeants a facilité le partenariat entre le groupe Allemand Henkel et une des filiales de l'ENAD. Le groupe a investi dans la mise à niveau de certaines unités de production et envisage la création d'une joint venture.

Pour l'industrie de médicaments, SAIDAL depuis sa restructuration en 1998 se compose de trois filiales de production de quatre unités de commercialisation et un centre de recherche. Ces filiales et unités sont de moyenne taille et autonome. Selon le PDG : cette organisation a permis malgré la concurrence déloyale à réaliser une performance. L'entreprise

effectue depuis trois ans des opérations d'exportation modeste mais prometteuse vers des pays arabes, africains et européens.
L'ambition des entreprises algériennes, notamment celles des PME, est caractérisée par plusieurs facteurs que nous développerons dans ce qui suit.
L'intention stratégique suppose une conception volontariste de la stratégie d'entreprise. Les entreprises doivent modifier à leur profit les facteurs clés de succès à partir d'un management spécifique de ses ressources. Pour le démontrer, nous avons utilisé des études réalisées par plusieurs bureaux d'étude étrangers et nationaux. Nous les avons complété par nos propres investigations et avons suivi une méthodologie « classique » de la recherche qualitative fondée sur des études de cas longitudinales suivie par des entretiens semi-directifs, et pour commenter nos résultats, nous avons fait appel au courant des relations humaines pour mettre en exergue les possibilités de création des avantages concurrentiels à travers la combinaison de plusieurs ressources.

II-2 : La formation des ressources dans les PME algériennes
La théorie de la gestion par les ressources et les compétences, à partir des travaux des évolutionnistes concluent que les entreprises, grâce à leurs « gênes » peuvent développer un avantage concurrentiel spécifique. L'écart entre réalité observée (œuvrer dans un environnement contraignant, planifiée, centralisée et bureaucratique et brusquement devenu concurrentiel) et devenir souhaité (avoir une place dominante sur le marché national d'abord et international ensuite) incite les PME algériennes à utiliser différemment les routines existantes et à rechercher de nouvelles compétences. De surcroît, le courant de l'intention stratégique plaide en faveur de la notion des ressources humaines comme étant un capital. Les caractéristiques de ces entreprises font que la mise en place des nouvelles routines serait possible et rapide comme nous allons l'expliciter dans ce qui suit.

II-2-1 : Les PME algériennes et l'échelle des besoins de Maslow
H. Maslow a bâti sa théorie sur l'échelle des besoins. Son analyse établit une représentation des motivations des individus dans les organisations. Nous empruntons à Maslow sa théorie tout en remplaçant les individus par les PME et l'organisation par l'environnement mondial. Donc, notre analyse établit une représentation des motivations des PME dans le nouveau environnement mondial. Nous montrerons que le niveau de besoin atteint par les entreprises algériennes les places en bonne position pour développer les compétences clés (figure 2 ci après).

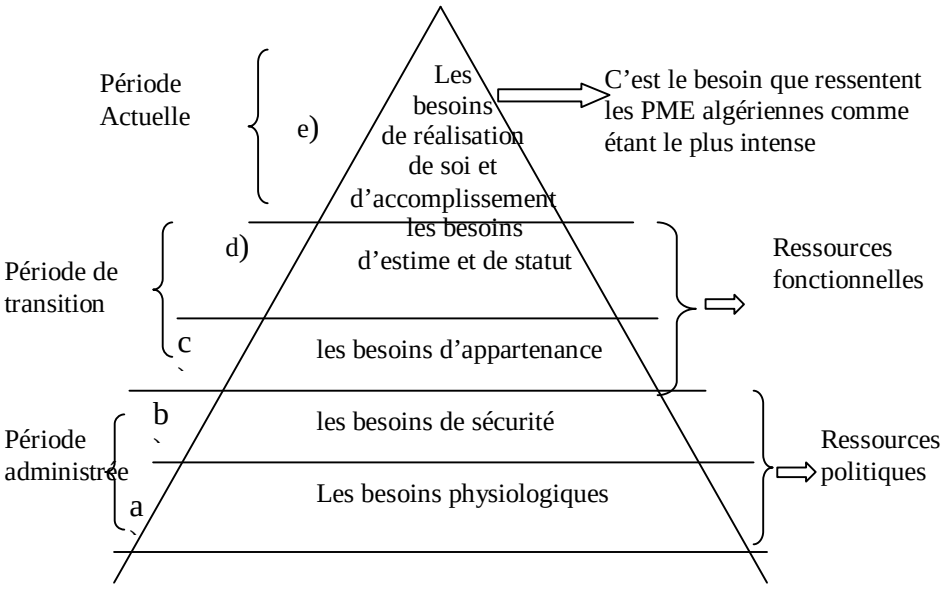


Figure 2 : détermination des besoins des PME algériennes et stockage des ressources. Source constituée par l'auteur.

II-2-1-1 : Les besoins physiologiques

Pendant la période de planification centralisée, les PME algériennes n'avaient que des besoins physiologiques : c'est à dire leur souci était comment s'approvisionner régulièrement en matières premières et produits semi-fini pour pouvoir produire sans rupture. En effet, tout était monopolisé par l'Etat, même le commerce extérieur. Cet état de chose a poussé les entreprises de petite et moyenne taille à développer une stratégie basée sur « la variable potentielle » (Hafsi, 1990) pour ne pas se retrouver en rupture de stock. Cette variable constitue actuellement une ressource stratégique pour les entreprises qui en possèdent.

II-2-1-2 : Les besoins de sécurité

En 1986, l'économie algérienne a été bouleversée par les conséquences du choc pétrolier. Au début des années quatre-vingt-dix, la conjoncture économique et sociale va du mal au pire à cause de l'application du programme d'Ajustement Structurel (Benissad, 1993), de programme de stabilisation et rééchelonnement de la dette extérieure, la dévaluation du dinar et de la baisse du pouvoir d'achat (Benbitour, 1998). Cette situation a fait développer chez les PME algériennes un sentiment d'insécurité et tous les efforts étaient consacrés à en assurer leur pérennité tout en intégrant les nouvelles donnes du nouveau environnement qui s'installe. Aucun chef d'entreprise ne semble être en mesures dans ces conditions de prendre des initiatives autres que celles de sauvegarder la marche de l'appareil de production. Survivre à ces conditions représente des ressources.

II-2-1-3 : Les besoins d'appartenance

La fin des années quatre-vingt-dix était marquée par une nouvelle organisation économique basée sur l'élimination progressive de la structure de monopole et l'installation des mécanismes d'une économie de marché à savoir la régulation par la concurrence, libération des prix, libéralisation du commerce extérieur, ouverture du marché national, réformes bancaires, création du capital risque, création d'une bourse de valeur immobilière et incitation à l'investissement, ...etc. Dans ce contexte où les contraintes bureaucratiques sont réduites, les PME algériennes ont développé un besoin d'appartenance qui se réalise dans les mouvements d'alliances, coopération et de partenariat et d'identification par rapport aux entreprises performantes.

II-2-1-4 : Les besoins d'estime et de statut

le projet d'adhésion à l'OMC et les accords d'association à l'Union Européenne a déjà enclenché la course à la recherche des partenaires. La manifestation du besoin d'estime et de statut pour attirer l'attention a conduit les PME algériennes à concrétiser des actes économiques, dont il y a peu de temps, étaient inadmissibles : (l'éclatement des grandes entreprises publiques en unités de moyenne taille, le partenariat privé-publique, publique-publique, privé –privé). Le besoin d'estime a mené les entreprises à innover dans plusieurs formules de gestion : certaines PME offrent aux salariés temporaires, des salaires plus élevés que ceux des permanents. Cette approche est considérée comme une compensation à l'insécurité de l'emploi et en même temps une motivation et permet de détecter les talents et les compétences. Pour le même objectif, d'autres entreprises donnent des voix au chapitre aux nouveaux employés comme aux anciens et pour tous les niveaux de la hiérarchie.

II-2-1-5 : Les besoins de réalisation de soi et d'accomplissement

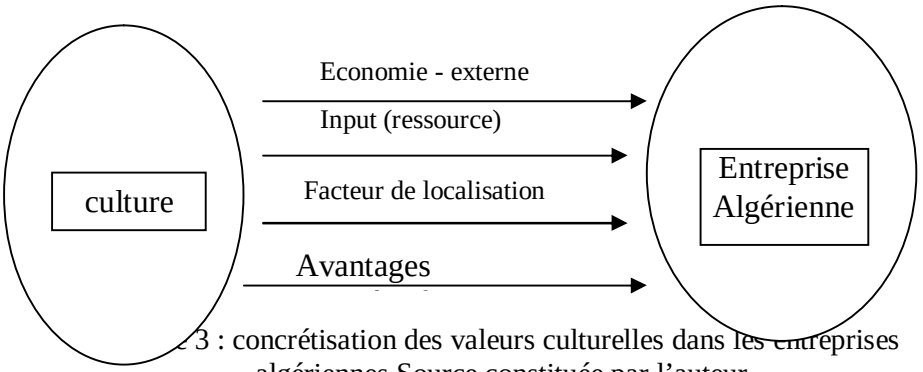
Actuellement, la concurrence est le langage officiel des entreprises algériennes. Les consommateurs algériens, privés pendant des décennies des produits de bonne qualité, se trouvent maintenant dans une position dominante, à exiger, à choisir le prix et la qualité du produit. Face au changement du comportement du consommateur, les PME manifestent le besoin de réalisation de soi et d'accomplissement. Chaque entrepreneur cherche à ce qu'il soit N°1 dans son domaine (CEVITAL, BCR). Ce sentiment a accentué la concurrence. Avec l'ouverture du marché national, les PME algériennes sont en compétition avec toutes les PME du monde. Ces dernières sont les « enfants gâtés » des pays développés en particulier les pays de l'Union Européenne ; Ce qui a créé un sentiment d'incompétence chez les entreprises algériennes (effet de tension) et comme le choix est restreint : où se retirer où être capable d'affronter la concurrence, Les PME algériennes se sont lancées dans une recherche minutieuse des compétences dans tous les domaines. Tout d'abord à l'intérieur des entreprises (une analyse de leur chaîne de valeur, le recours avec des stimulus à l'exploitation

des compétences des ressources humaines existantes) à l'extérieur de l'entreprise (la chasse à tout ce qui peut améliorer la gestion de production actuelle et qui a un lien avec l'activité ; c'est l'effet de levier). L'exemple de NOUARA et la laiterie Soummam sont édifiants .

Nous pensons que cette réactivité n'est pas due seulement à la taille mais aussi à la culture. Elle représente une ressource stratégique.

II-2-2 : Une culture managériale sous exploitée

La théorie Z est une théorie basée sur des principes culturels (critique et honnêteté, confiance et amitié, tâche commune, direction par déplacement, environnement solidaire…). Cette théorie intelligemment appliquée doit produire, selon (Ouchi, 1962), de meilleurs résultats. En effet, la réussite des japonais, par l'exploitation du contexte culturel, a poussé les occidentaux à exalter les valeurs sur lesquelles se fondent les nouvelles formes de management : valeur collective de responsabilité et le salarié heureux. Avec la transition et le déclin du modèle administré basé sur une organisation et un management occidental étranger à la culture algérienne, l'entreprise algérienne pourrait puiser dans ses propres valeurs pour la constitution d'une entreprise Z algérienne et réussir la transition. Dans ce cas, plusieurs études ont été menées afin de déterminer les valeurs culturelles.



3 : concrétisation des valeurs culturelles dans les entreprises algériennes.Source constituée par l'auteur.

Pour réussir cette concrétisation, la première phase serait de mieux détecter les valeurs fortes des entreprises algériennes. Toute entreprise algérienne possède une diversité culturelle (plusieurs ressources stratégiques). Certaines d'entre elles sont les caractères qu'importe chaque individu dans l'entreprise ; d'autres sont acquis par applications de normes et valeurs organisationnelles mises en place (japonaises, allemandes, américaines, françaises….).

La culture non définie des entreprises algériennes peut constituer une ressource stratégique. Elle n'est ni américaine, ni japonaise mais algérienne. Son exploitation générerait des avantages concurrentiels.

Cependant, faut-il rappeler qu'appliquer à l'identique des critères étrangers pourrait mener vers l'échec. Dans ce sens, les méthodes de management ne sont pas , au Japon le produit d'un processus autogénitique, mais la conséquence d'une stratégie consciente d'importation d'un appareil socio-technique occidental conçu comme instrument d'industrialisation et comme moyen de compétition. La spécificité japonaise en Asie ne relève pas des modes d'organisations modernes, mais d'une aptitude du groupe social japonais à la modernité formée pendant la période Edo qui a permis l'application d'un modèle socio-technique exogène. Au sein du modèle japonais, le groupe social de base fonctionne sur une référence historique et culturelle différente de celle des modes d'organisation qui appartiennent à la sphère culturelle du monde occidental et moderne (Airaudi, 1995).

Avec ses nouvelles donnes (valeur collective, sens collectif de responsabilité et salarié heureux) , la présentation traditionnelle de l'entreprise a cessé d'être fidèle à sa réalité. En reconnaissant, l'importance de l'initiative individuelle, l'entreprise s'interdit de fonder son organisation sur le seul respect des ordres, des directives et des procédures. De même, avec la transition, les salariés algériens pourraient être appelés à suivre la même initiative. Cependant, nous allons essayer de déterminer, via le tableau 3 issu de plusieurs études, les cultures fortes des salariés algériens susceptibles d'être concrétisés dans l'entreprise afin d'améliorer sa gestion en utilisant au mieux ses ressources humaines.

Tableau 3 : caractéristiques culturelles des salariés algériens (ressources stratégiques) Source. Constitué par l'auteur.

Aspect culturel	Nature de l'atout
Esprit communautaire et recherche de socialisation poussée dans son environnement de travail.	Valeur forte : favorise la responsabilité collective.
Communication orale plutôt que communication écrite.	Valeurforte :possibilité de remplacer les procédures par l'intimité comme mécanisme de coordination.
Tendance à vénérer le patron. Aversion envers prise de risque (La présence de l'Etat protecteur et de la rente pétrolière n'encourage pas la prise de risque)	Valeur forte : réussir le choix d'un leadership. Valeur faible : handicape, se transforme en valeur forte par un bon choix de leadership. Demande de capacité d'apprentissage continue et connaissance de l'environnement pour abaisser la peur.

A partir de ces critères, pourrait se tracer un modèle de management « algérien » mieux adapté à la réalité culturelle algérienne et aux attentes des individus. Les chefs des PME sont plus que conscients en ce qui concerne l'importance de la variable culture algérienne et son intégration sous forme de méthode de gestion dans leurs entreprises. Plusieurs recherches dans ce sens sont en cours.

En plus d'une culture favorable aux changements, les salariés algériens (la plupart d'entre eux pour ne pas dire tous), à l'époque de l'aisance financière de l'Algérie, ont bénéficié d'une formation technique à l'étranger et de longues années de pratique dans les usines et les grands complexes. Certains de ces salariés ont créé leur propre entreprise et sont chef des PME et cela grâce à leur expérience et qui est d'ailleurs un avantage primordial. La culture algérienne des entreprises étant considérée comme ressource, leur expérience dans le monde des affaires en est une autre.

II-2-3 : L'expérience répétitive des PME algériennes

La complexité et la turbulence de l'environnement des PME et l'étouffement pendant des décennies dans une économie bureaucratisée ont pu générer des apprentissages. L'apprentissage, selon la théorie des ressources a un rôle dans l'accumulation et l'acquisition des compétences ; cela est vérifié pour le cas algérien :

- Le turnover du personnel de toute catégorie du public vers le privé ; du privé vers le privé ; du public vers le public ; a formé des polyvalences dans plusieurs domaines ;
- L'histoire de l'entreprise algérienne à travers les échecs et les réformes continuelles dans les deux secteurs public et privé, a formé des entreprises apprenantes qui ont accumulé de l'expérience et des routines soit par l'imitation soit par le processus erreur-rectification ;
- Les PME ont pu apprendre à désapprendre. Bloquées par des routines et des procédures inappropriées pour le monde des affaires, ces entreprises ont vite compris qu'il est nécessaire de désapprendre les connaissances qui sont devenues obsolètes.

Ces différents éléments prouvent encore une fois que la théorie des ressources est applicable dans le cas des PME algériennes. Ces dernières possèdent l'apprentissage en boucle simple axé sur l'imitation pour déduire les routines les plus performantes et l'apprentissage en boucle double basé sur l'expérimentation et la transformation. Avec le soupçon de libéralisme, le comportement des PME s'est adapté à la nouvelle donne : d'une gestion dans une économie de pénurie à une autre gestion axée sur des études de marché, des améliorations des produits et services, des innovations dans les formules services après vente, dans la segmentation du marché et dans

l'utilisation des NTIC pour la promotion et la vente. L'ensemble de ces pratiques a largement participé à transformer l'environnement

L'approche fondée sur les ressources et les compétences renverse donc la perspective et met l'accent sur la capacité de l'entreprise à utiliser et à transformer l'environnement. L'analyse du contexte se fait au travers du prisme des ressources et des compétences détenues par l'entreprise (Loroy, 2001) et c'est justement ce que commence à faire les PME/PMI algériennes.

A ces ressources internes, s'ajoutent les ressources externes que peut offrir la situation géostratégique de l'Algérie. Infine, l'insertion dans les réseaux, la création d'alliance, la mise en commun de moyens permettent, dans certains cas, de combler partiellement plusieurs faiblesses. L'organisation en réseaux n'est pas encore développée en Algérie alors que ses avantages en tant que pays d'accueil et les avantages spécifiques des entreprises font que la réalisation d'un réseau notamment avec les PME de l'Union Européenne serait l'idéal (figure 5 ci –après).

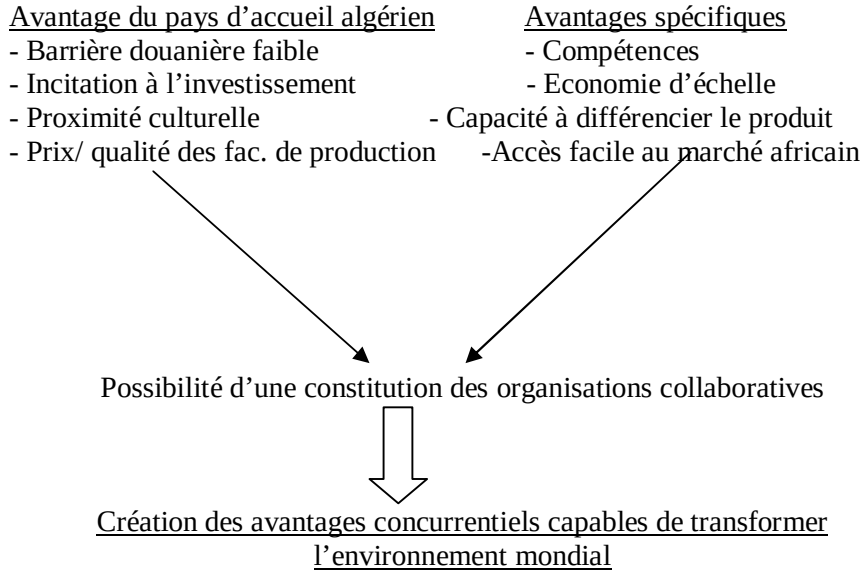


Figure 5 : Les effets avantageux des investissements en Algérie

Cette figure représente l'idée sur laquelle le marché algérien est source de compétences clés. Néanmoins, leur développement et leur exploitation ne seraient aisés sans l'élaboration des organisations collaboratives notamment avec les PME des pays développés.

CONCLUSION

Au milieu des changements continuels, les PME algériennes mettent en œuvre toutes formules susceptibles de déceler d'abord, et exploiter par la suite, les compétences dans tous les domaines. Les ressources humaines autrefois délaissées, sont devenues la pierre angulaire de la politique de ces entreprises. Les caractéristiques du nouvel environnement ont donné

naissance à un esprit entrepreneurial des PME. En prime, les descriptions des idées des nouvelles théories de l'entreprise basées sur les ressources trouvent leur support dans les PME algériennes. Néanmoins, il reste à développer la coopération nationale et internationale et l'élaboration des organisations collaboratives. Notre travail contribue à une meilleure présentation des PME algériennes pour favoriser les alliances. Les ressources stratégiques existent , leur exploitation serait optimum en élaborant des alliances avec des partenaires Européens. Du côté des PME algériennes, les alliances complémentaires offrent des opportunités d'apprentissage (Dussange, Garette et Michel 2001) et les alliances additives permettraient au partenaire étranger d'améliorer l'efficience en exploitant les économies d'échelles. Par ailleurs, les entreprises performantes, selon ces théories, sont celles qui détiennent les capacités à transformer l'environnement à leur profit et à contourner les contraintes. Sur ce, nous nous interrogeons sur l'attitude « boudeuse » des PME des pays développés, notamment des entreprises Européennes, pour le développement de la coopération avec les PME algériennes, sous prétexte d'un environnement contraignant.

BIBLIOGRAPHIE

AIRAUDI, S. (1995): « Pour une théorie des modèles d'organisation ». RFG - nov-déc 1995, P. 5-10.

BARNEY J. (1997) : « Gaining and sustaired competitive Advantage ». Addison-Wesley.

BENBITOUR, A. (1998): « L'Algérie au troisième millénaire : défis et potentialités ». Edition Marinoor, Algérie.

BENISSAD, A. (1993): « L'Ajustement structurel : objectifs et expériences ». Edition Alim , Algérie.

BOUYACOUB, A. (2003) : Colloque International sur la gouvernance et le développement des PME en Algérie.

CORIAT, B. et WEINSTEIN, O. (1995) : « les nouvelles théories de l'entreprise ». Edition livre de poche. P.116-117.

DAHAN (2001) : « La pertinence du concept de ressource dans l'étude des relations entre les entreprises et les pouvoirs publics. » 9ième conférence de l'AIMS.

DOZ Y. L. (1994) : « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés ». Revue Française de Gestion N°86.

ENORI (1993) : « Culture et management » : étude réalisée en 1993 .

HAFSI, T. (1990) : « Gérer l'entreprise publique ». OPU Alger.

HAMEL, G. et PRAHALAD, C. K. (1989) : « Strategy intent », Harvard Business Review, May-June, 63-76.

HAMEL, G. et PRAHALAD, C. K. (1994) : « Competing for future ». Boston : Havard School Press

LIEDTKA, J.(1998) : « Strategie thinking, can-it be tought ? »Long range planing31–120-129

LOROY, F. (2001) : « les stratégies de l'entreprise ». Edition Dunod, P. 55.

MARCELIN et BONTEILLER (1996) : « profils de compétences et performance des équipes de direction ». Edition Economica.
MEBTOUL, A. (2002): « L'Algérie face au défi de la mondialisation ». Edition OPU.
MELBOUCI, L. (2003): « le contexte culturel propice à l'intégration dans l'économie mondiale de l'entreprise algérienne ». Premier Colloque International de l'Université d'Alger : 31 Mai – 02 Juin 2003
MELBOUCI, L. (2003): « Impact du nouvel environnement sur les PME/PMI algériennes ». Colloque International de l'Université de Tlemcen 21 – 22 octobre 2003.
MELBOUCI, L. (2004) : « Du management vers le « e »-management : où se situent les PME/PMI algériennes ? ». Colloque International de Biskra 12 et 14 avril 2004.
MICHEL, W., DUSSANGE P. et GARETTE B. (2001): « Formation et gouvernance des alliances entre concurrents : une approche par les ressources ». AIMS 2001.
MILES et HUBERMAN (1991) : « Analyse des données qualitatives ». Bruxelles, De Boek Wesmael.
OUCHI, W. (1962) : « La théorie Z : faire face au défi japonais ». Inter Editions Paris.
OUYAHIA, M. et BELATTAF, M. (2004): « Analyse de la dynamique de la PME agro-alimentaire : cas du secteur privé de la Wilaya de Bejaïa ». Colloque international de Biskra, 12 et 13 avril 2004.
PENROSE E. T. (1963) : « Facteurs, conditions et mécanisme de la croissance de l'entreprise ». Edition Homme et Technique.
STIGLITZ, J. E. (2000): « principes d'économie moderne ». Edition Boeck-Université.
WERNERFLET B. (1984) : A resource based view of the firm. Strategic Management Journal, P. 171-180.