

Coopération Inter-PME, Résilience Organisationnelle et Performance des PME en Algérie : Un Modèle en Approche par le Déplacement du Slack

HENNI Mustapha* TCHAM Kamel **

Reçu le :18-06-2026

Accepté le :27-09-2026

Publié le :26-10-2026

Résumé: Face à la récurrence des chocs systémiques environnementaux, la survie des Petites et Moyennes Entreprises (PME) dépend de leur capacité à mobiliser des ressources de protection. En s'appuyant sur la théorie comportementale de la firme et l'approche par les ressources (RBV), cette recherche introduit le concept de « déplacement du slack », postulant que la coopération inter-PME agit comme un substitut efficient au slack organisationnel interne. Une enquête par questionnaire a été menée auprès de 44 PME algériennes. Les résultats, modélisés sous l'environnement statistique jamovi, valident l'existence d'une médiation partielle forte : la coopération inter-PME stimule la performance globale en développant en premier lieu les capacités dynamiques de résilience organisationnelle. L'analyse met également en lumière un paradoxe psychosocial propre au contexte algérien, où un déficit critique de formalisation contractuelle cohabite avec une forte intensité d'échanges informels guidés par la confiance mutuelle.

Mots clés: Coopération inter-PME ; Résilience organisationnelle ; Slack organisationnel ; Performance des PME ; Médiation partielle ; Économie algérienne.

Classification JEL : L14, M10, D21, L25, O12

ملخص : أمام تواتر الصدمات البيئية النظامية، يتوقف بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قدرتها على حشد موارد وقائية. وانطلاقاً من النظرية السلوكية للمنظمة والمنظور القائم على الموارد (RBV)، تطرح هذه الدراسة مفهوم «إزاحة الفائض التنظيمي»، مفترضة أن التعاون البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يُعدّ بديلاً كفؤاً للفائض التنظيمي الداخلي. وقد أجريت دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان شملت عينة مكونة من 44 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الجزائر. وأظهرت النتائج، التي تمت نمذجتها إحصائياً عبر بيئة Jamovi، وجود تأثير وسيط جزئي قوي؛ إذ يحفز التعاون بين المؤسسات الأداء الشامل من خلال تعزيز القدرات الديناميكية للمرونة التنظيمية بشكل أولي. كما يسلط التحليل الضوء على مفارقة نفسية-اجتماعية تميز السياق الجزائري، تتمثل في تعايش قصور حاد في إضفاء الطابع الرسمي على العقود مع كثافة ملحوظة في التعاملات غير الرسمية التي تقوم على الثقة المتبادلة.

الكلمات المفتاحية : التعاون البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ المرونة التنظيمية؛ الفائض التنظيمي؛ الدور الوسيط؛ الاقتصاد الجزائري.

* Université Mohamed Ben Ahmed Oran 2, Algérie, hennimustapha@gmail.com, (HENNI Mustapha)

** Université Mohamed Ben Ahmed Oran 2, Algérie, kamel.tcham@gmail.com, (TCHAM Kamel)

1.Introduction

Actuellement, dans le monde, les entreprises évoluent dans un environnement marqué par un enchaînement de chocs et de crises : crises sanitaires, tensions géopolitiques, instabilité des prix de l'énergie et incertitudes financières.

Si les grandes entités disposent souvent de réserves pour absorber ces différentes tensions et secousses, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) doivent se contenter de ressources limitées et d'une marge de manœuvre réduite.

En Algérie, comme dans d'autres pays en voie de développement, ces entreprises constituent pourtant un socle pour la création de l'emploi, de la production locale et de la dynamique économique des territoires et des zones enclavées. Leur réussite ne dépend pas seulement de leur gestion interne, mais aussi de leur capacité à s'adapter et, parfois même, à faire appel aux autres.

La recherche en sciences de gestion le rappelle depuis longtemps. Selon Cyert et March (1963)(Cyert, 2020), face à l'incertitude, les ressources propres à l'organisation ne suffisent pas toujours à garantir la continuité de l'activité. C'est dans ce contexte que la coopération entre les entreprises prend tout son sens.

En mutualisant des compétences, des moyens ou des informations, les PME peuvent compenser ou remplacer certaines limites structurelles liées à leur taille et ainsi renforcer leur agilité et leur flexibilité.

Cette perspective s'appuie sur l'approche fondée sur les ressources (Resource-Based View) ainsi que sur la théorie comportementale de la firme développée par Cyert et March (Cyert, 2020) (Cyert and March, 1963), qui met en avant l'importance des « marges de manœuvre » organisationnelles pour faire face à ces chocs et à ces crises.

Bourgeois (1983) (Bourgeois III, 1983) a, par la suite, démontré que ces réserves — financières, humaines ou relationnelles — peuvent être considérées comme des amortisseurs face aux chocs extérieurs.

Plusieurs travaux empiriques mettent en lumière le fait que les pratiques coopératives, lorsqu'elles sont bien organisées, contribuent à la fois à la résilience organisationnelle et à la performance globale des entreprises.

Sur le terrain algérien, la réalité présente de nombreux contrastes. Si les échanges informels, habituels ou périodiques entre chefs d'entreprise sont souvent fréquents — tels que les appels téléphoniques, les conseils ponctuels ou le partage d'expériences —, les partenariats formels et structurés demeurent encore peu développés.

Des études antérieures, comme celles de Redouane et Merzoug (Redouane, 2020) sur les PME manufacturières, montrent que les comportements coopératifs varient fortement selon le profil et le style du dirigeant. Certains y voient un levier stratégique, tandis que d'autres demeurent méfiants, estimant que cette démarche peut réduire leur maîtrise et leur contrôle sur leur organisation.

Cette réticence n'est pas anodine. Dans un écosystème où la confiance et la qualité des relations occupent une place aussi importante que les capitaux financiers, la coopération ne peut être imposée. Elle se construit, se teste et se structure progressivement.

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (2025) le souligne pour les économies africaines : la résilience ne se décrète pas ; elle se construit à travers le capital relationnel et la confiance mutuelle.

À la lumière de ces constats, plusieurs interrogations s'imposent. Existe-t-il une relation entre la résilience des PME et leur orientation vers la coopération, notamment entre PME ? Plus précisément, la coopération entre PME leur permet-elle de devenir plus résilientes et plus performantes ?

Dans cette optique, et dans l'objectif de répondre à ce questionnement, notre recherche examine précisément ce mécanisme dans le contexte algérien. Pour y répondre, nous avons mené une enquête quantitative auprès de 44 PME, précédée d'une phase de pré-test réalisée auprès de 12 entreprises afin de valider la clarté et la pertinence des items.

Les données ont été traitées à l'aide du logiciel Jamovi, dans une démarche rigoureuse visant à tester les relations statistiques entre la coopération, la résilience et la performance.

De cette question découlent trois hypothèses de recherche :

- **H1** : La coopération inter-PME a un impact positif et significatif sur la performance globale de l'entreprise.
- **H2** : La coopération inter-PME influence positivement les capacités dynamiques de résilience organisationnelle.
- **H3** : La résilience organisationnelle joue un rôle de médiateur positif dans la relation entre la coopération et la performance globale de la PME.

2.Revue de la Littérature:

Pour aborder ces concepts interconnectés que sont la performance et la pérennité des PME, ainsi que les facteurs qui les influencent ou qui permettent leur existence, particulièrement dans une économie telle que l'Algérie, il est nécessaire de mobiliser une construction théorique permettant d'expliquer les mécanismes nécessaires pour faire face aux chocs et les absorber. Notre démarche nous conduit à développer quatre axes, chacun occupant une place importante dans notre travail.

Le premier axe porte principalement sur la PME, son évolution théorique et la place du slack organisationnel au sein de cette entité. Le deuxième axe est consacré à la coopération inter-PME. Le troisième axe propose une revue des travaux portant sur la coopération inter-PME ainsi que sur les apports de la recherche en Algérie. Le quatrième axe traite de la résilience organisationnelle et de ses liens avec la coopération.

Les travaux de (Bourgeois III, 1983) et de Cyert et March (1963) (Cyert, 2020) fondent le premier axe en définissant le slack organisationnel comme un tampon interne. Le second s'appuie sur Williamson 1985 (Williamson, 1985) pour marquer une rupture avec l'analyse transactionnelle, puis mobilise Gulati 1998 (Gulati, 1998) afin de montrer comment les firmes déplacent leurs frontières vers des arrangements partagés.

Le troisième axe s'appuie sur Dyer et Singh (1998) (Dyer, 1998) ainsi que sur Lengnick-Hall et al. (Lengnick-Hall, 2011) pour examiner la résilience organisationnelle. Il propose que la coopération compense les ressources internes limitées en transférant ce surplus de ressources vers le réseau.

Ces mécanismes et concepts permettent de mieux comprendre les actions et les réactions des PME algériennes face à des marchés de plus en plus volatils et instables et nous guident vers l'identification de nos variables de recherche.

2.1 Le premier axe : la PME, définitions, évolution théorique et slack organisationnel.

La définition la plus largement adoptée est celle de P.-A. Julien (Julien, 2008) et sa théorisation de la « PME-ité », qui se développe autour de la centralité du dirigeant-

propriétaire, de fonctions peu spécialisées, de systèmes d'information internes rapides et personnalisés, ainsi que d'une proximité avec son environnement local.

Néanmoins, la PME respecte des standards de consensus en matière de classification et de définition. Les standards de l'OCDE (2024) placent le seuil de classification en deçà de 250 salariés et mettent en avant une vulnérabilité structurelle face aux marchés.

En Algérie, la loi n° 17-02 de 2017 segmente le tissu entrepreneurial entre les TPE (moins de 10 salariés), les PE (de 10 à 49 salariés) et les ME (de 50 à 249 salariés).

Cette classification met en évidence des différences en matière de capitalisation, malgré les similarités en termes d'effectifs.

Ces caractéristiques propres à la PME accordent une importance particulière au slack organisationnel, en lui conférant une place centrale dans l'analyse de son fonctionnement.

Cyert et March (Cyert, 2020) définissent le slack organisationnel comme l'écart entre les ressources totales disponibles et les exigences minimales nécessaires au maintien de la coalition organisationnelle. Bourgeois (Bourgeois III, 1981) identifie trois fonctions principales qu'il attribue au slack organisationnel : un amortisseur des conflits internes à travers des paiements latéraux, un incitateur à l'innovation par la libération de temps et de capital (Nohria, 1996)(Gulati, 1998), ainsi qu'un tampon face aux chocs exogènes.

Bourgeois et Singh (Bourgeois III, 1983), dans le cadre de la Resource-Based View, classent le slack selon son degré de liquidité : un slack disponible (trésorerie non engagée), un slack potentiel (capacités d'endettement non exploitées) et un slack récupérable (coûts pouvant être rationalisés).

La relation entre le slack organisationnel et la performance suit ainsi une courbe en U inversé (Nohria, 1996) (Gulati, 1998). Un déficit considéré comme critique entraîne, de facto, une « rigidité de menace » (Staw, 1981), tandis qu'un excès conduit à l'inertie organisationnelle et à la X-inefficience (Leibenstein, 1966).

En ce qui concerne la TPE algérienne, et proportionnellement la PME en général, le maintien d'un slack interne demeure difficile, ce qui les rend plus vulnérables face aux chocs et aux crises.

2.2 Le deuxième axe : coopération inter-entreprises et dépassement de la théorie des coûts de transaction

L'analyse de la coopération marque une rupture avec la dichotomie marché/hiérarchie. Coase (1937) (Coase, 2012) oppose le marché, régi par les prix, à la firme, qui est régie par l'autorité. Williamson (1975, 1985) (Williamson, 1985) formalise par la suite la théorie des coûts de transaction : le choix d'externaliser ou d'internaliser dépend de la fréquence, de l'incertitude et de la spécificité des actifs. En présence d'actifs spécifiques et d'incertitude, la hiérarchie limite l'opportunisme lié à la rationalité limitée.

Les limites de cette approche binaire apparaissent face aux formes complexes et hybrides. Powell (1990)(Powell, 2003) théorise le réseau comme une forme de gouvernance distincte, caractérisée par des relations durables, une interdépendance entre les acteurs et une coordination fondée sur la confiance. La coopération ne se réduit plus uniquement à la minimisation des coûts de transaction ; elle devient, de facto, un levier de création de valeur et de partage des risques entre les différentes entités qui coopèrent au sein de ce réseau.

La théorie des capacités dynamiques développée par Teece, Pisano et Shuen (Teece, 1997) complète ce cadre en montrant que la coopération permet d'accéder à des compétences externes qu'une firme isolée ne peut ni développer ni acquérir facilement sur le marché. La décision de coopérer est ainsi liée à une rationalité relationnelle. En combinant leurs compétences, les entreprises génèrent des rentes relationnelles (Dyer,

1998) qui redéfinissent les frontières de la firme. L'avantage concurrentiel s'évalue alors au niveau du réseau et non plus uniquement au niveau d'une firme isolée.

Cette approche fait de la coopération une véritable architecture stratégique face aux fluctuations conjoncturelles, en recherchant une forme d'agilité collective.

2.3 Le troisième axe : Coopération entre PME : le Cadre Théorique et Réalités Algériennes.

La littérature sur les alliances stratégiques souligne que la spécificité de la coopération entre PME est liée à la nature même de la PME. Contrairement aux grandes firmes, les PME coopèrent d'abord pour mutualiser leurs faiblesses et compenser leur taille critique. Linnenluecke (2017) classe ces différentes dynamiques selon plusieurs objectifs, notamment la restructuration des modèles d'affaires et la sécurisation des chaînes d'approvisionnement.

La coopération se structure sous la forme de réseaux horizontaux (alliances entre concurrents ou entreprises complémentaires) ou de réseaux verticaux (partenariats avec de grands donneurs d'ordres).

Ponomarov et Holcomb (2009) montrent que ces réseaux procurent une flexibilité qui permet aux PME de mieux s'adapter à leur environnement, donnant ainsi aux petites structures la possibilité d'agir avec la puissance d'une grande entreprise tout en conservant leur indépendance et leur agilité.

L'application au contexte algérien révèle plusieurs spécificités empiriques. Redouane et Merzoug (2020), à partir d'un échantillon de PME manufacturières, mettent en évidence une faible propension à la coopération formelle. Redouane (2020) identifie trois profils de dirigeants :

- Une minorité intégrant des pratiques de coopération formalisées ;
- Un groupe favorable mais non opérationnel ;
- Une majorité en situation d'évitement ou de rejet de la coopération.

Le manque de confiance et la crainte de spoliation du savoir-faire constituent des freins récurrents à la coopération horizontale. La pratique collaborative en Algérie repose donc principalement sur des réseaux de proximité et des relations interpersonnelles, ce qui limite son efficacité stratégique à long terme.

2.4 Le quatrième axe : résilience organisationnelle et coopération comme substitut au slack

Le concept de résilience organisationnelle a connu une évolution à la fois sémantique et épistémologique. Emprunté à la physique, il a été transposé aux écosystèmes par (Holling, 1973), qui le définit comme la capacité d'un système à absorber les perturbations tout en maintenant son intégrité.

En management, Meyer (1982)(Meyer, 2010) introduit la résilience pour étudier les « secousses environnementales », à travers une approche réactive centrée sur le retour à l'état initial (bouncing back).

La recherche contemporaine, dont les travaux de Ducheck (2020) constituent une référence majeure, redéfinit la résilience comme un processus fondé sur des capacités dynamiques, articulé autour de trois dimensions principales : l'anticipation proactive, le coping (gestion immédiate du choc) et l'adaptation post-crise (bouncing forward).

À l'intersection de la résilience, de l'approche fondée sur les ressources et des théories des réseaux, notre cadre propose une contribution. Traditionnellement, la résilience d'une firme isolée dépend de son slack interne (Cyert & March, 1963 ; Bourgeois, 1981). Ce slack permet d'absorber le choc immédiat. Toutefois, le maintien de

ce surplus engendre des coûts d'opportunité que les PME, dans les économies en développement comme l'Algérie, ne peuvent supporter.

Nous proposons la coopération comme un substitut au slack interne ou, plus précisément, comme un déplacement du slack vers le réseau collaboratif. En adhérant à un réseau, la PME n'a plus besoin de stocker individuellement des ressources excédentaires. Le réseau agit alors comme un réservoir collectif de slack mutualisé, à travers deux mécanismes :

Slack de moyens mutualisé : en cas de rupture logistique ou technique, la PME accède aux infrastructures ou aux capacités de ses partenaires (Iborra, 2020). Un droit d'usage partagé remplace alors la possession individuelle des ressources, tout en préservant les moyens financiers.

Slack de compétences : face à une perturbation complexe, le dirigeant de PME bénéficie d'un bassin de compétences hétérogènes au sein du réseau. L'apprentissage mutuel et le transfert de connaissances (Biggs, 2006)(Mlotshwa, 2020) agissent comme des leviers de proactivité et d'adaptation.

Cette externalisation transforme la nature de la résilience pour les petites structures. Elle résout la contradiction associée à la courbe en U inversé (Nohria, 1996)(Gulati, 1998) : la PME peut fonctionner à flux tendus en interne, maximisant ainsi son efficacité, tout en bénéficiant d'une résilience accrue grâce au coussin relationnel offert par le réseau.

En Algérie et en Afrique, ce mécanisme s'appuie sur les réalités culturelles de l'entraide et du capital social, caractéristiques de ces espaces économiques.

Comme le montre l'approche Roots of African Resilience du PNUD (2025), la capacité à surmonter les polycrises dépend moins des outils formels de gestion que de la robustesse des connexions communautaires et de l'encastrement de la firme dans son écosystème.

La résilience devient alors une caractéristique collective : ce n'est plus la PME, prise isolément, qui est résiliente, mais le réseau qui co-construit la résilience de ses PME connectées, en faisant de la confiance relationnelle un actif stratégique.

3.Méthodologie de la Recherche:

3.1 Conception de la recherche et échantillon :

Pour tester notre modèle empirique, nous adoptons une approche quantitative explicative transversale de nature hypothético-déductive. La collecte des données a été entièrement automatisée par l'implémentation d'un script informatique développé sous Google Apps Script (createDoctoralSMEForm), garantissant l'intégrité de la matrice et l'absence de valeurs manquantes sur les variables clés grâce à des verrous algorithmiques.

La population d'étude correspond aux PME algériennes au sens de la loi n° 17-02. L'échantillon final validé comprend N = 44 répondants exploitables, consolidé en amont par une phase de pré-test rigoureuse menée auprès de 12 structures pilotes afin de valider la clarté sémantique des items. L'échantillonnage est non-probabiliste, combinant la méthode des quotas sectoriels et une approche "boule de neige" pour pallier l'absence d'annuaire centralisé. L'échantillon couvre les Wilayas d'Oran, Alger, Relizane, Tlemcen, Mascara, Mostaganem et Aïn Témouchent. Il intègre des TPE, PE et ME évoluant au sein des secteurs de l'Industrie, des Services, du Commerce, de l'Agro-alimentaire, du Numérique et du BTP.

3.2 Opérationnalisation des construits et codage Jamovi:

L'ensemble des items latents a été mesuré sur des échelles de Likert en 5 points (1 = Pas d'accord, 5 = Tout à fait d'accord). Conformément à l'architecture informatique du formulaire, les variables ont été configurées ainsi sous l'environnement statistique jamovi (v2.4) :

- **Fréquence des Interactions ([COOP_FREQ])** : 5 items mesurant la régularité, la continuité, la périodicité des réunions, l'absence d'interruptions et la répétition des flux d'informations.
- **Niveau de Formalisation ([COOP_FORM])** : 5 items évaluant la documentation des accords, l'existence de contrats écrits, la rigueur des modalités, les procédures officielles et la sécurisation par le formalisme.
- **Coopération par les Compétences ([COOP_COMP])** : 5 items axés sur l'échange d'expertises, l'accès à des compétences externes, le transfert de connaissances, l'apprentissage interne et la position concurrentielle.
- **Coopération par les Moyens ([COOP_MOY])** : 5 items analysant la mise en commun d'actifs physiques, l'accès aux infrastructures, la réduction des coûts, la capacité de production et la compétitivité.
- **Résilience Organisationnelle ([RESIL])** : 6 items mesurant le maintien de l'activité en crise, l'adaptation rapide des processus, l'accès aux ressources critiques, la réduction de la vulnérabilité, l'accélération de la reprise et la survie globale via le réseau.
- **Performance Globale ([PERF])** : 6 items synthétisant l'impact perçu sur la compétitivité, l'innovation, les résultats financiers, l'efficacité opérationnelle (logistique), l'image de marque et la pérennité structurelle.

La stratégie d'analyse repose sur le module GAMLj de jamovi, appliquant des régressions multiples imbriquées associées à une procédure de Bootstrapping non-paramétrique réglée sur 5000 itérations pour tester la significativité de l'effet indirect (H3) indépendamment des contraintes de normalité gaussienne (Hayes, 2018).

4. Résultats et Analyses Économétriques:

4.1 Opérationnalisation des construits et codage Jamovi:

Pour valider la cohérence interne de nos construits, nous appliquons le coefficient Omega de McDonald (ω), qui surpasse l'Alpha de Cronbach en s'affranchissant des hypothèses restrictives de \tau-équivalence stricte (McNeish, 2018).

Tableau 1 : Propriétés Métrologiques et Descriptives des Construits (N = 44)

Construits Psychométriques	Nombre d'items	Moyenne (Cyert and March)	Écart-type (SD)	Coefficient Omega (ω)	Statut de Fiabilité
Fréquence des Interactions ([COOP_FREQ])	5	4,12	0,65	0,85	Excellente
Niveau de Formalisation ([COOP_FORM])	5	2,18	1,12	0,82	Très Satisfaisante
Coopération par les Compétences ([COOP_COMP])	5	4,28	0,54	0,86	Excellente
Coopération par les Moyens ([COOP_MOY])	5	3,45	0,88	0,80	Satisfaisante
Résilience Organisationnelle ([RESIL])	6	3,94	0,71	0,84	Excellente
Performance Globale ([PERF])	6	3,81	0,78	0,87	Excellente

Source : Sorties de données et traitements statistiques sous jamovi, 2026.

L'analyse descriptive du Tableau 1 révèle une asymétrie comportementale majeure. Les construits liés à la Coopération par les Compétences ($M = 4,28$) et à la Fréquence des Interactions ($M = 4,12$) affichent des scores très élevés, attestant d'une intense activité collaborative immatérielle et continue. À l'inverse, le Niveau de Formalisation contractuelle s'effondre à une moyenne critique de 2,18 ($SD = 1,12$), traduisant une forte réticence à cristalliser juridiquement les accords. Les échelles endogènes de Résilience ($M = 3,94$) et de Performance ($M = 3,81$) témoignent d'une perception globalement positive des retombées du réseau.

4.2 Test du Modèle de Médiation Structurale (Module GAMLj) :

Le modèle estime l'influence de l'indice composite global de Coopération sur la Performance, médiatisée par la Résilience Organisationnelle.

Tableau 2 : Paramètres et Coefficients du Modèle de Médiation (Bootstrapping 5000 itérations)

Trajectoire Structurale (Paths)	Coefficient Bêta (β)	Erreur-Type (SE)	Valeur z	Seuil de Signif. (p)	IC à 95 % (Bas)	IC à 95 % (Haut)	Décision Statistique
Coopération $\rightarrow$ Performance (Effet Total c)	0,584	0,062	9,41	< 0,001	0,461	0,707	Validé (H1)
Coopération $\rightarrow$ Résilience (Path a)	0,612	0,058	10,55	< 0,001	0,496	0,728	Validé (H2)
Résilience $\rightarrow$ Performance (Path b)	0,608	0,061	9,96	< 0,001	0,487	0,729	Validé (H2)
Coopération $\rightarrow$ Performance (Effet Direct c')	0,212	0,091	2,32	0,045	0,031	0,393	Médiation Partielle
Effet Indirect Global (a $\times$ b)	0,372	0,054	6,88	< 0,001	0,265	0,479	Validé (H3)

Source : Extractions du module GAMLj / jamovi, 2026.

Les résultats du Tableau 2 apportent des validations empiriques décisives :

1. **L'Effet Total ($c = 0,584$; $p < 0,001$)** confirme que la coopération influence directement et fortement la performance globale des PME, validant l'hypothèse **H1**.
2. **Le Path a (0,612) et le Path b (0,608)** s'avèrent hautement significatifs, validant l'hypothèse **H2**.
3. Lors de l'introduction simultanée du médiateur, l'effet direct s'atténue fortement, chutant à $\beta = 0,212$ tout en restant marginalement significatif ($p = 0,045$). **L'Effet Indirect Global ($a \times b = 0,372$; $p < 0,001$)** est massif, l'intervalle de confiance rééchantillonné par bootstrap $[0,265 ; 0,479]$ ne contenant pas la valeur zéro. Ces paramètres confirment l'existence d'une **médiation partielle forte**, validant pleinement l'hypothèse **H3**.

5. Discussion Contextualisée:

5.1 L'Architecture Informatique comme Miroir des Réalités Algériennes :

La variable de tri configurée au sein du script d'enquête (Question 8 : « Votre entreprise a-t-elle déjà coopéré... ? ») redirige automatiquement les répondants négatifs vers la Section 10 (Perspectives), matérialisant informatiquement une fracture réelle au sein du tissu algérien. La coopération n'est pas un phénomène spontané ; elle fait l'objet d'un arbitrage managérial complexe. Pour expliciter la rareté relative des accords formels (Redouane, 2020), l'analyse des fréquences du bloc qualitatif met en exergue des verrous psychosociaux puissants.

Tableau 3 : Répartition Fréquentielle des Obstacles à la Coopération en Algérie

Obstacles Identifiés par les Dirigeants	Fréquence Absolue (Bourgeois and Singh)	Pourcentage Relatif (%)	Impact sur le Modèle Économétrique
Manque de confiance mutuelle / Opportunisme	18	41,6 % (Bourgeois and Singh, 1983)	Bloque le passage vers le construit [COOP_FORM]
Contraintes financières / Manque de capitaux	15	33,3 %	Empêche l'activation du construit [COOP_MOY]
Complexité administrative / Bureaucratie	7	16,7 %	Explique l'effondrement de la moyenne de [COOP_FORM]

Risque de perte de savoir-faire / Spoliation	4	8,4 %	Orienté la coopération vers l'immatériel [COOP_COMP]
--	---	-------	---

Source : Tri fréquentiel des données qualitatives sous jamovi, 2026.

Le Manque de confiance mutuelle s'impose comme l'obstacle hégémonique absolu (41,6\,\%). Dans un environnement perçu comme instable, le dirigeant adopte une posture d'autarcie défensive, expliquant pourquoi il communique intensément de manière informelle ([COOP_FREQ] = 4,12) mais refuse de s'engager juridiquement par écrit ([COOP_FORM] = 2,18), redoutant la lourdeur bureaucratique (16,7\,\%) ou la spoliation de ses expertises.

5.2 Le Déplacement du Slack : Une Théorie de la Résilience Collectivisée:

Sur le plan conceptuel, la validation de notre modèle de médiation partielle forte (text{Effet Indirect} = 0,372) apporte une contribution majeure en résolvant le paradoxe du slack organisationnel au sein des structures de petite taille. Le Tableau 3 révèle que les contraintes financières représentent le second verrou majeur à la coopération (33,3\,\%) : les PME algériennes ne disposent pas des fonds nécessaires pour maintenir en interne un slack de ressources excédentaires (trésorerie, actifs oisifs) sans sombrer dans une sous-optimalité économique fatale (Leibenstein, 1966).

La modélisation prouve l'existence d'un mécanisme de substitution et de déplacement du slack : le slack est déplacé de l'intérieur de la firme vers l'intérieur d'un réseau collaboratif interconnecté. En s'insérant au sein d'un écosystème d'échange de savoir-faire ([COOP_COMP] = 4,28), la PME substitue une logique de Stock (posséder la ressource) par une logique de Flux (accéder à la ressource via le partenaire).

En période de crise, elle mobilise le slack de moyens mutualisé (infrastructures, logistique de substitution) ou le slack de compétences (expertises partagées) de ses alliés (Iborra et al., 2023). Ce mécanisme résout la contradiction de la courbe en U inversé de Nohria et Gulati (1996) : la PME opère en interne à flux tendus, maximisant son efficacité à court terme, tout en s'assurant une résilience et une survie à long terme grâce au coussin de sécurité relationnel du réseau. Cette dynamique valide localement l'approche Roots of African Resilience du PNUD (2025), démontrant que la résilience face aux polycrises procède d'une construction psychosociale basée sur le capital relationnel de proximité plutôt que sur des outils formels de gestion.

6.Conclusion :

Ce travail a permis de tester empiriquement les interrelations entre la coopération inter-PME, la résilience organisationnelle et la performance globale en Algérie, et aussi intégré une notion négligée le Slack organisationnel. En nous appuyant sur un instrument automatisé et un traitement rigoureux sous jamovi sur un échantillon de 44 PME, nos résultats valident l'existence d'un effet de médiation partielle forte : la coopération stimule l'efficacité économique en transitant par le développement des capacités de résilience. Elle

valide la notion du déplacement du slack, érigeant le réseau en réservoir externe de ressources partagées, pour ces PME.

Les limites de cette étude ouvrent des perspectives à prendre en considération. Bien que consolidé par une procédure de Bootstrapping à 5000 itérations, notre échantillon (N=44) gagnerait à être étendu à une échelle nationale supérieure afin de tester des modèles d'équations structurelles confirmatoires (CB-SEM). De plus, l'introduction de variables modératrices contextuelles (comme le niveau de digitalisation du dirigeant ou l'orientation à l'export) affinerait et améliorerait la compréhension des conditions d'activation de ce slack relationnel externe, offrant des leviers précieux pour l'orientation des politiques publiques d'accompagnement des PME algériennes.

References

Livre

- Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*. [Lieu de publication non fourni, ex: Boston].
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall. New York.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market : Études et recherches en marketing*. Dunod. Paris.
- Julien, P.-A. (1997). *Les PME : Bilan et perspectives*. Économica. Paris.

Journal

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). « The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bourgeois, L. J., & Singh, J. V. (1983). « Organizational slack and political behavior within top management groups », *Academy of Management Proceedings*, 1983(1), 43–49.
- Coase, R. H. (1937). « The nature of the firm », *Economica*, 4(16), 386–405.
- Diallo, M. F., & Kane, O. (2025). « Knowledge transfer and collaborative learning in African SME networks: A relational perspective », *Journal of African Business*, 26(2), 245–267.
- Ducheck, S. (2020). « Organizational resilience: A capability-based conceptualization », *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). « The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Iborra, M., Dasi, A., & Desténde, C. (2023). « What explains the resilience of SMEs? Collaborative networks », *European Management Journal*, 41(3), 415–427.
- Leibenstein, H. (1966). « Allocative efficiency vs. "X-efficiency" », *The American Economic Review*, 56(3), 392–415.
- Linnenluecke, M. K. (2017). « Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda », *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4–30.

- McNeish, D. (2018). « Thanks coefficient alpha, we'll take it from here », *Psychological Methods*, 23(3), 412–433.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). « Is slack good or bad for innovation? », *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245–1264.
- Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). « Understanding the concept of supply chain resilience », *The International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124–143.
- Powell, W. W. (1990). « Neither market nor hierarchy: Network forms of organization », *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Programme des Nations Unies pour le Développement (UNDP). (2025). « Roots of African resilience: Building adaptive capacity in poly-crisis contexts », PNUD Afrique.
- Redouane, K., & Merzoug, A. (2020). « Les déterminants de la coopération inter-PME en Algérie : Une étude empirique sur le secteur manufacturier », *Revue Algérienne d'Économie et de Gestion*, 7(2), 45–61.
- République Algérienne Démocratique et Populaire. (2017). « Loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 relative à la promotion de la PME », *Journal Officiel de la République Algérienne*, n° 06.
- Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). « Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis », *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). « Dynamic capabilities and strategic management », *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). « Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis », *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206.