

***Les pratiques managériales dans les PME algérienne, quel impact sur leurs développements :
Cas des PME de la région de la soummam***

Dr. BOUKRIF Moussa

Docteur es science de gestion

Maître de conférences classe (A)

Maître de recherche au laboratoire de l'économie & développement

Université de Bejaia

P. MADOUI Mohamed

Professeur de sociologie

Chercher au LISE-CNRS, CNAM Paris

Introduction

Négligées par les pouvoirs publics à cause de la prédominance du paradigme de la grande entreprise et du gigantisme des années du dirigisme, la pme en Algérie se voyait déconsidérées voir même stigmatisée sous le régime socialiste. Comme dans beaucoup de pays, le référent des politiques industrielles en Algérie dans les années poste indépendance étaient la grande entreprise. Il fallait donc attendre l'aboutissement d'une réforme engagée au début des années 80 par les pouvoirs publics algérien sous l'impulsion d'un mouvement de libéralisation amorcé à l'échelle mondial prôné par les économistes néolibéraux et les néoclassiques dont F.Hayek, M.Rothbard et David Friedman pour assister à la fin des années 80 à un regain d'intérêt pour la petite et moyenne entreprise ; présentée dès lors comme l'axe et le pilier du développement économique et social. Depuis, la PME a retrouvé sa place au soleil dans tous les programmes gouvernementaux dont le l'objectif est de relancer l'économie national et de réduire la montée spectaculaire du chômage. Ce secteur de la PME apparaît ainsi pour les pouvoirs publics et pour la communauté universitaire comme un l'élément indispensable à l'intégration et à la décentralisation industrielle, à l'impulsion du développement économique, à la résorption du chômage et de l'approvisionnement régulier du marché et donc au développement socio-économique local et national.

Portant, malgré ces efforts et les résultats relativement positifs en termes de création d'entreprise, notamment depuis la relance économique amorcée suite aux retombés positifs de la hausse du prix du pétrole, l'analyse des résultats enregistrés en termes de compétitivité

et de développement des pme créé sont loin des objectifs escomptés. L'analyse des statistiques disponibles sur l'évolution du secteur de la PME montre clairement l'état d'immobilisme que vit la majorité des TPE et des PME en Algérie et leurs difficultés d'être compétitif face à la concurrence étrangère mais aussi de passer d'une taille à l'autre, autrement dit de se développer.

L'objectif de notre travail est justement d'identifier les facteurs explicatifs de cette difficulté que connaît les entreprises à ce développement.

Pour comprendre ce phénomène, nous sommes appuyés dans notre recherche sur deux hypothèses :

- L'environnement macro et méso dans lesquels agit la pme en Algérie ne l'aide pas à se développer.
- La culture d'entreprise dans la PME Algérienne influencée à la fois par la culture de son environnement institutionnel qui reste marqué par les années de dirigisme et la culture locale et nationale, favorise des pratiques managériales et organisationnelles peu favorables au développement des PME en Algérie. En l'absence d'une culture entrepreneuriale dynamique, la culture de l'entreprise algérienne forgée par l'esprit de la rente constitue un frein à toute forme de développement.

Cadre d'analyse et méthodologie de recherche

Pour pouvoir porter des éléments de réponses à la question posée et de connaître les raisons qui sont à l'origine de la difficulté des PME en Algérie de ce développement nous nous sommes engagés sur le terrain où nous avons collecté des données très détaillées sur les pratiques managériales auprès d'une trentaine de PME de la région de la soummam. Ces données sont collectées grâce à la fois à l'enquête par questionnaire et à l'enquête par entretiens. Les entreprises enquêtées se répartissent sur différents secteurs d'activité tels que le secteur agroalimentaire, l'industrie, le bâtiment ou l'imprimerie. Dans notre recherche nous avons opté pour une approche basée sur l'analyse profonde du manager sur ses aspects humains et organisationnels qui prévalent dans les entreprises de la région de la Soummam en mobilisant l'arsenal de l'analyse plusieurs cadres théoriques, en l'occurrence la théorie de la contingence structurelle et la théorie évolutionniste.

1. Un environnement macro-économique, malgré tout, *peu* favorable aux petites entreprises

L'entreprise n'est pas une boîte noire fermée sur elle. Comme un système organisé (Forrester), elle vit en interaction avec son environnement. Sa pérennité dépend à la fois de son organisation interne, de sa capacité à optimiser l'utilisation de ses ressources, de saisir les opportunités que son environnement lui offre et aussi de sa capacité de prédire et de gérer les risques émanant de ce dernier avant qu'ils n'affectent son fonctionnement. Les différents échanges de l'entreprise avec son environnement déterminent son fonctionnement, puisqu'elle puise dans son environnement ses inputs (hommes, ressources matérielles) et injecte dans cet environnement ses outputs (produits, revenus, déchets...

Ainsi, le développement de l'entreprise et sa performance ne peut être dissocié du développement de son environnement méso et macro économique. Or, l'examen du rapport final établi par le programme Euro développement PME qui date de décembre 2007 montre que l'environnement dans lequel la PME algérienne est appelée à se développer est loin des attentes des chefs d'entreprises comme le montre la figure(01).

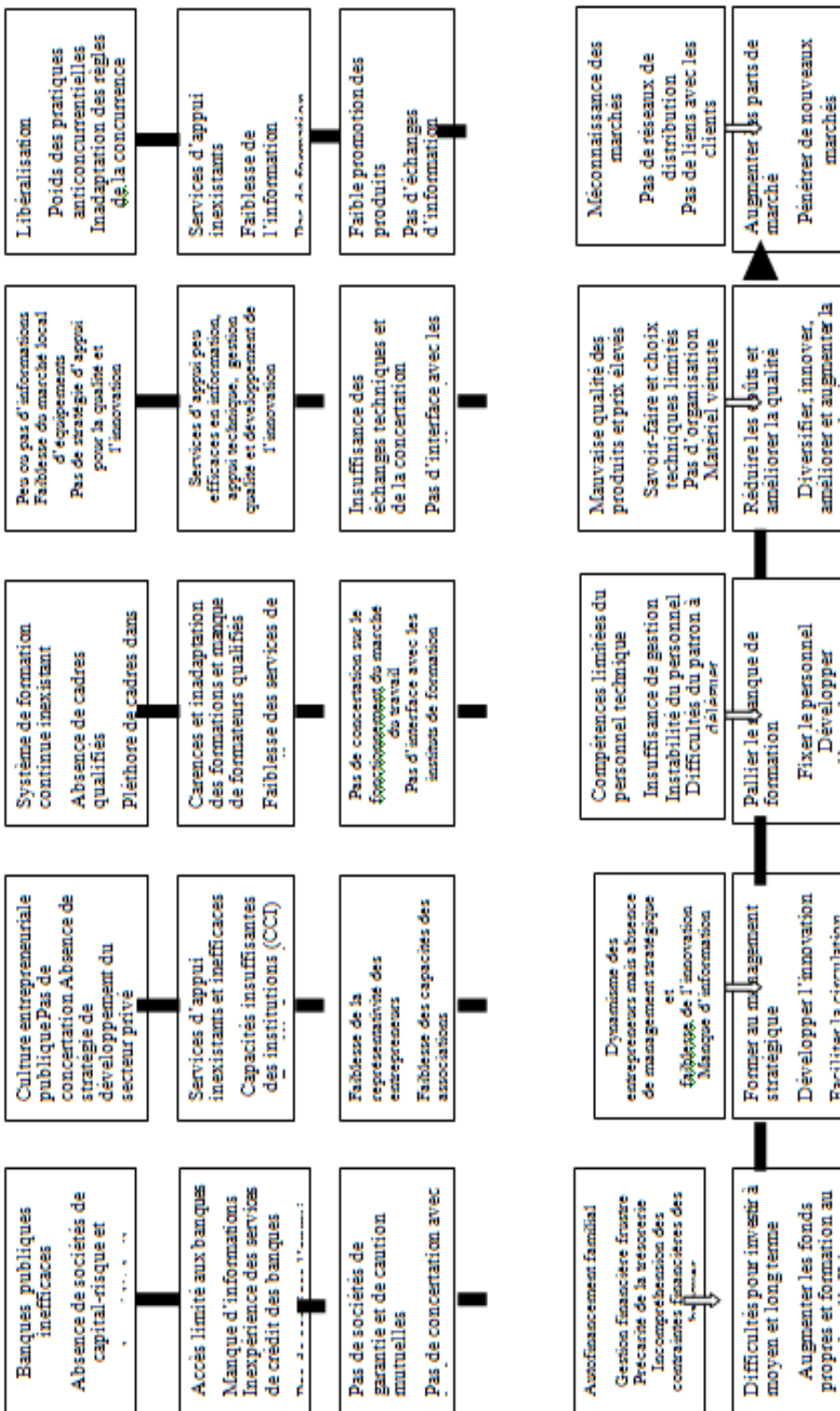
COMMERCIALISATION ET MARCHES

PRODUCTION ET TECHNOLOGIES

RESSOURCES HUMAINES

MANAGEMENT ET STRATEGIE

FINANCEMENT



CONTEXTE MACRO ECONOMIQUE

INSTITUTIONS INTERMEDIAIRES ET SERVICES D'APPUI

SYNDICATS PATRONAUX GROUPES PROFESSIONNELS

DIAGNOS TICS AU NIVEAU DES PME

PROBLEMES A RESOUDRE ET ACTIONS A ENTREPRENDRE

SOURCE : RAPPORT FINAL EURO DEVELOPPEMENT PME, DECEMBRE 2007

Si l'économie de marché fait, désormais, partie du nouveau sens commun, le passage de l'entreprise algérienne d'un environnement simple qu'elle maîtrisait à un environnement complexe qui lui échappe, caractérisé par l'incertitude, le changement rapide, n'a pas été suivie par l'amélioration de son environnement. Bien au contraire, ce passage d'une manière brutale et sans une réelle période de transition a été traumatisant créant un environnement hostiles au développement de la pme et ce malgré les réformes engagée jusque-là. L'environnement économique reste ainsi marqué par une faible bancarisation et une bureaucratie qui a gangrené l'ensemble des institutions. L'administration, le secteur bancaire restent otages d'une bureaucratie héritée des années du dirigisme. Des destinées de gestion volontariste ont donné naissance à une culture qui ne favorise guère l'esprit d'initiative et le sens des affaires. D'un autre coté, les collectivités locales dont le rôle est de mettre à la disposition des entreprises l'infrastructure nécessaire à leur fonctionnement (réseau routier, zone industrielle, gaz, eau,.... etc.) sont loin d'assurer leurs rôles.

L'ensemble des chefs d'entreprises interrogés est sceptique en ce qui concerne ce point. Ils soulignent tous, les difficultés quotidiennes auxquelles ils sont confrontés. « *Une administration bureaucratique, lourde et gangrenée par la corruption qui ne fait rien pour aider les entreprises* ». D'ailleurs, pendant nos déplacements, nous avons vu l'état alarmant des zones industrielles. L'infrastructure routière est délabrée, il y a trop de coupures d'électricité et une difficulté d'avoir une ligne téléphonique,...etc. Par ailleurs, les difficultés d'accès aux crédits, dont souffrent les entreprises, n'ont pas encore trouvé de solutions. Le système bancaire est loin de jouer son rôle. Les pratiques bureaucratiques, la corruption, caractérisent toujours l'administration algérienne.

Face à toutes ces lacunes, il nous semble qu'il est impératif pour le développement du secteur de la pme en Algérie de commencer par une mise à niveau réelle de l'ensemble des institutions et organismes intervenant sur l'environnement macroéconomique des entreprises. Cela ne peut se faire sans s'attaquer aux comportements, aux attitudes et à la culture de ces organismes. Il s'agit d'œuvrer pour substituer la culture héritée des années du dirigisme par une nouvelle culture susceptible de les faire sortir de leur immobilisme et de leur donner l'élan nécessaire pour jouer pleinement leurs rôles.

Par ailleurs, la stigmatisation et les blocages dont elles souffrent les PME ne sont pas totalement disparus. Les réformes engagées dont l'objectif est de mettre fin à une culture sociale fortement imprégnée de la présence de l'État dans tous les domaines de la vie

politique, économique et sociale, ne doit pas cacher les énormes difficultés qui se dressent sur le chemin des entrepreneurs et/ou des artisans. Lors de notre enquête, nous avons maintes fois entendu les mêmes critiques, les mêmes colères, voire un profond ressentiment à l'égard de tout ce qui représente l'État (administration, collectivités locales, chambres de commerce, organismes de financement, etc.). Les entrepreneurs rencontrés estiment que la privatisation et le désengagement de l'État n'a pas mis fin au pouvoir de la bureaucratie, aux pratiques clientélistes des pouvoirs publics et aux lenteurs administratives qui leur rendent la vie dure. L'environnement macro-économique a encore du mal à s'adapter à l'économie de marché. Les entrepreneurs se plaignent surtout de la complexité de l'arsenal législatif et réglementaire, des lourdeurs administratives, du manque d'information et d'accompagnement, de la difficulté pour les petites entreprises d'obtenir des financements bancaires ou encore de la pression fiscale¹ qui poussent ainsi un nombre important d'entreprises de petite taille (généralement moins de neuf salariés) à opérer dans le secteur informel² et dans les activités de spéculations. La non déclaration d'une partie importante de main-d'œuvre se justifie, selon les entrepreneurs par les charges sociales qu'ils considèrent comme excessives. Cette crise de confiance dans les organismes financiers et plus largement dans l'administration³ incite certains entrepreneurs à recourir à leurs propres systèmes de règles et de normes (financement familial et communautaire, avec ou sans déclaration des employés et équipements, pratique d'achat et de vente de produits sans facture, fraude fiscale, etc.) car ils ont l'impression que les mécanismes économiques continuent toujours de privilégier les grandes firmes et les holdings.

Ces hostilité de l'environnement macro et méso-économique au développement des PME a conduit entre 2000 et 2004 à un ralentissement voire même une régression de la population des PME, puisque la population des PME privées a enregistré une évolution négative de 27,53 %, ou elle passe de 287534 pour atteindre en 2004 le chiffre de 225449. Cette régression a été néanmoins contrebalancée par la croissance du nombre de PME à

¹ Malgré l'évolution importante de la législation au cours de ces dernières années, le poids de certaines charges est considéré comme relativement élevé, pour les PME, comme par exemple le taux de cotisation à la sécurité sociale dont la quote-part des employeurs est de 25,5 %, alors qu'elle est de 16,36 % au Maroc et de 17,50 % en Tunisie (Bouyacoub, Madoui et alii, 2004).

² La définition du secteur informel fait l'objet d'un débat depuis plus de deux décennies. Selon Philippe Hugon (1991), la définition du secteur informel, d'un point de vue statistique, repère un secteur non enregistré ou out-law (absence de comptabilité, non-respect de la codification et de la fiscalité, chiffre d'affaire ou nombre de travailleurs limités). Une définition fonctionnelle retient des critères organisationnels comme « activités à petite échelle où le salariat est limité, où le capital avancé est faible mais où il y a néanmoins circulation monétaire et production de biens et services onéreux » (p.21).

³ D'après les déclarations de nos entrepreneurs, il faut en moyenne près de six mois de procédures et de paperasserie pour créer son entreprise et pour obtenir le registre de commerce.

partir de 2004 dans les secteurs de l'agriculture, du BTP et des services fournis aux entreprises, suite aux différents programmes d'aides publiques à l'instar du programme de développement agricole et rural (PNDAR) et du programme relatif à l'habitat qui ont fait l'objet d'interventions soutenues de la part de l'État. Il revient donc à l'État, dans cette phase de transformation, de créer un contexte propice à l'entreprise « moderne » en fournissant aux entrepreneurs l'armature institutionnelle et la confiance nécessaires pour qu'ils s'impliquent non pas dans des logiques spéculatives, informelles mais dans une logique productive et d'innovation. Car, dans une économie de marché, c'est l'entrepreneur (au sens schumpetérien du terme) qui occupe une place centrale de par son rôle crucial dans le développement du pays. C'est dans ce contexte qu'a été mis en place le dispositif de la mise à niveau des entreprises pour offrir aux TPE-PME algériennes de sortir de la logique informelle et de la reproduction vers une logique de productivité, de compétitivité et d'innovation.

2. Les freins internes au développement des PME

Le développement des entreprises ne dépend pas uniquement de son environnement, il dépend aussi de ses ressources humaines et financières, de sa capacité technologique, de sa capacité organisationnelle et managériale. Pour le courant de recherche dite « courant évolutionniste », c'est la gestion de l'évolution des procédés techniques et des processus organisationnels qui est à l'origine de la performance des organisations. Ainsi c'est la capacité de l'entreprise à transmettre de génération en génération des facultés d'apprentissage, de l'expérience et d'innovation qui permet à l'entreprise de se développer. Ce sont donc les pratiques managériales et organisationnelles au sein des PME qui déterminent, en partie, leurs capacités à se développer, ce qui nous incite à nous pencher sur leurs analyses.

- **Le style de management des l'entreprises peu favorable à leurs développement**

Le style de management pratiqué dans une entreprise conditionne à la fois sa capacité d'apprentissage, d'innovation mais aussi la qualité du climat social qui prévaut dans l'entreprise et donc le degré d'adhésion des salariés au projet de son développement.

L'analyse du style de management des l'entreprises enquêtées montre que la majorité des chefs d'entreprises optent pour un style directif fondé sur l'autorité et l'obéissance. Un style qui donne plus d'importance aux tâches, aux machines qu'aux hommes. Ce style

correspond à une approche mécanique et taylorienne de l'entreprise. Pour les chefs d'entreprise enquêtés, seul la machine et la technologie compte dans le jeu concurrentiel. Souvent des déclarations comme : « *aidez nous à avoir des nouvelles machines vous allez voir de quoi on est capable* ». Comme mode d'animation, les chefs d'entreprises font recours à la motivation négative. Pour la majorité des chefs d'entreprises interrogés, les salariés sont naturellement paresseux, voire même vicieux et doivent être stimulés pour être performants par le recours à la sanction et la menace.

Or, même si le management par la peur et l'intimidation donne des résultats (des complaisances à court terme), mais ceci ne motive jamais les employés pour qu'ils donnent le meilleur parti de ce qu'ils savent faire. (C'est dans leur cœur que le patron doit allumer le feu pas sous leur chaise). En évitant de communiquer les informations essentielles aux salariés sur les orientations stratégiques de l'entreprise, les patrons créent un climat défavorable à l'entreprise. Ceci engendre automatiquement un manque d'initiative et une faible implication du personnel dans la gestion de l'entreprise, ce qui a créé une méfiance entre le personnel et gérants et qui constitue, à notre avis, un des freins au développement des PME.

L'importance accordée à l'implication du personnel dans les projets des entreprises n'est plus à démontrer. L'ensemble des chercheurs sur les organisations insiste sur le rôle indéniable du personnel opérationnel dans l'élaboration des choix stratégiques. L'engagement du personnel dans le processus de développement des l'entreprises est une condition incontournable pour réussir.

Le phénomène de résistance qui est à l'origine de l'échec de nombreux projets de réformes vient pour nous rappeler que quelque soit le projet de développement d'une entreprise, ce dernier doit se faire par et avec les hommes et que tout changement doit placer les individus « personnel » au cœur du processus de sa mise en œuvre. Car, quelque soit l'origine de la décision, le développement ne peut se réaliser si le personnel n'y participe pas.

Le patron de l'entreprise ne peut impliquer ses employés dans son projet de développement si ces derniers ne sont pas suffisamment informés du projet. Les salariés tiennent à faire partie intégrante de l'entreprise et souhaitent que leurs opinions et leurs suggestions soient entendues. Pour cela, le patron doit créer un environnement dans lequel

les salariés se sentent libres de parler, de dire ce qu'ils pensent ouvertement en toute franchise.

Or, l'observation sur le terrain montre que les PME privées fonctionnent comme des entreprises familiales quel que soit leur statut juridique. En dehors des membres de la famille, l'encadrement n'est jamais associé à une quelconque décision même si celle-ci touche directement à leur poste de travail. Les directions des entreprises enquêtées n'ont jamais tenu de réunions pour planifier ou lancé des opérations importantes.

Sur ce point, 66% des cadres interrogés déclarent qu'ils ne sont pas informés sur la vie et le fonctionnement de l'entreprise où ils exercent.

Ce style de management pratiqué par les chefs d'entreprise et leur despotisme ont inculqué une culture au personnel qui s'est mis dans l'idée que le fonctionnement et l'avenir de l'entreprise concernent uniquement les gérants. La valeur partagée par l'ensemble du personnel est que : c'est leur bien et qu'ils fassent ce qu'ils veulent. (C'est leur affaire).

- **Les pratiques managériales et fonctionnement des pme Algériennes, un frein pour leurs développements**

L'enquête que nous avons menée sur les Pme de la région de la Soummam confirme la classification établie et publiée en décembre 2007 dans le troisième rapport final Euro Développement et qui répartit les pme algérien selon leurs types de management pratiqué en trois types d'entreprises :

Pme en situation de passivité et de suivi

Pme en situation de croissance

Pme en situation de compétitivité

Les entreprises de la première catégorie, constituent la majorité de la population d'entreprises. Elles sont dans la majorité des cas des entreprises familiales, de type EURL, dont le capital est entièrement familial. Elles fonctionnent comme des entreprises individuelles dans la mesure où le gérant ne fait pas de distinction entre son patrimoine et ce lui de l'entreprise. Dans leurs fonctionnements, ces entreprises sont versées entièrement dans les activités informelles bien que les entreprises soient déclarées. Elles minorent systématiquement leurs CA et l'effectif des salariés. Juridiquement, ce type de Pme est

recensé dans l'économie formelle, mais leurs modes de gestion, leurs rapports à l'Etat et leurs sources de financement les rangent, de facto, dans le monde de l'économie informelle.

En termes de connaissance du marché et pratiques commerciales, ces entreprises sont dépourvues de vision marketing et de connaissance du marché. Elles souffrent d'un grand déficit en matière de communication, de stratégie de distribution et de politique d'approvisionnement. Les approvisionnements sont gérés en direct par le chef d'entreprise. Elles sont souvent démunies d'espace stock. Pas de séparation entre les matières premières et les produits finis. La gestion des stocks et de l'inventaire n'existe pas.

Sur le plan de procédures de gestion, ces entreprises baignent dans l'anarchie. Elles sont caractérisées par la prédominance de l'orale sur l'écrit. Elles sont peu formalisées.

Sur le plan de ressources humaines, les chefs entreprises n'accordent pas d'intérêt à la formation et au développement des ressources humaines. Souvent ils sont absorbés par les opérations de routines. Ils ont du mal à se détacher des tâches quotidiennes pour se concentrer sur la réflexion stratégique.

En conséquences, ces entreprises sont dans des situations vulnérables, leurs survies dépend uniquement de leur exploitation du climat des affaires qui leur permet de tirer profits de la spéculation et de l'invasion fiscale.

- **Les Pme en situation de croissance**

Cette population d'entreprises, est le plus souvent constituée d'entreprises familiales sous statut de société SARL ou SNC. Leurs capitaux restent le plus souvent le capital familial avec un pourcentage réduit de recours aux crédits bancaires.

En terme de pratiques de gestions, ces Pme font appel à des outils de gestions comme la comptabilité, la gestion de stock

Cependant la comptabilité, est souvent confiée à un cabinet externe ce qui fait qu'elle n'est pas utilisée comme outil de décision.

Bien que ces entreprises soient loties de magasins, mais ces dernières sont mal gérées. La gestion des stocks est souvent embryonnaire et il n'y a pas d'inventaire

permanent. Ces entreprises disposent d'organigramme, mais ce dernier ne reflète pas le fonctionnement réel de l'entreprise. Dans sa conception, les facteurs de contingence qui devraient normalement conditionner le choix de la structure organisationnelle souvent ne sont pas pris en considération

En termes de vision stratégique, les chefs d'entreprises n'ont pas de stratégie de développement. Ils se lancent sur plusieurs marchés et plusieurs produits sans que cela ne découle pas d'une vision stratégique.

Ces entreprises sont démunies de système d'information, de communication et de fonction marketing, ce qui fait qu'elles agissent souvent sans connaissance de leurs marchés, de leurs concurrents, et leurs clients.

Bien que l'organigramme existe, mais n'est pas toujours appliqué. Les procédures sont inexistantes. En termes de ressources humains, ces entreprises, ont peu de cadres. Les chefs d'entreprises agissent seuls. Ils ont des difficultés à déléguer une partie de leurs pouvoirs aux cadres d'entreprise.

- **Les Pme en situation de compétitivité**

Cette population est minoritaire. Sont souvent créés sous forme de Sarl, SNC ou SPA. Le capital est initialement familial puis elles s'ouvrent sur d'autres investisseurs qui sont en général des amis et des proches. La fonction financière est clairement identifiée et parfois découpée de la fonction comptable. Ces entreprises sont en situation financière satisfaisante.

Ces entreprises utilisent au mieux les dispositifs fiscaux et administratifs pour profiter des avantages légaux et optimiser leurs résultats fiscaux.

Leurs organisations et leurs managements sont modernes. Les procédures écrites sont appliquées.

Les chefs d'entreprises ont une vision stratégique claire, mais n'est pas formalisée. En absence d'un système d'information faible, les chefs d'entreprises de cette catégorie de pme ne disposent pas d'information leur permettant de bien piloter leurs entreprises à long terme.

Bien que le dispositif de veille est acquis, mais ces entreprises ne connaissent pas souvent leurs clients finaux en raison des systèmes de distribution basés sur des grossistes. La fonction Marketing existe dans certaines Pme, mais elle est confondue à la fonction commerciale.

La gestion de stock fonctionne, les magasins sont bien gérés. Les entreprises font des inventaires d'une manière régulière.

Ces entreprises sont souvent certifiées ISO et HACCP ou en voie de l'être. Les entreprises disposent de produits de bonne qualité. Elles travaillent à l'échelle nationale. Elles exportent de façon permanente une partie de leurs productions. Ces entreprises sont souvent affiliées à une association patronale.

Elles sont concentrées dans l'activité industrielle tel que le matériel électronique, électricité, électronique, NTIC, agroalimentaire, mécanique de précision, chimie, pharmacie, emballage plastique ;

- **La communication qui fait défaut**

La communication est la pierre angulaire de l'entreprise. Elle est essentielle a son développement et sa survie. La communication est sans aucun doute l'un des moteurs les plus importants de l'entreprise. Elle constitue la fonction clé du management dans ces temps ou tout change rapidement. Elle permet également au patron manager de transmettre les informations nécessaires à ces collaborateurs dans les temps les plus brefs, et de recevoir, en temps opportun, les informations sur ce qui se fait dans son entreprise mais aussi de partager sa vision stratégique et ses projets avec eux.

La communication dans l'entreprise ne doit pas se résumer aux ordres et instructions concernant les fiches techniques de fabrication et les procédés. Comme elle ne doit pas se résumer uniquement à sa première partie à savoir « l'émission » mais aussi à la « réception ». Le système de communication doit assurer la fluidité dans la circulation de l'information du haut en bas et du bas vers le haut. La communication doit porter aussi sur les grandes orientations de l'entreprise, sur ses succès et sur ses difficultés.

A coté de la communication formelle, il est nécessaire aussi d'avoir recoure à la communication informelle. Cette dernière permet de développer le climat social et de renforcer le sentiment d'appartenance. Le contact direct des gérants avec le personnel aide à dissiper les malentendus et à renforcer les relations interpersonnelles. Pour cela, les gérants doivent montrer qu'ils sont à l'écoute de leurs employés, qu'ils se soucient de leur bien être et les amener à faire connaître leurs idées, leurs sentiments et leurs perception. Le développement des relations humaines par les gérants va les réhabiliter devant leur personnel.

Cependant, l'enquête que nous avons menée, montre que même dans les entreprises les plus organisées, la communication reste faible. Elle se résume aux rare réunions et notes de services.

Ces réunions sont souvent décidées à la dernières minute sans informer les cadres au préalable du l'ordre du jour et sans donner le temps aux participants de bien préparer leurs interventions et de présenter leurs avis concernant les problèmes évoqués.

En revanche, certaines entreprises disposent d'un tableau d'affichage. Cependant, l'analyse des informations affichées ces tableaux montre qu'il s'agit essentiellement de notes de service relatives à la discipline et aux programmes de production. Les travailleurs disposent uniquement des informations relatives à leurs postes de travail à travers les fiches techniques qu'ils reçoivent et le feed - back se fait à travers les fiches qu'ils remplissent pour rendre compte.

Ainsi, en évitant de communiquer les informations essentielles aux salariés sur les orientations stratégiques de l'entreprise, les patrons créent souvent un climat défavorable à l'entreprise. Ceci peut paralyser leur capacité à évoluer et faire partie intégrante de l'entreprise et faire échec au projet de développement. Les styles de mangement des patrons et le manque de communication poussent souvent le personnel a s'est mis dans l'idée que le fonctionnement et l'avenir de l'entreprise concernent uniquement le gérant. Ceci engendre automatiquement un manque d'initiatives et une faible implication du personnel dans la gestion de l'entreprise, ce qui peut engendrer l'échec du projet de développement de celle-ci.

L'importance accordée à l'implication du personnel dans les projets des entreprises n'est plus à démontrer. L'ensemble des chercheurs sur les organisations insiste sur le rôle indéniable du personnel dans l'élaboration des choix stratégiques. L'engagement du

personnel dans le processus de transformation de l'entreprise est une condition incontournable pour réussir.

Le phénomène de résistance qui est à l'origine de l'échec de nombreux projets de réformes vient pour nous rappeler que quelque soit le projet de développement d'une entreprise, ce dernier doit se faire par et avec les hommes et que tout changement doit placer les individus « personnel » au cœur du processus de sa mise en œuvre. Car, quelque soit l'origine de la décision, le développement ne peut se réaliser si le personnel n'y participe pas.

Le patron de l'entreprise ne peut impliquer ses employés dans son projet de développement si ces derniers ne sont pas suffisamment informés du projet. Les salariés tiennent à faire partie intégrante de l'entreprise et souhaitent que leurs opinions et leurs suggestions soient entendues. Pour cela, le patron doit créer un environnement dans lequel les salariés se sentent libres de parler, de dire ce qu'ils pensent ouvertement en toute franchise.

- **La culture de l'entreprise dans les pme Algériennes, un facteur de résistance au développement**

La culture de l'entreprise constitue avec les systèmes d'autorité un facteur de cohésion et de cohérence de l'organisation. Il s'agit d'après François Bonen et al : « d'un système relativement stable de croyances, de représentations et de valeurs concernant l'organisation et ses missions, sa fonction sociale ou sa manière d'être et de travailler et partager par tous les membres de l'entreprise. »⁴ Cette définition souligne le rôle de stabilisation que joue la culture d'une entreprise. Elle est ainsi selon Omar Aktouf⁵ un élément fédérateur « qui donne aux employés et aux dirigeants d'une entreprise un sentiment d'appartenance en leur permettant d'adhérer à une vision commune de ce qu'est l'organisation et des normes constituant des modèles de comportement. Autrement dit, la culture d'une organisation est sa façon particulière de penser et de faire les choses ». Cette autre définition souligne que la culture est non seulement souvent considérée comme un facteur de stabilité et une force conservatrice au sein d'une entreprise mais aussi elle

⁴ BONEN François et al, « *Piloter le changement managérial* » ; édition LIAISONS 1992

⁵ AKTOUF Omar, « *le système et la culture d'entreprise : des abus conceptuels aux leçons du terrain* », dans J-F Chanlat, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* Québec, les presses de l'université 1990.

influence les attitudes et les comportements des individus. Elle établit les bases du pouvoir dans l'entreprise. « Elle en légitime la distribution, en désignant les détenteurs « naturels » de pouvoir et en asseyant leur domination sur une source de légitimité »⁶

Par ailleurs, des études ont montré que l'interdépendance entre culture et comportement des organisations ne joue pas uniquement au niveau national mais aussi entraîne des variations et des adaptations en fonction des cultures régionales et mêmes locales. Ceci ne vient pas seulement du fait que chacun des membres de l'organisation intériorise la culture nationale et y conforme son comportement et ses attitudes au travail mais d'une interdépendance entre entreprise et institutions de la société, ceci abouti au développement d'un modèle organisationnel qui lui est propre et qui reflète ses spécificités et constituent ainsi un facteur qui a pour effet de relativiser la pertinence des techniques de management. Ceci explique justement cette volonté des chefs d'entreprise de tout contrôler, mais aussi l'exclusion des cadres des l'entreprises du processus de décision et de finalisation que nous avons observé et l'informel comme mode de fonctionnement. La volonté de tout contrôler et l'autorité des chefs d'entreprises trouve son explication dans les données sociologiques de la société algérienne (famille, groupe social...) à laquelle ils appartiennent. Car d'après W. Rerich⁷, ce sont les attitudes éducatives déployées dans les toutes premières années de l'individu qui seraient la cause des attitudes ultérieures. C'est au sein de chaque famille que s'effectue l'interprétation entre la constitution du caractère de l'individu et les fonctionnements socio-économiques de la société.

Dans la même optique, E. Fromm⁸ considère la famille comme l'agent psychologique de la société. La famille constitue l'élément fondamental de la formation des attitudes politiques.

Ainsi, la société paysanne algérienne caractérisée par un système éducatif qui impose la soumission des jeunes aux plus âgés, et qui consacre l'autorité indiscutable du père constitue un facteur clé dans la formation des attitudes et les comportements des chefs

⁶ NICOLE AUBERT, et « *management, aspects humains et organisationnels* », éd PUF Fondamental 1993.

⁷ Nicola AUBERT & al ; « *management, aspects humains et organisationnels* », op cit

⁸ Fromm E. « *la crise de la psychanalyse. Essais sur Freud, Marx et la psychologie sociale* », Anthropos, 1971.

d'entreprises. Ceci se traduit par un management basé sur l'autorité paternaliste qui réduit tout forme d'initiative et conditionne les répartitions des postes de responsabilité. Cette culture de soumission des jeunes aux plus âgés fait que le poste de chef d'entreprise revient très souvent aux plus âgés (pères, cousins ou frères aînés), comme nous l'avons souligné dans l'article sus- cité⁹ : « (90% des entreprises visitées sont des entreprises dirigées par le père qui est souvent le moins instruit et dans certains cas analphabète (60% d'entre eux ne dépassent pas le niveau de CAP/BEM alors que leurs enfants sont souvent des universitaires).

L'influence des données socioculturelles sur les comportements des chefs d'entreprises et le choix du mode managérial se manifeste aussi dans leurs représentations d'une meilleure gestion de l'entreprise et dans leur façon de percevoir et de concevoir la finalité de l'entreprise. L'importance accordée à l'appartenance à un groupe (la personne est identifiée par rapport à son groupe (famille, arche, village ...)) et la nécessité de partager la réussite avec le groupe) influence ainsi leur perception de la finalité de l'entreprise. Si dans une approche économique, l'entreprise est définie comme une entité économique dont l'objectif est d'abord le profit et la création de la richesse, pour les chefs d'entreprises enquêtées, elle doit d'abord perpétuer le groupe d'appartenance en lui donnant des opportunités d'enrichissement et de domination. Elle est ainsi perçue comme un élément de maintien de la cohésion clanique. Ceci apparaît clairement dans la composante des effectifs des l'entreprises étudié ou la majorité du personnel est issue du même village. La plupart du personnel a donc des liens de parenté avec le chef d'entreprise. Le recrutement se fait d'abord au sein de sa famille, puis dans le village ou le quartier. Peu d'entreprises ont recours à une annonce pour recruter leur personnel. L'embauche se fait souvent de bouche à oreille même si cela se fait au détriment de l'intérêt de l'entreprise.

L'impact de la culture locale nous l'avons observé aussi dans la hiérarchie du pouvoir dans les entreprises étudiées et dans le processus de finalisation. Nous avons constaté que les pères, chefs d'entreprises, exercent leurs autorités même après leur retraite formelle. Car ils sont souvent sollicités par le personnel de l'entreprise pour intervenir en leur faveur pour contrarier les décisions du fils qui ne les arrangent pas ou pour avoir un privilège quelconque.

⁹ Boukrif moussa, Kharbachi Hamid, «de la gouvernance des PME-PMI, regards croisés France-Algérie » ouvrage collectif sous la direction A. ABDOU, A. -BOUYACOU, M.LALLEMENT, M. MADOU, ed L'Harmattan, 2006.

A la question : les cadres de l'entreprise connaissent – ils les détails de la stratégie de l'entreprise ? La plupart des gérants considèrent qu'il s'agit d'une affaire familiale. Ainsi, malgré le statut juridique de certaines l'entreprises étudier (SARL), pour les gérants les affaires de l'entreprise ne peuvent en aucun cas être discutées avec les étrangers à la famille, même si ces derniers sont des cadres de l'entreprise !

Les entreprises fonctionnent avec très peu de procédures écrites. Les décisions sont prises par les gérants dans le cadre familial et informel (sans PV de réunion). Peu de traces sur les actions décidées.

Ainsi, malgré l'existence de vision stratégique sous forme de projet à long terme celle- ci, n'est pas portée sur un document écrit. Elle reste prisonnière de la faculté de mémorisation des gérants, ce qui limite justement la capacité de l'entreprise à transmettre pour les autres générations son savoir faire et son expérience.

Cette pratique reflète le poids de l'oralité dans notre société. Elle confirme le proverbe kabyle « *l'homme se tient par la langue* ».

- **Le système de motivation des l'entreprises un obstacle pour son développement**

L'un des aspects importants du management moderne consiste essentiellement à motiver les salariés pour les rendre plus productifs et les amener à s'investir dans leur travail plus que dans toute autre activité. Pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit mettre en place des mécanismes d'intégration, des efficacités individuelles par des actions sur les compétences (à travers une politique de formation) et sur les motivations des individus. Pour réussir une telle opération, l'entreprise devrait s'efforcer de découvrir les attentes de ses employés et ce qui peuvent les motiver, et d'introduire ainsi une politique de différenciation dans les mécanismes de motivations selon les inspirations des uns et des autres et le niveau d'instruction de chacun.

Or, l'analyse du système d'animation et de motivation des PME enquêtées nous montre qu'il est en conformité avec le style de management pratiqué. Elle relève du modèle taylorien qui porte uniquement sur la sanction et un peu moins sur des aspects pécuniaires. Les chefs d'entreprises n'accordent pas de primes de rentabilité individuelle ou collective. Ils n'accordent pas également de prime d'intéressement. Les systèmes de motivation sont basés essentiellement sur la sanction et la menace (motivation négative) sans tenir compte des

variables personnelles (statut, diplôme, expérience, ...) et des aspirations des uns et des autres.

Or, il n'est plus à démontrer que la motivation négative même si elle peut réduire la fréquence du comportement non désiré mais n'entraîne pas nécessairement l'émergence du comportement souhaité. Au lieu d'essayer de faire de leur mieux, les salariés qui ne reçoivent que des critiques et des sanctions finissent par être démotivés et stressés.

Par ailleurs, le salaire en soit ne peut être un moyen de motivation si il n'est pas conjugué avec un système de primes variables.

Pour les employés, le salaire est la contre partie de leur travail. Il est donc la compensation normale du travail qu'ils fournissent. Les primes qu'ils reçoivent de manière régulière et avec des montants fixes (prime de responsabilité) finissent rapidement par les considérer comme une partie de leur salaire de base et elles perdent ainsi leur efficacité comme moyen de motivation.

Les entreprises doivent donc introduire des primes indexées aux succès obtenus et à la performance de chacun dans la réalisation des objectifs qu'on lui a assignés. Des primes dont les montants doivent refléter l'effort de chaque salarié. Mais pour cela, les entreprises sont appelées à mettre en place un management par objectif et un système d'évaluation des performances. Car, le processus d'évaluation des performances des employés est l'outil indispensable pour la mise en place d'une politique de motivation et de formation basée sur des faits non sur des préjugés. L'évaluation des performances est aussi l'occasion, de fixer des objectifs futurs en terme de performance mais aussi l'occasion pour les salariés d'avoir un feed-back sur leurs efforts et le travail accompli durant l'année.

Mais pour réussir cette opération, il est impératif d'établir, au préalable, pour chaque service des objectifs à atteindre et de mettre en place des normes conventionnées de fonctionnement et qu'il faut communiquer à tous les concernés.

La détermination des objectifs (accessibles, mesurables) permet de clarifier le rôle de chacun, de donner une orientation aux efforts de chaque salarié et surtout d'évaluer la progression de l'entreprise.

- **Une politique de rémunération souvent contestée**

La rémunération du salarié est un des éléments clés du contrat de travail : elle est la contre partie monétaire du service rendu. Mais aussi, il est, pour la plupart des salariés, l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises un élément majeur de leur coût de production. Cela fait de la rémunération un sujet de négociation permanent entre les deux parties : l'entreprise et ouvriers. Le système de rémunération de l'entreprise doit répondre à trois équilibres : équilibre financier, cohérence interne et équité interne.

Cependant, bien que certaines entreprises pratiquent des salaires supérieurs à la moyenne des salaires du secteur au niveau national, il se trouve que l'absence d'une grille de salaire susceptible d'assurer la transparence fait des salaires une source de conflits et de mécontentements. L'ensemble du personnel interrogé (cadre et exécutants) a exprimé ses incompréhensions à l'égard des salaires. Pour eux, les salaires ne reflètent ni l'ancienneté, ni le diplôme, ni l'effort et la cadence du travail.

L'adéquation entre leur contribution et les niveaux des salaires n'est pas équitable. Ce sentiment d'injustice est porteur de conflits potentiels et il est aussi facteur de démotivation.

- **La politique de formation qui fait défaut**

Les profils de formation qui ne correspondent pas au poste occuper sont considérés comme règle presque générale dans toutes les entreprises enquêtées. Ceci, fait apparaître un besoin de formation exprimé par la majorité des cadres interrogés. Ce besoin sera accentué avec l'évolution de l'environnement interne et externe des l'entreprises. Les programmes d'investissement dont certain se sont engagés fera que le personnel cadres et exécutants seront confrontés à de nouvelles tâches auxquelles ils ne sont pas encore préparés. Cette situation bouleversera les conditions d'exploitation de ces entreprises et les obligera à moderniser leurs méthodes de travail en introduisant des outils de gestion plus élaborées (tableau de bord, contrôle de gestion, gestion stratégique, marketing...).

Or, l'analyse des postes d'encadrements que nous avons effectués, en comparaison aux qualifications de leurs occupants montre un écart de qualifications considérable. Malgré l'ancienneté de certains d'entre eux, il se trouve que le profil de formation de certains cadres n'a pas de relation avec les postes qu'ils occupent dans l'entreprise.

Mais malgré ce besoin, les entreprises enquêtées n'ont aucun plan de formation et elles n'allouent aucun centime pour la formation.

- **Politique d'embauche souvent non rationnelle**

Le processus de recrutement est un élément clé de la gestion des ressources humaines, puisque il constitue l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre. Le choix d'un candidat nécessite une intention particulière. Car, il doit assurer la meilleure adéquation possible entre son potentiel (compétence, aspiration, possibilité d'évolution, ...) et les exigences du poste.

Pour réussir cette adéquation, l'entreprise doit être en mesure d'identifier ses besoins en termes de qualification recherchée. Pour ce faire, l'entreprise doit procéder à l'analyse des postes et l'établissement de fiches de poste. Cette opération consiste à décrire les caractéristiques d'un emploi, ainsi que les conditions générales de son exercice. En deuxième lieu, l'entreprise doit être dotée d'un personnel compétent, capable de conduire l'opération de sélection et d'opérer les tests (d'aptitude, psychologique, de personnalité, d'objectif) qui s'imposent.

Or, l'enquête que nous avons menée au sein des l'entreprises nous montre que les opérations de recrutement conduites par les gérants ne reposent aucunement sur des méthodes adéquates.

Les entreprises favorisent, dans leur politique de recrutement, la confiance, puisque les qualifications sont reléguées en deuxième position. Cela apparaît clairement dans l'analyse des qualifications des personnes occupants des postes, ou nombreux sont ceux qui occupent des postes qui n'ont pas de relation avec leurs diplômes et leurs qualifications.

Pour la prospection, les entreprises procèdent souvent par bouche à l'oreille ce qui limite à l'entreprise le champ de prospection, donc la possibilité de recruter un personnel de qualité.

Par ailleurs, le souci de certains chefs d'entreprises de bénéficier de l'expérience des cadres émanant du secteur public a conduit souvent à l'émergence d'une forme de lourdeur et de rigidité dans le fonctionnement de l'entreprise. En effet, la culture acquise par ces cadres au sein de l'entreprise publique et leur mode de fonctionnement les poussent souvent

à reproduire leurs pratiques managériales et donc reproduire la bureaucratie qui a caractérisé le secteur public et qui été une des raisons de son dysfonctionnement.

Conclusion

L'analyse des pratiques managériales dans les entreprises enquêtées nous montre que les chefs d'entreprises accordent peu d'importance au personnel. Les pratiques managériales baser sur les liens familiaux comme source d'autorité et facteurs organisationnel favorise guerre le développement de d'entreprise. La marginalisation des cadres d'entreprises, l'absence d'effort d'implication du personnel dans l'effort de réflexion sur le développement de leurs entreprises conjugué à l'absence d'une politique de développement de la ressource Humaine se traduit souvent par une grande démobilisation de la part du personnel.

Par ailleurs, la prise en charge des problèmes liés à l'environnement de l'entreprise est une condition incontournable pour leurs donner une chance de se développés et de faire face à la concurrence locale, souvent déloyale, et à la concurrence internationale très rude.

Par conséquent, nous estimons que tout projet de développement de PME algérienne ne réussira que si elle débouche sur une transformation des pratiques managériales. Une telle transformation porteuse d'un apprentissage culturel, d'imagination et de conversion identitaire nécessite de penser le développement non seulement en termes d'objectifs (vers quoi) mais surtout en terme de méthodologie de conduite. Un tel projet doit être le fruit d'un processus collectif d'interaction et de compromis dont l'ensemble des acteurs prend part.

Bibliographie

1. AKTOUF Omar, « *le système et la culture d'entreprise : des abus conceptuels aux leçons du terrain* », dans J-F Chanlat, *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées* Québec, les presses de l'université 1990.
2. Bernard,C « *the theory of authority* », in the *Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press,1938
3. BERNOUX Pilippe, « *sociologie du changement, dans l'entreprise et dans les organisations* », édition SEUIL 2004.
4. BONEN François et al, « *Piloter le changement managérial* » ; édition LIAISONS 1992

5. NICOLE AUBERT, et « *management, aspects humains et organisationnels* », éd PUF Fondamental 1993.
6. BOUKRIF moussa, KHARBACHI Hamid, « La gouvernance des PME-PMI , regards croisés France- Algérie », ouvrage collectif sous la direction A. ABDOU, A. -BOUYACOUB, M.LALLEMENT, M. MADOU, ed L'Harmattan, 2006.
7. CROZIER Michel & FRIEDBERG Erhard . « l'acteur et le système », édition du seuil 1977.
8. Fromm E. « *la crise de la psychanalyse. Essais sur Freud, Marx et la psychologie sociale* », Anthropos, 1971.
9. G Koenig (1996) : « *Management stratégique : paradoxes ; interactions et apprentissage* » Ed Nathan.
10. H.Mintzberg(1994) :« *grandeur et décadence de la planification stratégique* » ; ed Dunod.
11. J.P HELFER- M.KALIKA-J.ORSONI, « *management stratégie et organisation* », édition vuibert, 2000.
12. M.A Lyles (19981) « *Formulation stratégie problème : empirical analyseis and model development* » Strategie Management journal – Vol 2
13. Malinowski B ; « *une théorie scientifique de la culture*, Paris (trad FR)
14. Mead M ; « *l'un et l'autre sexe* », Denoel-Gronthier Paris 1966
15. Petre SENGE et al, “ *la danse du changement*”, édition Générales First 1999 p 19.
16. P. Bernoux, « *sociologie du changement, dans l'entreprises et les organisations*»;édition du SEUIL 2004 p39.