

**Université d'ORAN**

**Faculté des Sciences économiques, des Sciences de gestion et des Sciences Commerciales**

**École doctorale d'Économie et de Management**

**Mémoire de magister en Management Option:**

**Stratégie**

# **COMPÉTITIVITÉ ET MISE À NIVEAU DES PME : LOGIQUE ET RÉSULTATS ?**

**Préparé par :**

**Sous la direction de :**

**M<sup>elle</sup>. Nassima BOURI**

**M. Ahmed BOUYACOUB  
Professeur – Université d'ORAN**

**Membres de jury:**

**Président:** M. Bouchama CHOUAM

– Professeur – Université d'ORAN

**Rapporteur:** M. Ahmed BOUYACOUB

– Professeur – Université d'ORAN

**Examineur:** M. Abdelhamid FEKIH

– Maître de conférences (A) – Université d'ORAN

**Examineur:** M<sup>elle</sup>. Malika BOUDJANI

– Maître de conférences (A) – Université d'ORAN

**2011 -2012**

## Résumé

Face à l'ouverture sur l'extérieur, via les accords d'association avec l'Union Européenne (UE) de libre échange et la future adhésion à l'OMC, le concept compétitivité est devenu un impératif pour la survie des PME Algériennes. C'est dans ce cadre que s'inscrit la nouvelle restructuration industrielle « programme de Mise à Niveau », destinée à aider ces entreprises à assurer leur conversion et leur adaptation aux exigences de la compétitivité. La problématique de l'impact de la mise à niveau sur l'amélioration de la compétitivité industrielle a été considérée dans l'hypothèse implicite de supériorité de la compétitivité moyenne des entreprises d'un secteur donné après la finalisation de leur plan de mise à niveau par rapport à leur compétitivité moyenne sans mise à niveau. Le présent mémoire se propose d'étudier cette question, et tente ainsi de répondre à la question suivante : Le processus de mise à niveau est-il presté pour renforcer la compétitivité moyenne des PME Algériennes au niveau d'un même secteur ? Pour ce faire, il paraît nécessaire d'abord de mettre en pleine lumière la question de l'interaction entre les deux notions de base, en se basant ainsi sur une lecture déductive de la littérature sur la Compétitivité des entreprises d'un côté, et sur les fondements du processus et des programmes de mise à niveau d'un autre côté, en précisant que « la mise à niveau est prise dans le sens d'une recherche permanente de compétitivité ». Enfin, une investigation empirique tente d'offrir des évidences opérationnelles dans cette voie, en se focalisant sur le secteur des « Industries Manufacturières », dont le champ spatial de cette étude couvre un groupe composé de 20 PME Oraïses bénéficiaires du programme EDPME, partagées selon deux états différents, présentant ainsi situations avant et après la mise en place du programme de mise niveau (2005 et 2009). Cependant, et de toute évidence, les résultats montrent que la mise à niveau menée en Algérie ne répond nullement aux exigences vérifiées, et que les objectifs visés n'ont pas été atteints. En effet, ces entreprises éprouvent d'énormes difficultés à survivre et à réaliser une compétitivité continue. Un test de Student confirme largement ces résultats.

**Mots-clés :** Entreprise, PME algérienne, Compétitivité, Compétitivité industrielle, mise à niveau, Programme de mise à niveau, Programme ED PME, Expérience maghrébine, PME d'ORAN, test de Student.

## Abstract

In front of the opening on the outside, via the agreements of association with the European Union (EU) of free exchange and the future membership to the WTO, the concept competitiveness became an imperative for the survival of the Algerians' SME. It is in this frame that joins the new industrial restructuring "program of Upgrade ", intended to help these companies to assure their conversion and their adaptation the requirements of the competitiveness. The problem of the impact of the upgrade on the improvement of the industrial competitiveness was considered in the implicit hypothesis of superiority of the competitiveness average of the companies of a sector given after the finalization of their plan of upgrade with regard to their average competitiveness without upgrade. The present report suggests studying this question, and so tries to answer the following question: the process of upgrade is t-it deft to strengthen the average competitiveness Algerians' companies at the level of the same sector? To do it, it seems necessary at first to put in full light the question of the interaction between both basic notions, so by basing itself on a deductive reading of the literature on the Competitiveness of companies on one side, And by specifying that "the upgrade is taken in the sense of a permanent search for competitiveness ". Finally, an empirical investigation tries to offer operational evidences in this way, by focusing on the sector of "Manufacturing industries", which the spatial field of this study covers a group consisted of 20 SME profitable Inhabitants of Oran of the program EDSME, shared according to two different states, so presenting their situations before and after the implementation of the program of stake level (on 2005 and 2009). However, and apparently, the results show that the upgrade led in Algeria answers by no means the verified requirements, and that the aimed objectives were not reached. Indeed, these companies try enormous difficulties surviving and to realize competitiveness continues. Student test confirms widely these results.

**Keywords:** company, Algerian SME, Competitiveness, Industrial competitiveness, Upgrade, program of Upgrade, Program EDSME, Maghreb experience, ORAN SME, Student Test.

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>8</b>
 <b><u>CHAPITRE I : LA PME ALGÉRIENNE : RAPPELS HISTORIQUES ET ÉTAT DE LA SITUATION</u></b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>16</b>
<b><u>Section 1 : Généralités sur les PME.....</u></b>	<b>18</b>
1.1. Fondements élémentaires de définition et éclairage historique des PME.....	19
1.2. Atouts, stratégies et défis des PME.....	39
<b><u>Section 2 : Les PME et le défi de l'internationalisation.....</u></b>	<b>61</b>
2.1. Définition de l'internationalisation.....	62
2.2. Les causes d'internationalisation.....	63
2.3. Les motivations pour l'internationalisation des PME.....	64
2.4. Une typologie des PME face à l'internationalisation.....	66
2.5. Les différentes dimensions de l'internationalisation des PME.....	74
<b><u>Section 3 : Genèse de développement des PME en Algérie.....</u></b>	<b>77</b>
3.1. Aperçu historique des PME en Algérie.....	77
3.2. Définition de la PME en Algérie.....	85
3.3. Le cadre juridique et réglementaire des PME en Algérie.....	87
3.4. Évolution et caractéristiques des PME en Algérie.....	88
3.5. Typologies des PME en Algérie.....	92
3.6. La place des PME dans l'économie nationale.....	102
<b>Conclusion.....</b>	<b>109</b>

## **CHAPITRE II : COMPÉTITIVITÉ ET PROGRAMMES DE MISE Á NIVEAU DES PME EN ALGÉRIE**

<b>Introduction.....</b>	<b>112</b>
<b><u>Section 1</u> : La Compétitivité des entreprises : Concepts, aspects et différentes approches théoriques.....</b>	<b>115</b>
1.1. De l'ambiguïté du concept de Compétitivité : revue de littérature.....	116
1.2. Les types de Compétitivité.....	133
1.3. Les fondamentaux de Compétitivité.....	135
1.4. Caractéristiques et symptômes de Compétitivité.....	139
1.5. Mesure et lacunes de mesures de Compétitivité.....	143
<b><u>Section 2</u> : Genèse des programmes de mise à niveau des PME en Algérie.....</b>	<b>150</b>
2.1. La mise à niveau : revue de littérature.....	151
2.2. Conditions préalables à la mise en œuvre du processus de mise à niveau.....	161
2.3. Démarche d'élaboration du processus stratégique de mise à niveau.....	164
2.4. Fondements des programmes de mise à niveau des PME en Algérie.....	180
2.5. Autres programmes d'appui à la PME algérienne.....	212
<b>Conclusion.....</b>	<b>218</b>

## **CHAPITRE III : ANALYSES EMPIRIQUES DE LA MISE Á NIVEAU**

<b>Introduction.....</b>	<b>221</b>
<b><u>Section 1</u> : Le programme de mise à niveau Euro Développement PME.....</b>	<b>223</b>
1.1. Définition du programme.....	223
1.2. Les centres d'appui du programme.....	224

1.3. Les volets d'interventions du programme.....	224
1.4. Les objectifs du programme.....	226
1.5. Les bénéficiaires du programme.....	226
1.6. Réalisations du programme.....	227
<b><u>Section 2 : Résultats des expériences de mise à niveau des pays maghrébins voisins : La Tunisie et le Maroc.....</u></b>	<b>230</b>
2.1. L'expérience de mise à niveau des entreprises en Tunisie.....	231
2.1. L'expérience de mise à niveau des entreprises au Maroc.....	238
<b><u>Section 3 : Présentation du secteur des Industries Manufacturières en Algérie.....</u></b>	<b>248</b>
3.1. Une question de nomenclature.....	249
3.3. Évolution de la production industrielle en Algérie.....	251
<b><u>Section 4 : Définition des variables et sources de données.....</u></b>	<b>255</b>
4.1. Sources de données.....	255
4.2. Définition des variables.....	259
4.3. Présentation et analyse des données.....	260
<b><u>Section 5 : Analyse statistique et évaluation des résultats.....</u></b>	<b>272</b>
5.1. Fondements de l'analyse statistique principale.....	272
5.2. Tests et résultats de la vérification empirique.....	274
5.3. Évaluation de la vérification pratique.....	278
5.4. Principaux résultats de l'analyse globale.....	281
<b>Conclusion.....</b>	<b>290</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>293</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>300</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>314</b>
<b>TABLE DE MATIÈRES.....</b>	<b>328</b>

Depuis le lancement des réformes en 1988, l'Algérie a connu une mutation systémique et économique très importante en raison du passage de l'économie administrée à l'économie de marché, qui est considérée comme étant une tâche dont son succès s'articule notamment sur le rétablissement d'une stabilité politique et l'ouverture de perspectives de développement économique. Contrairement au modèle socialiste, cette nouvelle phase se base sur la libéralisation des marchés, l'encouragement de l'initiative privée, l'impulsion de la concurrence et la confiance des agents économiques. Cette fois, la stratégie de développement est marquée par la promotion de l'entrepreneuriat privé par la multiplication des PME/TPE.

Dans ce cadre, et concernant l'appréhension du monde complexe de ces entités économiques, il est nécessaire de marquer que "la création d'entreprises très petites, le développement des entreprises moyennes contribuent à la création d'emplois (...) certains disent qu'elles sont littéralement innombrables, très mobiles, et parfois très cachées. Leur définition permet de comprendre ces difficultés. Elles sont très diverses, et travaillent dans tous les secteurs d'activité ". (M. Marchesnay. et C. Fourcade, [1997]).

Et comme la majorité des analyses sur l'économie algérienne évoquent le rôle de plus en plus important joué par les PME dans la croissance économique du pays (CNES, [2001]), et puisqu'elles continuent à être à la source de la plus grande partie des nouveaux emplois (OCDE, [2005]), de l'amélioration de la compétitivité économique (Conway, [2005]) et du développement local (Nolan, [2003]), et qu'une de leurs principales caractéristiques est leur hétérogénéité non seulement parce que, souvent, elles répondent à des milliers de petits marchés de proximité différents les uns des autres (Jaouen et Torrès, [2008]).

Dans ce cadre, il est également important de noter qu'il est incontestable, en Algérie comme dans d'autres pays que les PME représentent le noyau du tissu économique et occupent une place singulière dans la croissance de l'appareil de production. Elles constituent une source de richesse, de satisfaction des besoins économiques et sociaux et d'absorption du chômage ; tous ces facteurs font que les regards se tournent ces quinze dernières années vers la petite entreprise et les petits

entrepreneurs pour participer au processus de modernisation de l'économie algérienne.

Cependant, face à la complexité croissante de l'environnement socioéconomique caractérisé par une concurrence accrue, exacerbée et féroce, à la mondialisation irrévocable des marchés et aux fortes évolutions sur le plan technologiques que sur le plan réglementaire et économique, le concept compétitivité est devenu un impératif pour la survie des PME Algériennes, notamment avec la pénétration du marché Algérien de produits en provenance de pays divers à la faveur de la libéralisation du commerce. Ce qui incite que ces entités économiques doivent s'inscrire dans un contexte marqué par l'interdépendance des entreprises et de leur marché, et bénéficier d'un effet de différenciation sur leurs concurrents.

Dans cette logique, l'exigence pour s'intégrer dans l'économie mondiale, l'économie Algérienne a connu une ouverture sur l'extérieur via les accords d'association avec l'Union Européenne (UE) de libre échange avec d'autres pays et la future adhésion à l'OMC ; c'est le passage par l'instauration d'une économie de marché concurrentielle couronnée par l'engagement de l'Algérie à l'instar de ses voisins dans des programmes de mise à niveau de ses industries. Ces derniers visent notamment à encourager la production locale et à promouvoir la compétitivité industrielle de la PME Algérienne, le maintien de sa part de marché interne et la conquête éventuelle du marché extérieur. Ils ont pour objectif de soutenir les dynamiques de restructuration, d'intégration et de croissance industrielles.

Il est cependant intéressant de marquer que la notion de mise à niveau est initiée en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe se veut un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Le succès du programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise (PEDIP) a inspiré des initiatives de mise à niveau dans des contextes d'économie en développement.

Nonobstant que l'idée de mise à niveau en Algérie est relativement ancestrale dans l'esprit des pouvoirs publics. Elle a fait son apparition deux années seulement après les textes sur l'autonomie des entreprises en 1988, elle est antérieure au programme d'ajustement structurel (PAS). En revanche, Après des débats durant l'année 1990, une prétention officielle est engagée auprès de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) dès 1991.

Ce n'est qu'en date du 06 /04/1998 que l'idée est adoptée lors du conseil du gouvernement, ainsi cette opération a été régie au cœur du Cadre juridique

Algérien par loi N°99-11 du 23 Décembre 1999 portant loi de finances pour l'année 2000 et par le décret exécutif N°2000-192 du 16 Juillet 2000 établissant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale N°302-102 destiné à ce Fonds de promotion de la compétitivité industrielle (JO N 43 du 19/07/2000).

En 2001, un arrêté interministériel déterminant la nomenclature des recettes et des dépenses du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle (JO N°07 du 30 Janvier 2002) ; ce qui explique que la mise à niveau ne commence à devenir une réalité qu'en 2002. Le planning réel a bouleversé la logique séquentielle réformes /ouverture. "Ce n'est qu'après avoir ouvert assez brutalement son économie que l'Algérie vient à la mise à niveau. En effet, la réforme tarifaire, intervenue avant la signature de l'accord d'association, faisait de l'économie algérienne l'économie la plus ouverte de la rive sud méditerranée alors même qu'elle a été l'un des derniers pays à signer un accord d'association avec l'Union européenne"(L. Azouaou et N. A. Belouard, [2010]).

Rappelant que pour le but d'améliorer le potentiel de ce tissu industriel important (les PME) et faire face à l'établissement d'une zone de libre échange (ZLE) avec l'Union européenne à l'horizon de l'an 2017, les pouvoirs publics algériens ont mis en place cette stratégie d'accompagnement basée sur une multitude de programmes de mise à niveau dont certains ont pris fin et d'autres viennent tout juste d'être lancés ; Il s'agit des programmes suivants : *le Programme National de l'Amélioration de la compétitivité industrielle* pour la période janvier 2002 au 31 décembre 2005, *le Programme d'Appui au Développement des PME* (Euro Développement PME) EDPme (MEDA) qui a été lancé à partir de 2002 et a pris fin en fin 2007.

Ainsi, afin d'améliorer l'environnement des entreprises de petite taille et de promouvoir leur développement, étant données qu'elles ne sont pas prises dans le cadre des programmes précédents, les pouvoirs publics par l'intermédiaire du Ministère de la PME et de l'Artisanat ont mis en place un programme de mise à niveau co-financé par l'Union Européenne en l'année 2000 ; c'est *le Programme National de Mise à Niveau de la PME (PNMN)*. "Pour piloter ce programme, l'Etat a créé l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) par le décret exécutif N° 05-165 du 3 mai 2005 "(Boughadou, [2006]).

Étant donné l'importance croissante envers les politiques d'appui à la PME/PMI Algérienne en termes d'encadrement institutionnel, de réglementation et des aides publiques, et à la lumière des études documentaires en faisant un détour par la littérature produite sur les programmes de mise à niveau destinés à booster leur



compétitivité, et disons d'emblée que " peu d'études ont concerné cette question à travers les quelques travaux qui ont fait l'objet de séminaires et de journées d'études ont porté sur des approches descriptives du processus de mise à niveau et la présentation des bilans enregistrés ce qui limite la compréhension du comportement des différents acteurs face à ce dispositif, "<sup>1</sup> le présent travail se propose comme objet de traiter la nature et l'ampleur de la mise à niveau des PME Algériennes qui révèle des différences sensibles dans le cadre du développement économique, parfois très éloignées, ce qui invite d'esquisser une analyse afin d'étudier sa contribution dans l'amélioration de la compétitivité industrielle des PME Algériennes.

Notre problématique s'articule notamment sur la mise en œuvre des différentes pratiques des programmes de Mise à Niveau, dont le recours des petites et moyennes entreprises industrielles algériennes est important. Et à la faveur de la limpidité du développement remarquable des PME Algériennes notamment celles qui concernent le secteur des Industries manufacturières, nous avons entrepris notre enquête à un groupe de petites et moyennes entreprises de la Wilaya d'Oran bénéficiaires du programme Euro Développement PME (EDPME).

Et par conséquent, la question principale qui est mise en pleine lumière au cœur de notre étude, pourrait être formulée de la façon suivante : ***Le programme Euro-Développement des PME (EDPME) mis en œuvre par le pouvoir gouvernemental Algérien avec l'aide de l'Union Européenne (UE), est-il capable de promouvoir la compétitivité de la PME Algérienne ?***

Dans cette logique, l'idée de rehaussement de la compétitivité requière d'être examiné empiriquement à l'aide de l'hypothèse principale guidant notre travail, et qui est entendue comme une réponse affirmative à la question qu'on pourrait se poser dans ce contexte, en ce sens que : *la compétitivité moyenne des entreprises d'un secteur donné après la finalisation de leur plan de mise à niveau est supérieure à leur compétitivité moyenne sans mise à niveau.* La question matérialisant la problématique paraît comme continuité logique : ***Le processus de mise à niveau est-il presté pour renforcer la compétitivité moyenne des PME Algériennes au niveau d'un même secteur ?***

---

<sup>1</sup>Madoui. Mohamed et Boukrif. Moussa, « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada, P 3.

Pour traiter raisonnablement cette question "centrale", nous avons adopté un plan de recherche mettant en valeur trois sous questions, exposées selon une tentative de réponse à la dite question en à savoir :

1. *Quel est le soubassement théorique et empirique des notions de compétitivité et de Mise à Niveau des PME/PMI Algériennes?*
2. *Le Programme de Mise à Niveau représente une forme d'aide aux entreprises désireuses de se mettre à niveau. Que peut –t – il offrir à ces entités économiques vulnérables?*
3. *Y a-t-il des facteurs endogènes et/ou exogènes limitant ainsi la réalisation de cette ambition ?*

Concernant le volet méthodologique, et sur le plan rédactionnel, notre travail est subdivisé en trois chapitres ; Le premier (*introductif*) présente un exposé timide sur les PME algériennes. Le deuxième (*Cadre conceptuel*) traite les différents aspects théoriques relatifs au sujet, dont les développements théoriques sont agencés selon une démarche ayant pour objectif d'apporter, à partir de la littérature en la matière, des éléments de réflexion nous permettant de déboucher sur une tentative de réponse dite empirique à la question centrale posée. Enfin, le troisième et dernier chapitre (*contexte de l'étude et principaux résultats*) consiste en une réponse empirique à la question principale. Il constitue ainsi, le volet expérimental de notre travail dans le cadre du traitement de la problématique définie.

Ainsi, le premier chapitre s'intitule : "*La PME Algérienne : rappels historiques et état de la situation*". Il commence dans le cadre de sa première section intitulée : "*Généralités sur les PME*" par un aperçu historique des PME dans les pays développés, et en développement, il relève leurs principaux atouts, caractéristiques, et typologies. Ensuite, il passe à résumer les principaux points éclairant le positionnement des PME au défi du contexte international, en discernant les différents types de ces entités selon les menaces et les opportunités de la mondialisation, sous le titre de sa deuxième section, intitulée : "*La PME et le défi de l'internationalisation*". En effet, il est clôturé par la troisième et dernière section qui s'intitule : "*Les PME en Algérie*", en exposant une perspective historico économique de la PME Algérienne.

Le deuxième chapitre constitue l'aboutissement de notre réflexion puisqu'il a pour objectif la présentation des éléments de réponse (théorique) à la question " centrale " de notre étude. Il est présenté sous le titre : " *Compétitivité et programmes de mise à niveau des PME en Algérie* ".

À la lumière de sa première section, intitulée : " *La compétitivité des entreprises : concepts, aspects et différentes approches théoriques*", ce chapitre porte sur une revue de littérature traitant la notion centrale dans ce travail, à savoir celle relative à l'ambiguïté de la conception de " compétitivité des entreprises ". Il passe en suite, à partir de sa deuxième section, sous le titre : " *Genèse des programmes de mise à niveau des PME en Algérie*" à un exposé des fondements des différents programmes de mise à niveau autant qu'une réponse à la fragilisation du tissu économique et une action d'amélioration des capacités des PME. En effet, cette section est censée de présenter de prime abord, une revue de littérature, concernant les ancrages théoriques du concept clé de notre étude est celui de " mise à niveau ".

À la lumière de la mise en place d'une photographie présentant ainsi la mise à niveau des PME en Algérie, et après avoir mis en place l'enceinte théorique nécessaire pour le traitement du sujet, le troisième et dernier chapitre, intitulé : " *Analyses empiriques de la mise à niveau*", consiste en une réponse empirique à la question principale s'interrogeant sur l'impact des programmes de mise à niveau sur le renforcement de la compétitivité d'un groupe de PME Oranaises du "secteur Industries manufacturières" bénéficiaires du programme ED PME, sur lesquelles nous avons effectué notre enquête. C'est dans cette perspective que le présent chapitre se présente comme une tentative de réponse en abordant la question depuis un angle expérimental.

Le volet expérimental, est fondé sur des déclinaisons opérationnelles, par l'usage d'un test statistique, étudiant à partir de quelques indicateurs de compétitivité, la trace empirique des programmes mis en œuvre sur la compétitivité industrielle. Ce dernier chapitre englobe cinq sections, dont la première est construite dans l'objectif de présenter les fondements du " *Programme de mise à niveau ED PME* ", ainsi que ses réalisations.

Ainsi, la mise en œuvre des programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb révèle des logiques, des structures de production et des

niveaux de développement économique différents, et parfois très éloignés. À cet effet, la démarche progressive du présent chapitre débouche sur une deuxième section, intitulée : *"Résultats de l'expérience de mise à niveau des pays maghrébins voisins : La Tunisie et le Maroc"*. La présente section est construite dans l'objectif de mettre en pleine lumière l'expérience de mise à niveau des entreprises, menée par nos voisins Marocain, et Tunisien qui nous ont devancés dans ce domaine. La troisième s'intitule : *" Présentation du secteur des industries manufacturières en Algérie "*. Elle est construite dans l'objectif de présenter l'évolution de l'activité industrielle en Algérie, ainsi ses principaux paramètres, en mettant en pleine lumière le secteur des Industries manufacturières présentant notre contexte d'analyse.

Notre étude empirique porte notamment sur le test statistique de *"Student"* qui permet de couvrir ouvertement le cœur du sujet à la porte de la quatrième section intitulée : *" Définition des variables et sources de données "*. En fait, cette section est élaborée dans le but de présenter un éventail d'indicateurs fondamentaux enrobant notre problématique. Il s'agit rappelons-le, des indicateurs de Compétitivité sur lesquels le test statistique, de vérification de l'effet positif de la mise à niveau sur la compétitivité des entreprises sera mis en évidence ; c'est ce qui est présenté nettement à la cinquième et dernière section intitulée : *" Analyse statistique et évaluation des résultats "*. Et cela à travers le traitement des " caractéristiques Prix " de la compétitivité (la compétitivité Prix) dans le but de déboucher notre analyse sur une appréciation des résultats empiriques obtenus.

La définition de chaque indicateur utilisé, les sources de données exploitées pour se faire, ainsi la méthodologie empirique suivie y sont aussi présentées et illustrées. L'application du test de *" Student "* est effectuée dans le but de vérifier la solidité de nos conclusions empiriques, du fait que *la littérature théorique, en la matière, ne reflète pas toujours la réalité.*

## **INTRODUCTION**

Un pays situé sur la pointe Nord – Africaine la plus délicate, une économie en phase de transition, une porte d'entrée de biens et de services de plusieurs nations ceinturées, et une économie à la croisée des pays les plus exposés aux nouvelles règles du commerce international, l'Algérie, à l'instar de ses homologues Marocain et Tunisien, a une forte exigence de s'inscrire dans le cadre de la libéralisation, la globalisation et l'ouverture de l'économie mondiale, qui est actuellement marquée par des mutations profondes, frétilants et complexes qui ont touché les méthodes d'organisation, de gestion, les systèmes de production et les circuits de distribution, ainsi les pratiques du commerce aux niveaux national et international, à travers l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et par la signature d'un certain nombre d'arrangements préférentiels et/ou d'accords de zones de libre-échange.

L'économie Algérienne a donc franchi un pas très important, qui devait passer par l'instauration d'une économie de marché concurrentielle frappant à la porte de ce contexte national, sous-régional et international, qui permet notamment de viser son intégration progressive à l'économie mondiale, d'offrir à ses industries une grande opportunité d'ancrage dans l'espace économique des pays développés qui représente le plus grand marché du monde ; en faisant face au défi d'ajuster son économie en se dotant d'un tissu intégré d'entreprises compétitives, dans le cadre de l'impératif de mise en place des mesures de développement, de restructuration et de mise à niveau en faveur de ses PME, afin de promouvoir leurs compétitivité industrielle, à travers la mis en place d'une multitude de programmes de mise à niveau dont certains ont pris fin et d'autres viennent tout juste d'être lancé.

Et comme nous l'avons déjà mentionné plus haut<sup>1</sup>, un véritable intérêt se développait pour ces entités économiques et " apparaît au début des années 90 à la suite des réformes économiques libérales "(Kerzabi. A et Saidani. M [2009]), et se justifie par " des raisons se rattachant à leurs poids dans l'économie des services et à la reconfiguration du système productif à la suite des crises successives des grandes

---

<sup>1</sup> À l'introduction générale.

organisations propres au modèle algérien et à la montée en flèche du chômage, en particulier chez les jeunes, de plus en plus attirés par l'aventure à l'étranger "( Madoui et Boukrif [ 2009]).

Dans cet esprit, le présent chapitre est commencé par une première section ayant pour objet la présentation des " *Généralités sur les PME* " ; Elle a pour objet de retracer l'évolution historique des PME dans les pays développés et en développement, en mettent l'accent sur une large gamme de définitions de ce secteur dans les différentes nations, ainsi que son cadre juridique, ses typologies et ses caractéristiques. Cette section n'est, en réalité, qu'une sorte de préambule pour la suite des développements.

Par ailleurs, il n'est pas étonnant que ce monde vulnérable est d'emblée un double défi, celui d'évoluer dans un environnement local encore instable en raison de la transition économique inachevée, et de devoir se faire une place dans un environnement désormais mondial, dans le cadre de ce qui est appelé, "*internationalisation*", c'est ce que la deuxième section touchera en suite en abordant "*La PME et le défi de l'internationalisation* ".

Ce chapitre est désormais clôturé par une troisième section, qui s'intitule : "*Genèse de développement des PME en Algérie*". Elle est consacrée à une présentation historico économique des PME en Algérie, étant donné leur place fatale et indispensable occupée. Il est question ici de la présence des petites et moyennes entreprises et de leur évolution depuis le jour de l'indépendance de l'Algérie où les producteurs Algériens y ont été impliqués, en mettant l'accent sur l'état de la situation économique récente des PME Algériennes à la lumière de la littérature théorique et des recherches empiriques élaborées dans ce cadre. Á vrai dire, c'est cette section qui constitue le point de départ pertinent relatif à la méthodologie globale du présent travail.

## **SECTION 1 : GÉNÉRALITÉS SUR LES PME**

"On parle aujourd'hui de petites et moyennes entreprises dans les colloques et les forums internationaux comme s'il s'agissait d'un fait nouveau dans l'histoire de l'humanité. Or, celles-ci sont contemporaines de l'apparition de l'homme. On a entrepris dès que l'homme s'est érigé en communauté pour survivre. En Algérie, comme partout ailleurs et même à l'époque de la protohistoire, on entreprenait et l'entreprise était toujours petite : une, deux ou trois personnes. Cela se faisait au sein du foyer ou un niveau de la tribu et de la communauté " (Lamiri. M. [2010]). Grâce à son statut dynamique qui prend en considération les opportunités, les menaces et les turbulences de l'environnement dans lequel elle évolue, la PME joue un rôle prépondérant dans l'économie mondiale. Elle est présente dans tous les secteurs d'activités économiques, et fonctionne dans les différents marchés - urbains, ruraux, locaux, nationaux, régionaux, et internationaux, c'est ce qui nous permet de l'encadrer comme étant un employeur important autour du globe.

Subséquentement, les PME s'articulent dans un cadre élémentaire de la vie économique, non seulement à la faveur de leur nombre et de leur variété, mais aussi, du fait de leur caractère hétérogène qui constitue cette grande catégorie, "puisque'on compte les très petites entreprises, les petites, les moyennes, les travailleurs autonomes, les artisans, le café du coin de la rue, cybercafés etc., qui se différencient par des modes de propriétés, d'évolution et un environnement qui leur est spécifique " (Merzouk. F, [2009]).

Ainsi, cette extrême hétérogénéité, " foisonnant de variétés d'un pays à l'autre, à l'image des districts industriels italiens, des entreprises françaises, des High-tech anglo-saxonnes ou des Mittelstands allemands<sup>1</sup> " (Torrès. O [2000]). C'est ce qui est encadré autour de cette section, en accompagnant un éventail de définitions des PME dans différents pays du monde, développés et en développement, leur cadre juridique, leurs typologies et caractéristiques principaux, ainsi un aperçu historique concernant ce monde vulnérable.

---

<sup>1</sup> En Allemagne, le concept de PME est plus connu sous le terme « Mittelstand » qui signifie littéralement classe moyenne. Ces entreprises de taille moyenne constituent le pilier de l'économie sociale de marché et symbolisent le principe de « responsabilité collective » cher aux entreprises germaniques"(Torrès. O, [1999]. P 23).

## 1.1. Fondements élémentaires de définition et éclairage historique des PME

### 1.1.1. Définitions des PME

"La PME pose un problème au niveau de sa définition, car elle n'a pas la même identité partout dans le monde. Elle change de critère d'un pôle à un autre et d'une économie à une autre. Ainsi, sa définition au Japon diffère de celle en France, et celle des pays développés n'est pas la même dans les pays en développement. La PME n'a donc pas une définition universelle" (Bouazzaoui. EL.M, [2001]). En outre, elle est parfois diverse même au sein du même ensemble régional (Hamzaoui. A, [2006]) ; comme le montre le tableau suivant :

**Tableau (1.1.) : La PME par pays selon le nombre d'employés et la taille moyenne des établissements manufacturiers<sup>1</sup>**

	La PME selon le nombre d'employés		Taille moyenne des établissements par employés en 1981
	Petite Entreprise	Moyenne Entreprise	
<b>Belgique</b>	1_ 50	51_200	33
<b>Danemark</b>	1_ 50	51_200	–
<b>Etats-Unis</b>	1_ 250	251_500	51
<b>France</b>	1_ 49	50_500	103
<b>Japon</b>	1_ 49	50_500	7
<b>Norvège</b>	1_ 20	21_100	–
<b>République fédéral d'Allemagne</b>	1_ 49	50_499	159
<b>Royaume-Uni</b>	1_ 50	51_200	60
<b>Suède</b>	1_ 49	50_199	84

**Source :** Glader. M, [1981].

Afin de faciliter le dialogue économique, l'identification des entreprises ciblent pour les différents programmes, et pour aider à collecter des données qui peuvent être comparées et à surveiller le progrès ; plusieurs pays ont essayé de formuler une définition simple pour cette entité économique. En effet, un grand nombre des pays membres de l'OCDE prennent en considération la deuxième variable

---

<sup>1</sup> Hamzaoui. A, « Les PME au Maroc : Etat des lieux et conditions d'émergence » ; Mémoire du cycle supérieur de gestion, Vol 451, Casablanca, Maroc, 2006, P 20, (D'après; Glader. M. Research on small enterprises, Umea University, 1981. -Van heesch T. « Structure change and small and medium-sized business », In : Julien P A, Joyal A et Chicha J, « La PME dans un monde en mutation », actes du colloque du 3-5 octobre 1984, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 1986, p 127).



à savoir le nombre d'effectifs. Ils la fixe à 200 ou 250 personnes, à l'exception du Japon qui a adopté une autre barre (300 salariés) et les Etats-Unis à 500 salariés. (OCDE, [2002]).

Cependant, diverses définitions existent dans la littérature concernant la PME ; Certains auteurs la définissent à partir de deux critères : l'effectif et le chiffre d'affaires ; selon Bressy et Konkuyt, [2000] « les PME sont les entreprises dont l'effectif salarié est inférieur à 500. Elles englobent les très petites entreprises (moins de 10 salariés), les petites entreprises (10 à 49 salariés) et les moyennes entreprises (50 à 499) »<sup>1</sup>. D'autres la voient sous d'autres plans. Julien et Marchesnay, [1988] considèrent la PME, comme "une entreprise juridiquement, sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une seule personne sinon à deux ou trois, en général seules propriétaires du capital"<sup>2</sup>.

Selon Pierre André Julien, " la petite entreprise est avant tout une entreprise juridiquement, sinon financièrement indépendante, opérant dans des secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une personne, sinon à deux, en général seules propriétaires du capital"<sup>3</sup>. Par ailleurs, l'univers de "la petite entreprise se caractérise généralement par une certaine hétérogénéité , constitue: d'artisans, managers, activités à technologie simple/complexes et concurrentielles, dont il faudrait bien s'y adapter, en améliorant de ce fait les conditions du travail et d'autres activités de l'entreprise " (Julien, [1987]).

Toutefois, il faut noter ainsi, que " Parmi les concepts économiques modernes abordant le sujet de PME, celui d'Alice Guilhon propose une définition centrée sur le concept de contrôlabilité, celle-ci exprime le fait d'être contrôlable, c'est-à-dire le fait qu'une PME soit dotée d'un système organisationnel qui puisse être contrôlé par le dirigeant. La contrôlabilité permet d'analyser le développement de l'entreprise en décrivant la cohérence entre les buts du dirigeant et le niveau de performance atteint dans l'environnement en termes financiers et organisationnels "( Chelil A, Ayad. S.M, [2009]).

Torrès, [1998], a considéré la contrôlabilité, comme le cœur de définition des PME (figure 1.1.). Dans cet effet, le dirigeant de la PME se trouve

---

<sup>1</sup> Bressy .G, Konkuyt. C, « Économie d'entreprise », Dalloz, Paris, 2000, P 78.

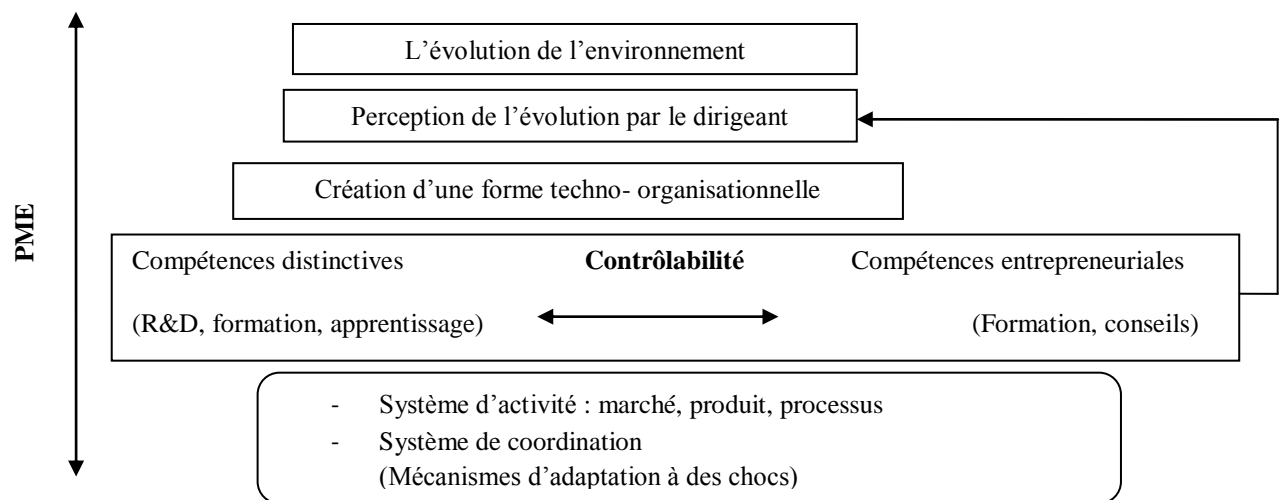
<sup>2</sup> Julien P.A, Marchesnay. M, « La petite entreprise », Vuibert gestion, 1988, Paris, P 33.

<sup>3</sup> Ziar Nabil, « Le développement de la Petite et Moyenne Entreprise en l'Algérie », Colloque National sur la PME et son rôle dans la croissance, 7- 9 Avril, 2002, P 2.

toujours mis en avant dès lors que l'on s'intéresse aux PME. Selon l'auteur, ces dernières, se constituent à partir de changements nés de l'interaction entre les compétences des individus, les intentions du dirigeant et les modes d'organisation choisis. Cette approche repose selon Torrès, sur un principe fondateur, qui représente le cœur d'éclairage du concept PME ; c'est celui de contrôlabilité, qui se définit comme : "la capacité du dirigeant de garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de ressources matérielles et immatérielles"<sup>1</sup>.

Selon Torrès, [1998], l'idée de contrôlabilité exprime le fait d'être contrôlable, c'est-à-dire, le fait qu'une PME soit dotée d'un système organisationnel qui puisse être contrôlé par le dirigeant. L'auteur a présenté la définition de la PME, à l'aide de sa carte d'identité élaborée par Guilhon, [1995]. Il a ajouté, dans ce titre, que plus généralement, la contrôlabilité opère la mise en relation des compétences entrepreneuriales et des compétences distinctes incorporées dans une structure<sup>2</sup>. De ce fait, la contrôlabilité exprime le résultat de l'évaluation que fait le dirigeant de la capacité collective que possède la PME pour développer son activité. Elle permet d'analyser le développement de l'entreprise en décrivant la cohérence entre les buts des dirigeants et le niveau de performance atteint dans le développement en termes financiers et/ou organisationnels (Torrès, [1998]).

**Figure (1.1.) : La carte d'identité de la PME<sup>3</sup>**



**Source :** Guilhon et al. [1995].

<sup>1</sup> Torrès, O, « Petite et moyenne entreprise : de nouvelles approches », Economica, Paris, 1998, P 60.

<sup>2</sup> Le verbe « Structurer » renvoie ici à la théorie de la structuration de Giddens 1979. La PME se constitue par des changements et des interactions le long d'un continuum (Pettigrew, [1986]).

<sup>3</sup> Torrès, O, « Petite et moyenne entreprise : de nouvelles approches », Economica, Paris, 1998, P 61. La source originale est mentionnée par l'auteur : (Guilhon et al. [1995]).

Plusieurs éléments apparaissent sur cette figure (Chelil A, Ayad. S.M, [2009]) :

- Le système d'activité de la PME est représenté par les produits et le marché sur lesquels elle opère ainsi que par le processus de fabrication de ses produits et de sélection des marchés ;
- Le système de coordination est défini comme l'ensemble des moyens matériels et immatériels (recrutement, formation, communication, études et conseils) mis en œuvre pour répondre à des chocs extérieurs, c'est-à-dire une remise en cause positive ou négative des performances financières et organisationnelles ;
- La forme techno-organisationnelle fait référence au mode d'organisation et à la technologie adoptée dans l'entreprise et résultant des choix exercés par le dirigeant ;
- La contrôlabilité opère la mise en relation des compétences entrepreneuriales et des compétences distinctives intégrées dans un contexte organisationnel propre à chaque PME.

En outre, après la présentation de quelques définitions propres au concept PME, il est subséquentement important de rappeler dans ce cadre, la définition élaborée par l'INSEE ; qui consiste à présenter les petites et moyennes entreprises (PME) comme "des entreprises dont la taille se définit par un ensemble de critères, dont essentiellement le nombre de salariés, ne dépasse pas certains seuils. Les autres critères de taille utilisés sont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan, et on utilise parfois un critère d'indépendance s'exprimant sous la forme de non-appartenance à un groupe trop important. Les seuils retenus, et en particulier le seuil du nombre de salariés, sont variables suivant les pays et l'objet de la définition : application d'une réglementation ou calcul de statistiques "(Charront. C, [2006]).

Cependant, la Commission Européenne s'est efforcé d'analyser les différentes définitions de la PME pour en retirer les éléments principaux de définition. De son analyse, cette commission concluait en 1992 qu'il ne serait pas opportun d'établir une définition unique et rigide des PME. Il faut retenir les critères les plus pertinents en fonction du but poursuivi et du secteur concerné. Néanmoins, la commission estimait devoir faire œuvre de coordination et de cohérence afin d'éviter les effets pervers d'*une prolifération incontrôlée des définitions*.

Dès sa création, l'observatoire européen constate qu'il n'existe aucune définition standard, ni scientifiquement fondée utilisant un critère quantitatif de taille

basé sur le nombre de travailleurs. En effet, la commission Européenne a adopté en 1996, une recommandation<sup>1</sup> sur la définition des PME (en 1996, actualisée en mai 2003) afin de prendre en compte les développements économiques survenus depuis 1996 (inflation et croissance de la productivité) et les enseignements tirés de sa pratique. Selon la commission, sont considérées comme PME, les entreprises classifiées comme suit :

- ✓ **Les moyennes entreprises**, sont définies comme des entreprises :
  - employant moins de 250 personnes
  - et dont: - soit le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 40 millions d'euros,
    - soit le total du bilan annuel n'excède pas 27 millions d'euros,
    - et qui respectent le critère de l'indépendance<sup>2</sup>,
- ✓ **La petite entreprise** est définie comme une entreprise :
  - employant moins de 50 personnes
  - et dont: - soit le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 7 millions d'euros,
    - soit le total du bilan annuel n'excède pas 5 millions d'euros,
  - et qui respectent le critère de l'indépendance,
- ✓ **La Micro entreprise** est définie comme une entreprise employant moins de 10 personnes.

Pour le calcul des seuils ci-dessus, selon l'"I.A.A.T"<sup>3</sup>, il convient d'additionner les données de l'entreprise bénéficiaire et de toutes les entreprises dont

---

<sup>1</sup> Recommandation 96/280/CE de la Commission du 3 avril 1996 concernant la définition des petites et moyennes entreprises (JO L 107 du 30.4.1996, p 4).

<sup>2</sup> Notion d'entreprises indépendantes : Sont considérées comme indépendantes les entreprises qui ne sont pas détenues à hauteur de 25 % ou plus du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME ou de la petite entreprise, selon le cas. Ce seuil peut être dépassé dans deux cas:

- Si l'entreprise est détenue par des sociétés publiques de participation, des sociétés de capital à risque ou des investisseurs institutionnels et à la condition que ceux-ci n'exercent, à titre individuel ou conjointement, aucun contrôle sur l'entreprise,

- S'il résulte de la dispersion du capital qu'il est impossible de savoir qui le détient et que l'entreprise déclare qu'elle peut légitimement présumer ne pas être détenue à 25 % ou plus par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises qui ne correspondent pas à la définition de la PME ou de la petite entreprise, selon le cas.

<sup>3</sup> "I.A.A.T" ; Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires, « Cadre réglementaire des interventions des collectivités locales », Définition des PME, Fiche 7, Janvier 2009, P 1-2.

elle détient directement ou indirectement 25 % ou plus du capital ou des droits de vote. En effet, trois éléments se présentent dans ce cadre, comme suit :

- *Changement de qualificatifs pour une entreprise*

Lorsqu'une entreprise, à la date de clôture du bilan, vient de dépasser, dans un sens ou dans un autre, les seuils de l'effectif ou les seuils financiers énoncés, cette circonstance ne lui fait acquérir ou perdre la qualité de PME, "entreprise moyenne", "petite entreprise" ou "micro entreprise" que si elle se reproduit pendant deux exercices consécutifs.

- *Décompte des personnes employées*

Le nombre de personnes employées correspond au nombre d'Unités de Travail par An (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année, le travail à temps partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'UTA. L'année à prendre en considération est celle du dernier exercice comptable clôturé.

- *Chiffre d'affaires ou total de bilan*

Les seuils retenus pour le chiffre d'affaires ou le total de bilan sont ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois. Dans le cas d'une entreprise nouvellement créée et dont les comptes n'ont pas encore été clôturés, les seuils à considérer font l'objet d'une estimation de bonne foi en cours d'exercice. Or l'économie a évolué et les PME rencontrent de plus en plus de difficultés pour obtenir des capitaux ou des crédits, ce qui réduit leur accès aux nouvelles technologies, à la recherche...C'est pourquoi la Commission européenne a proposé une nouvelle définition des PME tenant mieux compte des différentes catégories d'entreprises et des relations entre les entreprises. Cette définition est appliquée depuis le 1er janvier 2005. "Elle résulte de discussions approfondies entre la Commission, des États membres, des organisations d'entreprises et des spécialistes, ainsi que de deux consultations ouvertes sur internet" (UE, [2006]).

**A. Importance d'une définition européenne des PME**

" Au sein d'un marché unique, dépourvu de frontières internes, il est essentiel que les mesures prises en faveur des PME s'appuient sur une définition commune afin d'améliorer leur cohérence et leur efficacité et de limiter les distorsions de concurrence. Cette nécessité s'impose d'autant plus au vu de la profonde interaction entre les mesures nationales et européennes visant à aider les PME dans

des domaines tels que le développement régional et le financement de la recherche "<sup>1</sup>. Elle a pour but d'encourager les PME à plusieurs niveaux :

- Actualiser les seuils relatifs à l'effectif pour maintenir les différentes mesures de soutien ;
- Promouvoir les « micro-entreprises » avec des seuils financiers spécifiques, en particulier lors de leur lancement ;
- Améliorer l'accès au capital en facilitant le financement en fonds propres pour les PME, c'est-à-dire que certains investisseurs comme les sociétés de capital-risque ou les fonds régionaux, peuvent financer une entreprise sans que celle-ci perde son statut de PME ;
- Promouvoir l'innovation et la recherche à l'aide de dispositions spécifiques concernant les relations entreprises / universités ou centres de recherche à but non-lucratif ;
- Prendre en compte les différentes relations entre entreprises, puisqu'une entreprise peut avoir un financement extérieur d'une autre entreprise. Par conséquent, celle-ci a des ressources en plus, pouvant remettre en cause des subventions ou aides de l'Europe. Ce système permet donc de limiter les abus (C. Charront, [2006]).

## **B. Application de la nouvelle définition des PME**

" Selon la Commission européenne ; une entreprise est « toute identité, indépendamment de sa forme juridique, exerçant une activité économique ». Les seuils ont été changés suite aux transformations et développements économiques intervenus depuis 1996, date de la première définition commune des PME. L'effectif et le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel, sont les différents critères<sup>2</sup>" : Selon la commission dans la recommandation (N°2003/361/ce)<sup>3</sup>, sont considérées comme PME, les entreprises dont : (Voire le tableau 1.2.) :

---

<sup>1</sup> Commission européenne, « La nouvelle définition des PME : Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration », Entreprises et industries – Publication, 2006, P 6.

<sup>2</sup> Charront. C, « La nouvelle définition des PME », Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de la Moselle, Service Info Eco Fichier & Tic, Relais EIC 289 21/07/2006, P 2.

<sup>3</sup> Recommandation (N°2003/361/ce) de Commission Européenne, du 6 mai 2003, concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises, Journal Officiel 124 du 20/05/2003.

**Tableau (1.2.) : Les critères de définition des PME (selon Commission européenne [2005])<sup>1</sup>**

Catégorie d'entreprise	Effectifs : unités <sup>2</sup> de travail par an	Chiffre d'affaires annuel <sup>3</sup>	Total du bilan annuel
		Ou	
<b>Moyenne</b>	< 250	≤ 50 millions d'euros (40 millions d'euros en 1996)	≤ 43 millions d'euros (27 millions d'euros en 1996)
<b>Petite</b>	< 50	≤ 10 millions d'euros (7 millions d'euros en 1996)	≤ 10 millions d'euros (5 millions d'euros en 1996)
<b>Micro</b>	< 10	≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)	≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)

**Source :** Commission Européenne, [2006].

La Commission européenne répartit les entreprises en trois catégories en fonction de leur participation dans une autre entreprise ou de la participation d'autres entreprises dans leur capital. En fonction de cela, certaines données sont à communiquer à l'Union européenne et permettent de déterminer si l'entreprise répond aux divers plafonds fixés dans cette définition des PME (Tableau 1.3.).

En outre, "certaines entreprises peuvent conserver leur statut d'entreprise autonome (elle est donc sans entreprise partenaire), même si le seuil de 25 % est atteint ou dépassé par les investisseurs suivants<sup>4</sup> :

- Sociétés publiques de participation, sociétés de capital-risque ;
- Universités et centres de recherche à but non lucratif ;
- Investisseurs institutionnels y compris les fonds de développement régional ;
- Autorités locales autonomes ayant un budget annuel inférieur à 10 millions d'euros et moins de 5.000 habitants.

---

<sup>1</sup> Commission européenne, « La nouvelle définition des PME : Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration », Entreprises et industries – Publication, 2006, P14.

<sup>2</sup> effectif : salariés, associés exerçant une activité régulière au sein de l'entreprise, propriétaires, personnes considérées par l'Etat comme salariés.

<sup>3</sup> Chiffre d'affaires annuel : bénéfices (= ventes après le paiement de toutes les charges) hors taxes.

<sup>4</sup> Charront .C, « La nouvelle définition des PME », Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de la Moselle, Service Info Eco Fichier & Tic, Relais EIC 289 ; 21/07/2006 , P 3- 4.

**Tableau (1.3.) : Les critères de définition des PME en fonction de leurs participations (selon la Commission Européenne, [2005])<sup>1</sup> :**

	<b>Entreprise autonome</b>	<b>Entreprise partenaire</b>	<b>Entreprise liée</b>
<b>Participation entre entreprises</b>	< 25 % ou totalement indépendante si l'entreprise ne détient aucune participation dans une autre entreprise et qu'aucune autre entreprise ne possède une participation de la première	entre 25 et 50 % inclus	> 50 %
<b>Données à communiquer</b>		Le nombre d'employés et les données financières des comptes, plus une proportion d'effectifs et du détail financier de l'autre entreprise en fonction du capital détenu	toutes les données des entreprises concernées

**Source** : Commission Européenne, [2005].

Ainsi, pour qu'une entreprise ait le statut d'une PME, il faut donc qu'elle réponde aux trois critères vus précédemment. Le type d'entreprise est essentiel à cette définition : il permet de ressortir les données nécessaires aux seuils, et donc de voir quels sont les droits en matière de subventions, d'aides de l'entreprise. Enfin cette définition contient des mesures permettant uniquement aux « vraies » PME de se faire aider (Charront, [2006]).

### **1.1.2. Le cadre juridique des PME**

"Le droit est donc facteur de risques mais aussi source d'opportunités, voire d'avantages concurrentiels lorsqu'il est maîtrisé dans une politique de communication" (Couret. Alain, [1990]). "La création d'une fonction juridique au sein de l'entreprise est désormais une nécessité et son évolution d'un stade opérationnel à une démarche stratégique une hypothèse que ne doivent plus négliger les managers.

---

<sup>1</sup> Charront .C, « La nouvelle définition des PME », Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de la Moselle, Service Info Eco Fichier & Tic, Relais EIC 289 ; 21/07/2006 , P 3.



Cependant il est assez difficile de mesurer comment l'entreprise intègre le juridique dans sa stratégie. La plupart des exemples médiatisés concernent des grandes ou très grandes entreprises" (Come. Thierry, [1997]), alors que "les « entreprises » sont majoritairement des petites ou très petites unités" (Come. Thierry, [1999]).

De ce fait, "l'encadrement juridique et réglementaire des petites et moyennes entreprises diffèrent d'un pays à l'autre, en raison que, chaque État établit ses propres règles législatives et juridiques en fonction des exigences de sa politique économique"<sup>1</sup>.

### **A. La forme juridique sous laquelle se présente la PME**

Les entreprises se distinguent entre elles selon plusieurs critères ; la taille ( Micro entreprise ou très petite entreprise, petite entreprise, moyenne entreprise, grande et groupe d'entreprise) , le secteur d'activité ( secteur primaire, secondaire , tertiaire), le type d'appartenance ( appartenance au secteur privé ou public), ainsi par le statut juridique, dont son choix doit être réalisé et actualisé avec l'assistance des professionnels spécialisés du droit de l'entreprise et des affaires, Avocat, Expert – comptable et notaire. Parmi les formes juridiques de la PME auxquelles l'entreprise peut appartenir, " sont principalement : une Entreprise Individuelle, une Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité limitée (E.U.R.L), une Société Á Responsabilité Limitée (S.A.RL) ; une Société en Nom Collectif (S.N.C), une Société par Action Simplifiée (S.A.S), une Société Anonyme (S.A) ou une société civile (S.C)"<sup>2</sup>.

D'après une étude élaborée par Bizaguet. A, et démontrée dans son ouvrage, intitulé : "*Les petites et moyennes entreprises*"<sup>3</sup>, " la très grande majorité des PME plus de deux tiers sont constituées sous la forme individuelle selon l'auteur, en raison qu'une seule personne physique assure la direction, perçoit les bénéfices et supporte les risques"(Bizaguet, [1993]).

L'étude effectuée par l'auteur est fondée sur une analyse des PME par secteur d'activité, à cet effet, il a pu montrer que, sur l'ensemble des PME, les entreprises personnelles sont particulièrement nombreuses dans les BTP<sup>4</sup>, les services et le commerce, mais le sont moins dans l'industrie, où, en raison d'une plus grande lourdeur des immobilisations et des moyens à mettre en œuvre, on relève davantage SA et SARL. Cette dernière est considérée, selon l'auteur, comme la première forme

---

<sup>1</sup> Aissani. Nadjet, « La politique de soutien des PME et leur rôle dans le développement économique en Algérie », Mémoire de Magister en Sciences économiques, Université d'Oran, 2005, P 24.

<sup>2</sup> Aissani. Nadjet, [2005].

<sup>3</sup> Bizaguet. A, « Les petites et moyennes entreprises », Que sais-je ?, Paris, 1993.

<sup>4</sup> (B.T.P) : Bâtiments et Travaux Publics.

la plus répandue en ce qui concerne les entreprises de moins de 20 salariés, en raison des moindres lorsque la taille croît, "la forme SA devient prépondérante aux PME de plus de 100 salariés sont constitués sous la forme anonyme. Il s'ajoute que les S.A.R.L restent relativement plus nombreuses au-delà de 20 salariés dans les secteurs du BTP et du commerce que dans les autres secteurs. Le reste des entreprises se partagent entre sociétés en nom collectif, sociétés en commandite" (Bizaguet, [1993]).

### **B. La fonction juridique dans les PME**

La fonction juridique n'est plus seulement une fonction de sécurité (éviter les risques et résoudre les problèmes), elle devient une fonction d'orientation (saisir les opportunités), accroissant ainsi le rôle de conseil des juristes d'entreprise et favorisant la remontée hiérarchique et l'émergence d'une dimension stratégique" (Come. Thierry, [1998]). Vu son importance fatale, les dirigeants des entreprises ne leur suffit guère de bien connaître les codes, en effet, ils doivent mobiliser des fonds dans le but de posséder en interne, des compétences d'expertises juridiques suffisantes et requérir en externe celles qui lui font défaut.

Dans les PME, le juriste est souvent seul et doit assumer le suivi des dossiers divers. Le recours à des spécialités externes est indispensable. Dans certaines entreprises, les juristes ou les services juridiques sont rattachés directement à la direction générale ou bien apparaissent clairement dans une position stratégique dans l'organigramme. Ils ont donc un poids réel dans les processus de décision. Les juristes des PME interviennent principalement dans les secteurs de recherche et d'innovation. Près de 60% d'entre eux travaillent dans une entreprise qui réalise plus du quart de son chiffre d'affaires à l'export (Côme et Rouet, [1997]).

"Au sein d'une grande entreprise, le juriste devient souvent un spécialiste très pointu dans un domaine particulier, souvent propre à l'entreprise, et dispose de possibilités d'évolution de carrière et la rémunération à l'embauche plus importante qu'en PME. Ainsi, la spécialisation même de sa fonction le rend peu autonomes, ce qui n'est pas le cas en PME où le juriste a une plus grande liberté, en tant que généraliste. Les salaires sont cependant souvent deux fois moins élevés. Il est donc fondamental, notamment pour une PME, de prévoir à la fois le champ d'intervention du juriste mais aussi d'évoluer sa rentabilité par rapport au recours aux spécialistes externes"<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Aissani. Nadjet, [2005].

### **1.1.3. Éclairage historique de la PME**

La petite entreprise est au cœur de la transformation de nos économies, dans le cadre de la troisième révolution industrielle ou de la mutation de nos économies. (Julien. P.A et Marchesnay. M, [1988]). Cette cellule économique est toujours considérée comme une source de compétitivité et de croissance du tissu économique. L'importance accrue de son développement, la modification de son statut juridique, ainsi que les mesures d'aide et de soutien à sa promotion reflètent son poids autant que vecteur de structuration des espaces économiques locaux et de l'aménagement des territoires.

Sur le plan historique, "l'histoire de la PME se trouve en partie liée à celle de l'économie industrielle. Le Moyen Age connaît déjà la forte présence de la « petite entreprise » par l'activité des ateliers et des échoppes, lesquels ont contribué à façonner les formes traditionnelles de PME, dont on trouve aujourd'hui la trace dans le petit commerce et l'artisanat classique. L'époque de la Renaissance voit aussi la montée d'un système de production plus industrialisé qui, à partir du XVIIIème siècle, marque l'avènement des grands groupes industriels qui ne cesseront de se développer" (Graphe : Faber. P, [1999]).

#### **A. Aperçu historique des PME dans les pays développés**

Alors, jusqu'au XVIIIe siècle, l'économie industrielle certifie la présence capitale de la petite entreprise, et sa contribution quasi exclusif dans tous les pays du monde. Et via, la révolution industrielle que connue la Grange- Bretagne, à la fin du XVIIIe et début XIXe, et qui faisait une exception à plus d'un titre sur le plan culturel, des transformations profondes dans les techniques de production et des rapports sociaux ont couronnées les appareils de production et d'industrialisation aux autres pays européens, qui s'étaient aux Etats- Unis au milieu du XIXe siècle et au Japon après 1870, les pays développés se sont donc penchés dans une phase d'une entreprise familiale à une entreprise industrielle.

La PME a justifié sa trace permanente au premier Vingtième siècle au fond de la deuxième révolution industrielle, caractérisée par, des grandes innovations sur le plan d'industrialisation, qui ont contribué à "modifier de façon spectaculaire le quotidien accreditent l'idée que la PME n'est qu'un point de départ, très vite dépassé

dans les secteurs dynamiques. Des recherches récentes<sup>1</sup> ont démontré pourtant, qu'en réalité ni la seconde révolution industrielle, ni les conjonctures contrastées n'ont réussi d'éliminer les PME. <sup>2</sup>(Lucette LE van Lemesle, [2008]).

"Par ailleurs, la reconnaissance de la place des petites et moyennes entreprises dans l'économie intervient au cours des années soixante-dix, marquée par une crise aiguë dans les pays en développement. Cette reconnaissance des PME dans tous les pays industrialisés n'est plus à démontrer, que ce soit du côté de la création d'emplois, de la valeur ajoutée ou même des exportations. Plusieurs raisons ont été avancées pour expliquer ce changement structurel. Toutefois, elles ne permettent pas d'affirmer que les PME vont reprendre toute la place qu'elles ont perdue graduellement avec l'extension de la révolution industrielle. En fait, on peut penser plutôt à la formation d'un nouvel équilibre entre grandes et petites entreprises, dans lequel les PME joueraient un plus grand rôle dans le développement économique, en particulier des petites régions, tout en demeurant associées dans plusieurs cas au développement des grandes entreprises" (Julien, [1997]).

Ainsi, "dans les pays industrialisés deux images de la PME radicalement opposées coexistent : La première image de la PME est celle d'une entreprise archaïque, cantonnée dans des activités en déclin (La petite exploitation familiale agricole, l'artisanat ou le petit commerce) et dont le niveau technologique est relativement faible. La PME apparaît ici comme une forme d'organisation héritée du passé. Et l'esprit qui anime les patrons de ces PME est conservateur et traditionaliste. On retrouve cette conception de la PME surtout dans les pays d'Europe du Sud, en Espagne, au Portugal, en Italie et tout particulièrement en France, Alors que, Dans les pays anglo-saxons, la PME est souvent associée à l'innovation, au dynamisme, à l'initiative privée, au goût du risque... C'est l'image de la PME high-tech, stéréotype de l'entreprise moderne par excellence, créatrice d'emplois et capable de plus grandes prouesses technologiques. " (Seder, S, [2005]). Á cet égard, et à fin de clarifier cette image, nous avons ainsi choisi quelques pays, comme des exemples indicateurs, présentant des situations de PME propres à chacune de ces nations ;

---

<sup>1</sup> Lescure. M, « PME et croissance économique, l'expérience Française des années vingt », Paris, Economica, 1996. L'analyse est entendue, par le même auteur à la première moitié du siècle. In Levy-Leboyer .M (direction), « Histoire de la France industrielle », édition, Larousse, Paris, France, 1996, P 284- 295.

<sup>2</sup> Lucette LE van Lemesle, « Entre l'économie et le politique : la perception des PME chez les économistes officiels en France (première moitié du XXe siècle) », In : « Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours : pouvoir, représentation, action », (direction : Sylvie Guillaume, & Michel Lescure), PIE PETER LANG. S.A, éditions scientifiques internationales, Bruxelles, Allemagne, 2008, P 170.

A.1. Les PME aux Etats-Unis

Tant par le nombre que par le rôle économique et social, la PME a une place de premier plan aussi bien aux Etats-Unis que dans les autres pays occidentaux. Aux Etats-Unis, la place de la PME dans l'économie est importante ; "Des chercheurs Américains ont montré, que les PME étaient à l'origine de la plupart de nouveaux emplois et contribuaient à la croissance économique" (Louart, [1983]).

"En 1979, l'économiste Américain *David Birch* réalisait un rapport portant sur une enquête près de 6 millions de firmes, expliquant que 82 % des créations nettes d'emplois réalisées entre 1969 et 1976 étaient le fait d'entreprises employant moins de 100 salariés. Alors, une autre étude qui concernait la période 1974- 1981, confirmait nettement la tendance : les PME de moins de 500 salariés avaient crée les trois cinquièmes des 20 millions d'emplois générés en dix ans dans l'économie Américaine, alors que les 500 plus grandes sociétés supprimaient durant la même période 1 600 000 salariés" (Bizaguet, [1993]). Ainsi, d'après une étude élaborée par (l'OCDE, [1997]), une situation similaire est retrouvée dans les autres pays occidentaux, comme le montre le tableau suivant :

**Tableau (1.4.) : La PME par pays dans le total des entreprises selon la Proportion d'emplois et la Contribution au PIB<sup>1</sup>**

Pays	Nombre de PME dans le total des entreprises	Proportion d'emplois dans les PME	Contribution des PME au PIB en pourcentage
Allemagne	99,7	65,7	34,9
Belgique	99,7	72	Non communiqué
Canada	99,8	66 (industrie seulement)	57,2 (1993)
Danemark	98,8	77,8	56,7
Espagne	99,5	63,7	64,3
Etats –Unis	99,7	53,7	48
Finlande	99,5	52,6	Non communiqué
France	99,9	69	61,8 de la VA
Italie	99,7	49 (industrie seulement)	40,5
Japon	99,5	73,8 (industrie seulement)	57 de la VA
Royaume - uni	99,9	67,2	30,3

**Source :** OCDE, [1997].

---

<sup>1</sup> Hamzaoui. A, [2006], P 25 ; D'après, L'Office de Coopération et Développement Economique (OCDE), mise à jour en mars [1997].

La proportion d'emplois dans la PME et sa participation au PIB montrent clairement l'importance de leur contribution au dynamisme des économies, et à l'absorption du taux de chômage. Ainsi, à l'intervalle de "1993 à 1997, l'économie Américaine a créé plus de 11 millions d'emplois, dont 8,5 millions de 1993 à la fin de 1995; et ce sont principalement les petites entreprises qui ont le plus créé d'emplois récents. Les grandes entreprises ont, par contre, conduit de difficiles restructurations. Cette propriété de lutte contre le sous emploi de la PME est également retrouvée dans les pays occidentaux; la proportion d'emplois dans les PME varie dans ces pays entre 50 % et 78 % de l'ensemble des emplois créés toutes entreprises confondues. Ainsi, la performance de la PME américaine est d'autant plus remarquable que le PIB est en croissance continue depuis 1992. Cette croissance se situe entre + 2,7 % en 1992 et +3,5 % en 1994" (Hamzaoui. A, [2006]) ; C'est ce qui démontré par le tableau suivant :

**Tableau (1.5.) : Evolution du taux de croissance aux USA<sup>1</sup>**

Années	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Taux de croissance en pourcentage	+ 2,7 %	+2,2 %	+3,5 %	+ 2,0%	+2,3 %	+2,3 %

Source : Hamzaoui, [2006].

Après la présentation de l'évolution des PME aux Etats- Unis, et ses contributions dans la croissance économique. Il est incontestable, de présenter les politiques Américaines de soutien, d'aide et de développement de ces entités vulnérables. En outre, "l'entrepreneur est une figure centrale de la société américaine, symbole d'une de leurs aspirations les plus profondes. L'esprit entrepreneurial a pour les Américains, non seulement une dimension économique et intellectuelle forte, mais également une dimension émotionnelle très importante.

Contrairement aux idées reçues, il existe dans ce pays depuis plus d'un demi- siècle une politique publique d'aide aux PME (Thierry, [2001]). Le parlement Américain démontre clairement son aide et soutien aux PME, c'est d'après la loi publique 58/536<sup>2</sup> déclarée comme suit : « *l'essence du système économique américain d'entreprise privée est la libre concurrence, qui est un élément de base du bien être*

---

<sup>1</sup> Hamzaoui. A, « Les PME au Maroc : Etat des lieux et conditions d'émergence » ; Mémoire du cycle supérieur de gestion, Vol 451, Casablanca, Maroc, 2006, P 26.

<sup>2</sup> Small Business Administration (SBA), « La politique américaine d'appui aux PME : le rôle de la Small Business Administration », Revue AcComEx, Septembre- Octobre, 2000.

*économique et de la sécurité du pays... Une telle sécurité et un tel bien être ne seront pas atteints à moins que les capacités effectif et potentielle des petites entreprises ne soit connue... ».*

En effet, " Aider le secteur des petites entreprises va dans l'intérêt bien compris des Etats- Unis pour au moins deux raisons importantes. En premier lieu, aider les PME à démarrer, se développer, et survivre permet le prolongement du système compétitif et libre de marché Américain. En second lieu, aider les petites et moyennes entreprises à réussir, conduit à des retombées économiques positives pour toute la société. Avec près de 25 millions d'entreprises aux Etats- Unis, ce secteur a été décrit comme un moteur de la croissance et un contributeur significatif à la santé économique de la nation (Thierry, [2001]) ".<sup>1</sup>

### A.2. Les PME en France

À partir du premier cas présenté, qui est celui des Etats- Unis, et à la lumière de la déclaration de l'OCDE, [1997], le poids des PME est retrouvé similaire dans les autres pays occidentaux. La France, comme ses homologues présentés ; ses PME jouaient un rôle primordial, et présentaient 99,9 % des entreprises enregistrées sur le territoire, participant, en effet, de manière significative au développement économique Français avec, à leur actif, 54% de la production nationale, 45% des investissements productifs et près de 50% des exportations Françaises (OCDE, [1996]).

Par ailleurs, "le Xe plan, en 1983, était encore plus affirmatif : Seules, les petites unités, capables de s'adapter rapidement à la mouvance du marché aux hautes technologies, à l'aspect ponctuel de besoins nouveaux, peuvent être le fer de lance de l'économie, contrairement aux grands groupes qui constituent l'assise" (Lescure. M, [1996]). Ainsi, "la France s'est vue réviser ses textes en Octobre 2002 pour encourager la relance et le développement des PME. C'est le projet ambitieux qui compte créer à l'avenir un millions d'entreprises nouvelles e cinq ans (Seryring. S, [2002]).

### A.3. Les PME au Japon

Nonobstant que grandes entreprises géantes ne résument pas à elles seule l'économie Japonaise, cette dernière est particulièrement concentrée sur de dominant le marché intérieur et extérieur. Ces firmes ont le plus investi à l'étranger

---

<sup>1</sup> Small Business Administration (S.B.A),(Traduction Thierry). C, « La politique publique d'aide aux PME au service du rêve américain », Problèmes économiques, N° 2716, Juin, 2001.

dans les années passées et qui par ailleurs développent le plus de projets de délocalisations nouvelles pour les années à venir. Ayant conscience de leurs poids dans la croissance économique, les PME Japonaises ont bénéficié dès les années quarante et les années quatre vingt- dix d'une série de mesure inscrite dans le but de promouvoir leurs développement, ainsi de maintenir les emplois.

À la lumière d'une offerte Etatique au cours des années 90, contribuant à l'aide et l'amélioration de la gestion des ressources humaines des PME Japonaises. En 1991, la loi 1991<sup>1</sup>, concernait la promotion de l'amélioration de la gestion de l'emploi dans les petites entreprises, et les coopératives commerciales (des groupements de PME) pour la protection de la main d'œuvre et la création d'emploi ; elle touche l'amélioration des conditions de travail, et notamment l'environnement professionnel et les efforts allant dans le sens de protection sociale.

En effet, après la hausse du yen liée aux accords du Plaza de 1985, et tout au long de la période d'économie de bulle, les PME ont également fortement investit à l'étranger. De 300 à 350 par an dans la première moitié des années 80, le nombre de cas d'implantation de PME à l'étranger atteint avec plus de 1 600 un pic en 1988, ce qui représente près de 60% des cas d'investissement. C'est ce que Chûshôkigyô et hakusho, [1993] ont confirmé d'après des études effectuées sur les PME Japonaises. Mais, Certes la fin de la bulle au début des années 90 donne un coup d'arrêt à cette dynamique et les cas d'investissement retombent progressivement à 574 en 1992 soit 40% du total.

Cette importance des flux d'investissement réalisés par des PME est confirmée par une enquête (Osaka shôkôkaigisho, [1993]) effectuée auprès de 436 entreprises de l'industrie manufacturière. Plus de 40% des firmes de 100 à 999 salariés interrogées, se disent en effet désireuses d'investir à l'étranger dans un proche avenir. La catégorie inférieure (- de 100 salariés) n'est d'ailleurs pas en reste; 11,2% d'entre elles ayant des projets établis et 25,8% se montrant intéressées.

## **B. Aperçu historique des PME dans les pays en développement**

« ... Les théories évolutionnistes d'inspiration libérale comme la théorie marxiste annonçaient le déclin inéluctable de la petite entreprise au nom de la recherche incessante de rendements d'échelle ou de la concentration financière croissante. Il en allait de même dans les pays colonisés ou en développement, dans lesquels étaient appliqués les mêmes schémas d'analyse et prônées des politiques

---

<sup>1</sup> Soumeiya. H, « La PME au Japon », PME Magazine, N°31, Alger, Juillet, Aout 2005.



axées sur le développement de grandes entreprises ou de grands conglomérats »<sup>1</sup>. Si cette politique connaît des variantes nationales, le cadre général reste globalement le même jusqu'aux années 80. Quelques actions sont mises en œuvre à l'attention d'un public d'artisans, mais le terme reste vague et recouvre surtout de petites activités. L'appui au secteur est en partie légitimé par un discours sur la technologie « douce » et il suscite surtout l'intérêt des ONGs<sup>2</sup> dans le courant du célèbre « Small is beautiful » popularisé par Schumacher au début des années 70. (Botzung. M, Gret, [1998])<sup>3</sup>.

En outre, durant les années 80, une mutation fondamentale survient ; Depuis 1983, la majorité de pays africains se sont vus contraints de signer des plans d'ajustement structurels (PAS). " Il s'agit d'une véritable révolution, dont l'État n'a plus vocation à tout gérer, il n'est plus l'entrepreneur du développement mais plutôt un « facilitateur ». La régulation désormais doit davantage procéder du marché. Ce bouleversement a induit un certain nombre de conséquences concrètes telles que l'exigence de réduction de la fonction publique, la fin de l'embauche systématique des diplômés dans l'administration, l'amorce d'une politique de privatisation et une volonté de renforcer le rôle du secteur privé. Et pour la première fois, parallèlement aux PAS, dans un double objectif volontariste de libérer les initiatives et d'offrir une alternative, les premiers projets de promotion des petites entreprises sont identifiés, financés et mis en œuvre par les différents bailleurs et agences spécialisées d'exécution" (Botzung. M, Gret, [1998]).

### B.1. Les PME en Tunisie

Depuis l'indépendance du pays en 1956, les PME tunisiennes ont vécu plusieurs épisodes décisifs qui ont marqué leur histoire ; entre 1956 et 1960, est une phase de « Tunisification » de l'économie caractérisée par une nationalisation des secteurs clefs, à savoir l'infrastructure, l'industrie et les services. Ce contrôle public n'était pas synonyme d'une orientation socialiste du gouvernement, son but était de maintenir également une vision libérale basée sur une ouverture du commerce extérieur et une promotion des investissements (Murphy, Emma. C, [1999]).

---

<sup>1</sup> Savoye, Cf. Bernard, « Analyse comparative des micro-entreprises dans les pays en développement et dans les pays industrialisés : une approche critique des analyses du secteur informel », in Revue Tiers-monde, tome XXVII, n° 148, octobre-décembre 1996, page 954.

<sup>2</sup> ONGs (Organisations Non Gouvernementales) ; se sont des organisations de la société civile, d'intérêt public ou ayant un caractère humanitaire, qui ne dépend ni d'un État, ni d'une institution internationale. Ses membres sont des volontaires bénévoles, organisés le plus souvent en association, ainsi, ses ressources proviennent de fonds publics ou privés.

<sup>3</sup> Botzung. Michel, Gret, « Dispositifs d'appui aux petites entreprises en Afrique Évolution historique et défis actuels », Les éditions du groupe initiative, Avril, 1998, P 3.

Durant [1961-1969] : La Tunisie se penchait nettement vers la phase socialiste, dont "le gouvernement a aussi promu l'institution de coopératives dans les autres secteurs économiques. En août 1969, le secteur public englobe le commerce de gros et de détail, une partie importante de l'industrie et du secteur bancaire ainsi que les transports, l'électricité et les mines étaient déjà sous contrôle de l'Etat" (Morisson, Christian, et Talbi, Béchir, [1996]).

En 1970, la Tunisie s'est réorientée vers une économie de marché et la propriété privée. Une nouvelle politique de développement a été menée basée sur la création de nouvelles institutions dont le but était de promouvoir le secteur privé, telles que l'Agence de la Promotion de l'Industrie (API), le Centre de Promotion des Exportations (CEPEX) et le Fonds de Promotion et de Décentralisation Industrielle (FOPRODI), avec l'objectif de rationaliser, moderniser et simplifier la politique industrielle. À la fin des années 70, la Tunisie était trop dépendante des recettes pétrolières et avait étendu son endettement extérieur, le manque d'investissement de base de l'Etat dans l'infrastructure (Dhaoui. M.M, [2009]).

En 1986, et via la baisse des recettes pétrolières ; La Tunisie a connu sa première année de croissance négative depuis son indépendance, elle a finalement reconnu la crise qui était à l'origine de cette aggravation de la situation économique et financière, le gouvernement s'est donc officiellement mis d'accord avec le FMI (Fonds monétaire international) en 1986, sur la mise en place d'un Programme d'Ajustement Structurel (PAS). Ce programme envisageait des réajustements considérables au niveau des instruments essentiels de la politique économique et financière.

Depuis 1996, la Tunisie a annoncé un programme de mise à niveau qui représente une partie intégrante de l'Accord d'association de 1995 signé avec l'UE pour démanteler progressivement les barrières douanières. Il représente un nouveau défi pour l'économie tunisienne. Ces différentes phases ont marqué profondément l'histoire des PME tunisienne (Dhaoui. M.M, [2009]). Les PME constituaient, 96 % de l'ensemble des entreprises en Tunisie " (Ben Marzouka, [1998]), elles représentaient sans doute, un instrument principal de lutte contre le chômage et le sous-emploi, et un noyau essentiel permettant la promotion du tissu industriel en Tunisie.

## B.2. Les PME au Maroc

Les petites et moyennes entreprises constituent la base du tissu économique au cours de son processus historique de l'entrepreneuriat Marocain.

Numériquement, selon la Fédération de la PME, elles représentent 95% du tissu économique et participent de manière positive à la croissance économique, à la création d'emplois et au développement régional et local. (Touati. K, [2003]). Néanmoins, leur contribution reste largement en deçà des potentialités que cette catégorie d'entreprises peut développer en termes de valeur ajoutée, de résorption du chômage, en particulier celui des jeunes diplômés et de création de nouvelles opportunités pour des couches plus larges de la population (Ghérraoui, et Richet, [2001]).

La définition des PME adoptée actuellement au Maroc est celle proposée par la Charte<sup>1</sup> de la PME qui constitue une référence réglementaire en matière de définition et de promotion de cette catégorie d'entreprises (bulletin officiel, [2002]). "Cette définition se fonde sur le croisement de plusieurs critères qui sont essentiellement le mode de propriété, le chiffre d'affaires, le total bilan ou l'ampleur des investissements. La Charte de la PME considère comme PME « *toute entreprise gérée et/ou administrée directement par les personnes physiques qui en sont les propriétaires, copropriétaires ou actionnaires, et qui n'est pas détenue à plus de 25% du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises ne correspondant pas à la définition de la P.M.E* » (Bulletin officiel, 2002)" (Achibane . M, Ezzahid. M. E, [2006]).

À la lumière de cette charte, et dans le cadre de la promotion de ses PME, l'Etat Marocain, s'engage, ainsi, "à favoriser la mise en place, d'un cadre institutionnel de promotion des PME basé sur des structures et des mécanismes de concentration, de dialogue de partenariat avec des opérateurs et les institutions représentatives des PME" (bulletin officiel, [2002]).

Enfin, on peut ajouter, d'après Belouard. A. N, et Seder. S,[ 2006], dans le continent africain, l'informalité des économies est très forte, et la petite entreprise est caractérisée d'abord et avant tout par son aspect communautaire. L'activité économique se fonde dans l'activité sociale. C'est l'homme dans sa dimension sociale qu'il convient de prendre en considération. C'est dans ce sens que la plupart des définitions de la PME, dans es pays en développement, prennent en considération le facteur démographique, donc le nombre d'emploi par entreprise. Ainsi "en Egypte, un seul critère est retenu pour identifier la petite industrie, et c'est le nombre d'employés qui varie de 10 à 50 personnes.

---

<sup>1</sup> La charte, N° 5036- 27 In Joumada II 1423 / (5 Septembre 2002).

Au Soudan et au Sénégal deux critères sont retenus, l'emploi qui est respectivement dans les deux pays de 30 et 50 personnes, et le montant d'investissement qui est de 430.000 dirhams (Dhs) dans le premier et de 2.000.000 Dhs dans le second. En dehors du continent africain, il existe une plus grande distinction faite entre la petite et la moyenne industrie, en tenant compte du seul critère de l'emploi. Cette distinction diffère de celle des pays comme le Singapour, les Philippines et la Corée, où la petite industrie emploie de 5 à 99 personnes, et la moyenne industrie de 100 à 199 personnes, soit en total, la PMI dans ces pays emploi de 5 à 199 personnes ». Il n'existe donc pas de définition universelle dans la plupart des pays, elle change alors d'un continent à l'autre et d'un pays à l'autre"<sup>1</sup>.

À l'instar de cette présentation touchant un aperçu sur les PME, en s'appuyant sur quelques exemples, dans les pays développés, comme ceux en développement, Nous avons pu conclure que "les petites et moyennes entreprises (PME) qui constituent aujourd'hui les principaux piliers de l'économie moderne, s'employant dans la majorité des secteurs, elles occupent le premier rang dans la création d'emplois, la production des biens et services et la génération de la valeur ajoutée, la richesse, et la croissance non seulement dans les pays industrialisés mais aussi dans les pays en voie de développement" (Dhaoui. M. M, [2009]). C'est dans ce contexte que nous nous sommes focalisés sur la situation des PME Algériennes ; objet de la troisième partie de la section présente.

## **1.2. Atouts, stratégies, et défis des PME**

### **1.2.1. Les différentes typologies des PME**

"La plupart des spécialistes considèrent qu'une des plus grandes difficultés de l'étude des PME est l'extrême hétérogénéité qui émane d'elles : quel rapport peut-on établir entre l'ingénieur informaticien salarié qui, est victime d'un licenciement mais fort de son expérience dans une grande entreprise, se lance dans l'aventure de l'entreprise individuelle et le chauffeur- routier salarié qui veut prendre son indépendance."<sup>2</sup> Certes, on différencie assez aisément les PME du secteur manufacturier de celles du commerce et des services<sup>3</sup> car on sait qu'il y a peu de

---

<sup>1</sup> Bouazzaoui. EL.M, « Emploi et création des PME au Maroc Oriental », D.E.S.A, Université Mohamed Ier, 2001, P 11.

<sup>2</sup> Bizaguet. A, « Les petites et moyennes entreprises », Que sais-je ?, Paris, 1993, P 81.

<sup>3</sup> La classification des PME selon le statut juridique ou le secteur d'activité est la même que celle de l'entreprise. Mais d'après l'étude faite par Bizaguet, il apparaît que la très grande majorité des PME, plus de deux tiers, est constituée sous la forme individuelle, en raison qu'une seule personne physique assure la direction, perçoit les bénéfices et supporte les risques.

ressemblances entre elles. Mais on se rend compte aussi que les PME en franchises ou liées à une bannière<sup>1</sup> ont des particularités qui diffèrent des autres plus indépendantes.

De même, on se doute bien qu'aucun artisan employant moins de 10 personnes n'a une logique très différente de celle d'une entreprise occupant 100 ou 150 employés. C'est pourquoi on commence même à distinguer les moyennes entreprises au fonctionnement souvent proche des grandes, des petites et, a fortiori, des très petites. À cette hétérogénéité, on ajoute également une plus grande volatilité causée par un turnover important (créations et disparitions continues) dans les premières années d'existence.

La démarche scientifique oblige à chercher un modèle capable d'expliquer l'ensemble des comportements et ce faisant, elle généralise et fait des regroupements pour montrer que les cas particuliers découlent d'un cadre général. La recherche dans le domaine des PME n'échappe pas à cette règle. C'est pourquoi un grand nombre de chercheurs tenté de construire des typologies des PME afin de retrouver des ressemblances ou des comportements types ? (Bizaguet, [1993]).

#### **A. L'approche quantitative**

Les critères quantitatifs les plus utilisés sont l'effectif, le chiffre d'affaires et les actifs de l'entreprise (capital total immobilisé, fonds propres). Les critères quantitatifs offrent a priori l'avantage d'être bien identifiés et facilement exploitables pour les travaux empiriques. En réalité, plusieurs problèmes se posent. Un premier concerne la définition des effectifs : compte-t-on les employés permanents, à temps partiel, les contrats à durée déterminée. Pour venir à bout de cette difficulté, il suffit toutefois de définir le champ d'étude.

Un deuxième problème, plus sérieux, réside dans le fait que ce critère ne peut clairement pas s'appliquer à tous les secteurs. En outre, on observe de grandes disparités entre les entreprises conduit à ajouter au critère des effectifs celui des actifs, soulevant aussitôt le problème de leur évaluation. Pour éviter ce problème, on introduit le critère de chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée ou celui des ventes.

En revanche, là encore se pose le problème de l'hétérogénéité et de la volatilité de ces mesures selon les branches de l'industrie au sein desquelles les marchés sont plus ou moins étroits. C'est pourquoi le BOLTON Committee et le gouvernement américain ont introduit la notion de part de marché, une PME ne doit

---

<sup>1</sup> *Les bannières* sont des entreprises indépendantes qui sont regroupées en vue d'accroître leur pouvoir d'achat et mise sur le marché.

pas contrôler une part importante du marché. Mais, de quel type de marché s'agit-il : marché local, régional, national ou international ?

À tout cela, s'ajoute enfin le problème des données statistiques ; celles-ci laissant souvent à désirer sur les TPE. Elles sont difficiles à obtenir et souvent divergentes selon l'organisme qui les recueille. Malgré tout cela, dans nombre de pays, le concept du nombre de salariés a été préféré pour identifier la PME. Ce critère simple à calculer et facile d'accès présente une bonne corrélation avec la valeur ajoutée. Cependant, même lorsque le critère du nombre de salariés est retenu, des différences considérables persistent entre pays. C'est donc vers une typologie quantitative emboîtée dans laquelle les critères quantitatifs sont empilés que l'on doit s'orienter si l'on veut saisir l'ensemble des aspects pertinents<sup>1</sup>.

### **B. L'approche qualitative**

La distinction des PME sur la base de critères qualitatifs classiques (nombre d'emploi, chiffre d'affaires, bilan annuel,...) sur lesquels reposent le concept de petites et moyennes entreprises, bien qu'elles soient importantes et fondamentales, mais ces critères demeurent insuffisants pour dégager une notion unique et générique de la PME. Le rapport BOLTAN [1971], qui a fut à l'origine de la reconsidération des PME par l'économie industrielle en Angleterre, retient trois critères essentiellement qualitatifs (Bizaguet, [1993]):

- Une PME détient une part relativement petite de son marché ;
- Elle est gérée de manière personnelle par son propriétaire ;
- Elle est indépendante ; c'est-à-dire non intégrée dans une structure plus grande et ses propriétaires prennent leurs décisions sans contrôle extérieur ;

Ainsi, dans son ouvrage intitulé : "*PME de nouvelles approches*"<sup>2</sup>, Olivier Torrès cite que parmi les travaux qui ont mis en évidence l'influence de la taille sur l'organisation dans les années 60, l'École d'Aston (Pugh et Alii, [1968 ; 1969]) est très souvent citée comme pionnière, notamment dans l'amorce d'analyses comparatives dont le but est de découvrir les problèmes communs et spécifiques d'organisations de tout types.

Les principaux résultats de cette école confrontent l'idée selon laquelle la taille de l'organisation constitue un facteur prédictif majeur de sa structuration.

---

<sup>1</sup> Bouzerouta Ilhem, « Les PME comme moyen de développement des exportations hors hydrocarbures : limites et perspectives », Mémoire de Magister en Sciences économiques, Université d'Oran, 2008, P 17.

<sup>2</sup> Torrès. O, « Petite et moyenne entreprise : de nouvelles approches », Economica, Paris, 1998.

Pour ce qui est de la relation taille / structure, plusieurs travaux empiriques confirment les résultats du groupe d'Aston (Blau et Schœnderr, [1971], Child et Mansfield, [1972], Mintzberg, [1982]) ; Selon Blau 1970, la taille est l'un des principaux facteurs de contingence, de contexte. Enfin, selon Mintzberg, [1982] ; la structure est certainement le facteur de contingence, le plus uniquement reconnu quant à ses effets sur la structure d'une organisation : Plus une organisation est de grande taille, plus ses unités sont différenciées et plus sa composante administrative est développée.

On peut déjà constater par là qu'il existe deux types des PME, dans le titre des critères qualitatifs, et comme Olivier Torrès les a classifié ; (*des PME Classiques et des PME plus élaborées ou Managériales*), c'est ce qui présenté sous forme du tableau suivant :

**Tableau (1.6.) : Les PME Classiques et les PME Managériales<sup>1</sup>**

	<b>La PME Classique</b>	<b>La PME Managériale</b>
<b>Les attributs principaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intuitif</li> <li>- Le processuel</li> <li>- L'oral</li> <li>- La personnalisation</li> <li>- L'implicite</li> <li>- L'informel</li> <li>- L'isolement</li> <li>- L'indépendance</li> <li>- La</li> <li>- matérialité</li> <li>- Le local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le planifié</li> <li>- Le procédural</li> <li>- L'écrit</li> <li>- La décentralisation</li> <li>- L'explicite</li> <li>- Le formel</li> <li>- L'ouverture</li> <li>- L'interdépendance</li> <li>- L'immatérialité</li> <li>- Le global</li> </ul>
<b>Structure du capital et modes de financement privilégiés</b>	- Capital fermé et autofinancement	- Capital ouvert et financements externes directs et indirects
<b>Attitude du dirigeant à l'égard des spécificités de gestion de sa PME</b>	- Le dirigeant cherche à conserver les spécificités de gestion de sa PME	- Le dirigeant accepte de remettre en cause les spécificités de gestion de sa PME
<b>Types de contrôlabilité</b>	- Contrôlabilité figée et adaptive	- Contrôlabilité élargie, partagée et organique
<b>Paradigme de référence</b>	- Paradigme de la spécificité	- Paradigme de la dénaturation

**Source** : Torrès, [1998].

---

<sup>1</sup> Torrès. O, « Petite et moyenne entreprise : de nouvelles approches », Economica, Paris, 1998, P 163.

## **1.2.2. Caractéristiques et atouts des PME**

### **A. Les caractéristiques des PME**

Généralement, les PME présentent un certain nombre de caractéristiques, dont, on peut retenir les principaux points suivants <sup>1</sup> :

- La centralisation de la gestion, entraînant une grande dépendance à l'égard du dirigeant. Le propriétaire dirigeant à la fois entrepreneur (à l'origine de la création de l'entreprise), manager et organisateur joue un rôle central dans la PME. Ses aspirations personnelles influenceront considérablement son style de commandement et le choix de ses objectifs ; Julien et Marchesnay distinguent deux types d'entrepreneurs :
  - ✓ L'entrepreneur "P.IC". (pérennité – Indépendance - Croissance) qui recherche la pérennité de son affaire et veut garder son indépendance patrimoniale. Il utilise des capitaux d'origine familiale et redoute l'endettement. Le développement de l'affaire est soumis aux conditions de pérennisation et d'indépendance ; en d'autres termes, au réinvestissement systématique des revenus familiaux dans l'affaire. Il s'intéresse davantage aux problèmes internes (production, personnel) qu'aux problèmes de marché. Le processus de décision est adaptatif, la stratégie est construite en réaction aux évolutions de l'environnement.
  - ✓ L'entrepreneur C.A.P (croissance – Autonomie – Pérennité) qui cherche la croissance de son marché, la valorisation de son capital et veut conserver l'autonomie de direction. Il est davantage tourné vers les problèmes de marché. Le processus de décision est opportuniste : le dirigeant cherche à exploiter les opportunités de croissance (Marchesnay. M, et Julien P-A, [1988]).
- La faible spécialisation du travail, au point que, d'un côté, la direction remplit plusieurs tâches de direction et parfois d'opération et, de l'autre ; les employés sont souvent polyvalents. Ce qui fait dire que cette *déspecialisation* conduit souvent, à laisser un maximum d'initiatives aux personnes. La détermination des plans de charge faisant souvent même l'objet d'une véritable négociation avec les employés. Cette faible spécialisation, si elle peut être un handicap par

---

<sup>1</sup> Ernest .Yong, « Maîtriser la croissance des petites et moyennes entreprises, gestion, gouvernance et développement », édition De Boeck, Paris, 2003, P 122.



rapport aux hautes qualifications des cadres des grandes entreprises, constitue dans une période de changement accéléré un avantage permettant plus de souplesse. Ce qui leur donne une forte capacité d'adaptation aux fluctuations de l'environnement ;

- Un processus de décision du type : intuition constituant la base qui servira à formuler la décision pour passer à l'action. Ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très souple ;
- La polyvalence des membres du personnel qui disposent, de ce fait, d'une certaine initiative, mais manquent sans doute de compétences spécifiques (finances, marketing...), c'est-à-dire une faible spécialisation du travail, tant au niveau de la direction (celle-ci assumant des tâches de direction et d'exécution, surtout lorsqu'elle est petite) que des employés et des équipements. La spécialisation vient avec l'augmentation de la taille, le passage de production variée, sur commande ou de très petites séries à une production en série et répétitive. C'est ainsi qu'à mesure que la firme grossit, elle doit mettre plusieurs niveaux organisationnels, normalement et d'abord dans les fonctions comptable et de production, ensuite dans la fonction marketing, puis dans celle des achats, de la recherche et Développement (R-D), et enfin, du personnel (Julien, [1997]).
- Ainsi, la petite entreprise n'a, le plus souvent, nul besoin d'études de marché complexes, lourdes et souvent dépassées au moment où elles sont terminées. C'est ainsi que la perception du changement sur le marché traditionnel local ou régional peut être rapidement saisie par des entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du marché ; ce qui peut compenser jusqu'à un certain point les limites d'expertise ou le temps disponible à la réflexion ;
- Un système d'information et de communication simple et directe, favorisant l'existence d'une forte culture organisationnelle à laquelle tout le monde adhère spontanément. Selon Marchesnay, deux types de système d'information existent :

- ✓ Un système d'information interne peu complexe, permettent une diffusion rapide descendante et montante entre la direction et les employés ;
  - ✓ Un système d'information externe simple, dû à un marché relativement proche, soit géographiquement, soit psychologiquement. Ainsi, la petite entreprise n'a le plus souvent nul besoin d'études de marché complexe, lourdes et souvent dépassées au moment où elles sont terminées. C'est ainsi que la perception du changement sur leur marché traditionnel local ou régional peut être rapidement saisie par des entrepreneurs attentifs aux moindre bruits du marché ; ce qui peut compenser jusqu'à un certain point de limites d'expertises ou le temps disponible à la réflexion (Marchesnay. M, et Julien P-A, [1988]).
- Un environnement très influent : le degré de vulnérabilité de la PME dépendra du degré de complexité des technologies, et celui de l'accessibilité des systèmes de production et de distribution (faibles coûts d'entrée, vitesse d'apprentissage de la technologie...), et du degré de turbulence (ampleur et fréquence des changements technologiques). La PME sera d'autant vulnérable que l'environnement sera plus complexe, plus accessible et plus turbulent. Du fait de sa taille, la PME possède une structure souple, mais elle est souvent dépendante de son environnement en se dépeignant par une activité vulnérable. Á partir de la présentation de ses principales spécificités, et avant de déterminer ses différentes typologies, la PME se doit, comme la GE, d'établir un diagnostic externe et interne qui lui agréera d'identifier des opportunités de développement ou au contraire des menaces. Cette démarche permettra à la PME de dégager à partir de ses caractéristiques un exposé ses forces et faiblesses, ainsi de ses atouts principaux.

## **B. Les atouts de la PME**

### **B. 1. La flexibilité**

Elle s'apprécie d'abord au regard des décisions à prendre ; lorsque plusieurs solutions sont possibles, on dira qu'on a une certaine flexibilité dans l'utilisation des ressources disponibles et les fins proposées, ceci suppose que le

système de décision ait plus de variété que le système de référence. Il existe plusieurs types de flexibilité, les plus importantes sont les suivantes :

#### B.1.1. La flexibilité opérationnelle

"Touche à la variété des arrangements possibles des ressources, compte tenu des problèmes opérationnels posés, dans une vision d'efficacité maximale, qui veut dire l'obtention d'un maximum de résultats pour un engagement minimum de moyens. Dès lors, une question se pose : les petites et moyennes entreprises sont-elles plus flexibles au plan opérationnel ? Une réponse nuancée est proposée par l'observateur attentif du fonctionnement de ces entreprises"<sup>1</sup>.

Cependant, "la petite entreprise ne dispose d'une flexibilité opérationnelle supérieure que les conditions suivantes les ressources et les activités sont moins spécialisées que dans les unités de grande taille (polyvalence des employés et des dirigeants). Ainsi, la PME réduit sa flexibilité lorsqu'une spécialisation des tâches, des fonctions, des machines et des hommes s'opèrent. Cependant, pour ne pas perdre sa flexibilité, l'entreprise peut refuser de dépasser une certaine taille, de marquer une aversion de la croissance, dès l'instant où elle est difficilement contrôlée"<sup>2</sup>.

#### B.1.2. La flexibilité organisationnelle

La flexibilité organisationnelle est interprétée par le besoin d'une forte adaptabilité reconnue dans la culture de l'organisation, ainsi les gens acceptent de changer de tâches au gré des circonstances. De ce fait, la flexibilité est réduite suite à toute réduction de l'adhésion et de l'intégration : refus de polyvalence, spécialisation du matériel.

#### B.1.3. La flexibilité stratégique<sup>3</sup>

C'est le nombre de degré de liberté dont dispose l'entreprise pour fixer (potentiel) et accomplir (effectif) ses buts, traduits en objectifs, compte tenu de l'environnement. En ce qui concerne la petite entreprise, l'argumentation est plutôt balancée. D'un côté, la petite entreprise peut se révéler plus ouverte avec davantage d'opinions stratégiques ; se fixant par ailleurs comme objectif de trouver un créneau et ainsi se spécialiser.

---

<sup>1</sup> Torrès. O, « Petite et moyenne entreprise : de nouvelles approches », Economica, Paris, 1998, P 156.

<sup>2</sup> Papillon. J.C, « Le rôle de la taille de la firme : les spécificités des petites et moyennes entreprises », problèmes économiques, N° 2885, Paris, 2005, P 9.

<sup>3</sup> Julien P.A, Marchesnay. M, « La petite entreprise », Vuibert gestion, 1988, Paris, P 43.

La petite entreprise réduit d'autant, quand cela est effectivement réalisé, la variété de son environnement, perçu comme complexe et turbulent, dans ce cas la variété est forte ; de ce fait, l'entreprise est vulnérable. Tout ceci démontre l'importance de tenir compte de l'extrême complexité des situations individuelles. Ceci dit, la petite entreprise n'a-t-elle pas des atouts qui lui sont propres ? L'interactivité semble devoir une compétence distinctive propre aux petites organisations.

## B.2. L'interactivité<sup>1</sup>

Une sorte d'alternative, à la fois de la fabrication par l'entreprise et du recours à un marché anonyme. L'entreprise négocie avec des partenaires des relations plus soutenues, impliquant un échange de vues sur l'étendue, le coût, la nature et la qualité de la transaction. La relation se traduit par une permanence de l'échange, par une fiabilité accrue de cette relation d'échange. En termes de distinction, deux types d'interactivité sont présentes : l'interaction organisationnelle et l'interaction stratégique ;

### B.2.1. L'interaction organisationnelle

Correspond à l'intensité des échanges et au degré de complicité qui s'établit entre les membres de l'organisation. L'interaction organisationnelle implique des coûts, sous forme de ressources en informations formelles et informelles, de risques féroces, de conflits interindividuels et intergroupes. Les gains de l'interactivité résident dans une plus grande motivation (efficacité accrue), ainsi que dans une plus grande flexibilité organisationnelle.

### B.2.2. L'interaction stratégique

L'interaction stratégique se définit comme la densité et la permanence des liens tissés avec les partenaires extérieurs de l'entreprise et notamment les clients de l'entreprise. Cependant, il convient d'inclure les rapports entretenus avec les fournisseurs de biens et de services (conseillers, banquiers, maintenance, etc.), ainsi qu'avec les décideurs locaux.

Au total, les atouts de la PME ne s'imposent pas d'emblée : la flexibilité et l'interactivité n'apparaissent comme des facteurs de compétitivité que sous des conditions strictes qu'il appartient à l'observateur de déterminer.

---

<sup>1</sup> Julien P.A, Marchesnay. M, « La petite entreprise », Vuibert gestion, 1988, Paris, P 47.

### **1.2.3. Spécificité et rôle de la PME**

#### **A. La spécificité de la PME**

"Si bon nombre de typologies permettent de rendre compte de l'hétérogénéité du monde des PME, il est clair qu'implicitement toutes ces typologies présentent un point commun : la spécificité d'un mode de fonctionnement de l'entreprise qui s'apparente à la forme -PME. Comme le souligne Bruyat [1993], l'approche typologique ne demeure cohérente « qu'à la condition que les différentes entre les « sous-espèces » ne soient pas telles que l'on ne puisse plus les considérer comme faisant partie d'une même famille ». En d'autres termes, la diversité des types de PME ne dépasse jamais le cadre de la spécificité"<sup>1</sup>.

Torrès, légitime l'intérêt pour un champ de recherche centré sur la PME, en exposant trois justifications : méthodologique, théorique et empirique.

##### A.1. La justification méthodologique : *La PME comme outil d'analyse*

"Par sa faible dimension, la PME est souvent présentée comme une unité productive dont les phénomènes sont plus facilement identifiables, plus lisibles"(D'Amboise. G et M. Maldowney, [1988]). Selon Marchesnay, la recherche en PME permet de faire apparaître "concrètement, visiblement aux yeux de l'observateur, ce qui est caché, difficile à saisir et à interpréter dans les organisations de grandes dimensions"<sup>2</sup>.

##### A.2. La justification empirique : *La PME comme champ d'analyse*

Ajoutant à ce qui a été expliqué à l'ouverture de la présentation de la première section<sup>3</sup>, (Torrès. O, [1998]), a considéré que la PME constitue un « enjeu de taille » pour amorcer la lutte contre le chômage comme on témoigne le slogan simpliste de la campagne de *Berlusconi*<sup>4</sup> en Italie. Ces entreprises à dimension humaine selon l'auteur, posséderaient toutes les caractéristiques requises pour s'adapter aux situations de crise : Souplesse, dynamisme et flexibilité, ce qui blanchit ce phénomène comme étant un enjeu économique. Cette démonstration selon l'auteur justifie de ce fait les études qui lui sont consacrées.

---

<sup>1</sup> Torrès. O, « Petite et moyenne entreprise : de nouvelles approches », Economica, Paris, 1998, P 43.

<sup>2</sup> Torrès. O, « Petite et moyenne entreprise : de nouvelles approches », Economica, Paris, 1998, P18.

<sup>3</sup> " Définitions des PME ".

<sup>4</sup> « Trois millions de chômeurs, trois millions d'entreprises ».

Selon Torrès, "l'aspect salubre de la PME présentée souvent comme modèle d'adaptation à la crise s'apparente au phénomène du « *Small is beautiful* »<sup>1</sup>, mais, il existe selon lui d'autres raisons qui permettent de justifier les recherches concernant ce phénomène.

### A.3. La justification théorique : *La PME comme objet d'analyse*

Au fil des années 80, les PME ont acquis un véritable statut en tant qu'objet de recherche scientifique. Elles occupent un rang important dans le champ empirique, mais aussi sur le plan théorique, à travers les recherches et travaux de la plupart des économistes. En revanche, *quels sont donc les fondements théoriques qui peuvent illustrer cette évolution ?*

Les autres raisons découlent, en outre, dans la branche théorique. Sur le strict plan économique, Julien (1993) a recensé plusieurs théories qui justifient la présence des petites entreprises ; le rôle de l'entrepreneuriat, la théorie des interstices, les critiques à l'égard des économies d'échelle ou de champ, les besoins de flexibilité et les mutations des systèmes productifs<sup>2</sup>.

Lorsque l'on s'intéresse uniquement aux entreprises de petites taille, il semble difficile, voire impossible de les regrouper autour d'un modèle unique. Du fait de la diversité du champ des PME, aucune généralisation n'est possible et tout est alors affaire de contexte. De ce fait, les PME sont considérées comme un ensemble trop hétérogène pour prêter à une tentative de généralisation. Alors, il n'est pas possible, en effet, de parler de la PME mais des PME puisque les conditions et les situations dans lesquelles elles se créent et évoluent sont très distinctes.

Les chercheurs se sont efforcés par ailleurs de construire des typologies pour tenir compte de cette diversité, bien qu'un ensemble de caractéristiques reste commun aux PME, notamment l'importance de l'entrepreneur, de l'environnement et le choix d'activités hautement spécialisée. Une première distinction peut s'opérer entre PME manufacturières et tertiaires (Julien. P.A, [1997])<sup>3</sup> ou entre la très petite entreprise et l'entreprise moyenne (Julien. P .A, et Marchesnay. M, [1988])<sup>4</sup>.

Julien repère dans la littérature un ensemble de typologies de PME. Il les classe en quatre ligues selon la propriété de l'entreprise, les stratégies ou objectifs

---

<sup>1</sup> Marchesnay. M, « PME : Stratégie et recherche », Revue Française de Gestion, N° 95, 1993, P 65.

<sup>2</sup> Les mutations des systèmes productifs, selon (Torrès, [1998], P 18), sont autant de justifications théoriques qui plaident en faveur d'un renouveau de la théorie économique fondée sur l'instabilité plutôt que sur la recherche d'équilibre.

<sup>3</sup> Julien .P.A, « Les PME : Bilan et perspectives », GREPME, édition Economica, 1997, P 132.

<sup>4</sup> Julien P.A, Marchesnay. M, « La petite entreprise », Vuibert gestion, 1988, Paris, P 288.

de l'entreprise, le stade de développement ou d'organisation et le secteur ou les opportunités de marché. Julien construit une taxinomie globale et complexe en disposant les éléments de ces typologies sur plusieurs « continuums ». Si ces typologies rendent compte de la diversité des PME, elles présentent toutefois une spécificité dans le monde de fonctionnement s'apparentant à ce que Torrès appelle « la forme-PME ». En effet, l'approche typologique s'inscrit dans le cadre de la spécificité, dans la mesure où les différences touchant ces PME sont des différences de degré et non de nature.

Torrès et Leyronas élaborent une typologie multicritères sur un « continuum »<sup>1</sup> de PME, pour conclure l'hétérogénéité des PME internationales (Torrès et Leyronas, [1996]). Et en distinguant entre l'espace de localisation (l'emplacement des PME) et l'espace de fonctionnement (Lieu d'approvisionnement en ressources : marché, technologie, approvisionnement) des PME. Torrès définit quatre catégories des PME, selon leur niveau de globalisation ; les PME « locales », « glocales », « internationales » et « globales » (Torrès, [1998])<sup>2</sup>.

- Pour les premières, l'approvisionnement et le déploiement des ressources se font au niveau local, régional, ou national.
- La deuxième catégorie regroupe les PME vendant sur un marché intérieur et s'approvisionnant en tout ou en partie sur le marché international.
- Dans le troisième groupe, il s'agit des PME exportatrices qui peuvent s'approvisionner et vendre au niveau national et international.
- Enfin, la quatrième catégorie concerne les PME qui réalisent une partie de leurs productions à l'étranger et développent des activités de recherche et développement à l'échelle internationale.

Torrès et Leyronas en distinguant entre le comportement stratégique des PME locale et globale, appuient le principe de dénaturation selon lequel le changement des dimensions spatiale ou territoriales dénature la PME internationale qui se comporte désormais comme une grande entreprise miniature. Cette dénaturation constitue par ailleurs une exception au principe de la spécificité.

---

<sup>1</sup> Leyronas, O. Torrès, « Stratégie de mondialisation et PME : L'instruction d'un paradoxe », 3<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, trois Rivières, Québec, Canada, 25-26 Juin 1996.

<sup>2</sup> Torrès, O, « Vingt-Cinq ans de recherche en Petite et moyenne entreprise : Une discipline entre courants et contre courants », In Torrès, O (Sous coordination), PME : De nouvelles approches, Edition Economica, Recherche en gestion, Paris, 1988, P 38-43.

Julien à son tour, établit une typologie des PME en fonction des stratégies de globalisation adaptées. Il reprend la taxinomie de Torrès et l'ajoutant une *cinquième catégorie* de PME qui fonctionne indirectement sur le marché mondial, soit en réseau, soit en relation avec d'autres firmes internationales. Ces petites firmes recourent à des ressources internationales et exportent indirectement tout en ayant une localisation strictement territoriale.

"Si la PME est un concept, il convient d'identifier les fondements théoriques qui autorisent le découpage à partir du critère de taille. Selon Cohen [1989], la recherche de critères de découpage constitue un des objets de l'épistémologie des sciences de gestion. Ces modes de découpage sont à l'origine d'un processus d'éclatement qui tend à développer des disciplines revendiquant une autonomie – et parfois, parmi une hégémonie- parmi les connaissances et les pratiques de gestion" (Torrès, [1988]).

Cohen, considèrent que les disciplines en sciences de gestion s'articulent autour de trois modes de découpage : fonctionnel, systémique et selon la nature des ressources à mettre en œuvre. Ce qui exprime, que l'auteur a négligé le critère de taille. Cet oubli ne signifie pas que ce type de découpage n'est guère pertinent, car, selon Torrès, l'auteur le considère une simple commodité méthodologique<sup>1</sup>.

En prolongeant le raisonnement de Cohen, et Torrès, [1998], a affirmé en termes théorique, que ce travail de réflexion, peut permettre d'explicitier les fondements sur lesquelles reposent la plupart des travaux concernant la PME et éventuellement d'identifier selon l'auteur les lacunes permettant de déboucher sur de nouvelles perspectives de recherche et de nouveaux apports théoriques.

En termes sociaux, et selon Torrès, ce travail peut conduire à la reconnaissance du rôle spécifique dévolu aux praticiens, aux enseignants et aux chercheurs en PME. À travers l'identification des forces propres à la PME par rapport à la grande entreprise, il est ainsi pertinent de rappeler que les pays développés voient dans la PME un complément important à la grande entreprise et une source de création d'emploi, les pays sous développés à leur tour y voient un outil efficace de développement industriel taillé à leur mesure. Les PME par leurs investissements et par leurs emplois jouent un rôle désormais indiscutable dans

---

<sup>1</sup> Partant de l'idée que les pratiques de gestion sont d'autant plus facilement appréhendables et lisibles que l'entreprise est de petite taille.



le dynamisme et le développement économique d'une région (d'un pays). (Torres, [1998] ; St-Pierre et al, [2004]).

## **B. Le rôle de la PME**

Dans ce champ d'exhibition, le rôle diamant de la PME, nous pouvons identifier le rôle de la PME, à partir des niveaux ; socioéconomique, et politique.

### **B.1. Sur le plan socioéconomique**

Nous pouvons résumer ce rôle à l'aide des points suivants :

#### **- La contribution à la croissance nationale**

Nonobstant la taille de la PME, cette cellule a prouvé notamment son efficacité à l'égard du tissu socioéconomique, à travers ses réussites dans la cadre de la réalisation et la contribution au progrès du taux de croissance vis-à-vis les grandes entreprises, et ce malgré l'étroitesse de ses marchés. Cette vérité est approuvée par les recherches effectuées dans les divers pays industriels démontrant ainsi que la croissance de leurs marchés est liée à celle des PME. Certains économistes réfèrent cette croissance à :

- ✓ Des PME tendent à changer continuellement de stratégie telle que l'invention ou l'amélioration du produit sans avoir à fournir un grand capital, ce qui augmente sa capacité d'adaptation vis-à-vis des changements brusques et de la forte concurrence, ce qui engendre une grande flexibilité.
- ✓ L'environnement industriel qui a pu à travers ces services financiers et juridiques encourager les chômeurs possédant des qualifications à vouloir montrer leurs propres affaires.

À la base de cette présentation ; la contribution de la PME à la croissance nationale peut être nettement affirmée par la contribution d'un éventail d'arguments. Au premier lieu, le premier argument consiste à encadrer le cas d'Algérie comme étant un exemple clé de notre élément exposé ; À partir de 2000, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté ; la densité des entreprises a presque quadruplé pendant que le nombre de créations a plus que doublé.

Les statistiques démontrent qu'environ 54 % des PME ont été créées durant les 7 dernières années [2001-2008], suite à l'adoption de la loi d'orientation sur la PME de 2001, soit 212 120 PME. A la fin de l'année 2008, sur un nombre de 519 526 entreprises, le secteur des PME ont le lot de 392 013 entreprises

ce qui représente 75,45 % du total. Ainsi, il connaît une évolution positive par rapport à l'année 2007 de 9,34 % et semble suivre la même logique constatée durant tout la période [2002-2007] où le taux d'évolution annuel était de 8,54 %. Le nombre moyen de personnes employées par entreprise est de 3 personnes ce qui explique la grande présence des très petites entreprises dans le parc des PME privées en Algérie. Ce nombre varie entre 2 personnes en Grèce et 4 en Italie, jusqu'à 11 et 12 personnes au Royaume-Uni et aux Pays-Bas respectivement, alors que la moyenne pour l'Europe-19 est de 7 personnes par entreprise (Abbas, [2008]).

Concernant la très petite entreprise, et en se basant sur les recherches effectuées dans cet effet. "La prégnance de la TPE semble constituer une donnée immuable de la structure des PME en Algérie et témoigne de ce que la majorité de ces entreprises ne sont pas portées sur les stratégies de croissance" (Merzouk. F, [2009]).

En effet, "les données du Ministère de la PME et de l'Artisanat [2009] relevaient que 96,15 % des entreprises employaient moins de 10 salariés en 2008, alors qu'elles présentaient 90 % pour les années 1995 et 2000 (ONS, [2000]). Cet aspect n'est pas propre à la PME algériennes, de nombreux pays affichent les mêmes données concernant le poids de la micro-entreprise dans l'économie notamment en Autriche, Belgique, France, Grèce, Italie, Espagne. D'une manière plus globale, les TPE représentent 92 % de l'ensemble des PME dans les PME de l'Union Européenne en 2005 et entre 70 % et 90 % dans l'ensemble des pays de l'OCDE en 2000" (ABBAS, [2008]).

#### **- La réduction du taux de chômage**

C'est d'après les recherches réalisées par Xavier Greffe [1979] dans le but de valoriser le rôle et l'efficacité de ces entreprises (PME) Françaises, qu'on témoigna de la capacité indiscutable de ces PME dans le cadre de l'absorption du chômage, spécialement à travers les crises qu'a connue jadis l'Europe.<sup>1</sup>

Afin d'expliquer ce rôle socioéconomique vulnérable, nous avons essayé d'enrichir cet élément en additionnant à ce qui est déjà présenté dans le précédent élément, en s'appuyant sur la déclaration de l'Union Européenne dans le cadre du nouveau guide d'appui à la PME. Selon la commission Européenne ; "les micro-, petites et moyennes entreprises jouent un rôle essentiel dans l'économie européenne. Elles constituent une source majeure de capacités d'entreprendre, d'innovation et d'emploi. Au sein de l'Union européenne (UE) élargie à 25 pays, 23 millions de PME

---

<sup>1</sup> La crise pétrolière durant [1978-1979].

fournissent environ 75 millions d'emplois et représentent 99 % de l'ensemble des entreprises (Union Européenne, [2006])<sup>1</sup>.

- **L'amélioration de niveau de vie**

Bâtir des PME par rapport aux grandes entreprises publiques ajoute une demande supplémentaire sur le travail, ce qui provoque une hausse couvrant nettement une croissance des salaires, une augmentation des revenus personnels, qui peut être exprimée par une augmentation du pouvoir d'achat, et ainsi le niveau de vie qui s'améliore.

- **La contribution au produit intérieur brut (PIB)**

"Les PME représentent en général, plus de 90 % de l'ensemble des entreprises. Elles représentent l'essentiel de la production manufacturière et une part encore plus grande du secteur des services, que ce soit dans les pays développés ou dans les pays en développement. Elles génèrent plus de 55 % du PIB et représentent plus de 65 % des emplois dans les pays à revenu élevé. Dans les pays en développement, les PME concentrent la plupart des emplois et des activités génératrices de revenu et peuvent être considérées comme le principal facteur de réduction de la pauvreté. Leur souplesse et leur spécialisation peuvent aussi contribuer, dans certains cas, à l'adaptabilité et à la diversification des systèmes nationaux de production (OCDE, [2004])<sup>2</sup>. Nous pouvons donc conclure et retenir la contribution de la PME à la promotion du PIB, ce qui fait d'elle le pilier de l'économie durable, des pays développés comme ceux en développement.

La compétitivité à l'exportation d'un pays dépend de ses entreprises, et notamment de ses PME. Or, " la compétitivité à l'exportation d'une entreprise est liée à sa capacité de maintenir ou d'améliorer sa position sur les marchés internationaux - directement ou indirectement - en offrant des produits de qualité en temps voulu et à des prix compétitifs. Cela suppose que l'entreprise soit suffisamment souple pour réagir rapidement aux variations de la demande et ait les compétences nécessaires pour gérer avec succès la différenciation des produits grâce au renforcement de sa capacité d'innovation et à un système de commercialisation efficace" (CNUCED, [2002]).

À cet égard, il est nécessaire et pertinent de joindre la participation de la PME au niveau du commerce extérieur ;

---

<sup>1</sup> Commission européenne, « La nouvelle définition des PME : Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration », Entreprises et industries – Publication, 2006, P 5.

<sup>2</sup> La CNUCED, TD/B/COM.3/EM.23/2, 20 octobre 2004, P 4.

- **La contribution au commerce international**

En commerce international, la contribution des PME aux recettes d'exportation directes est moins évidente et varie énormément, même entre les pays de l'OCDE. Par exemple, "les PME représentent une part importante des exportations de produits manufacturés de l'Asie orientale (56 % dans la province chinoise de Taiwan, plus de 40 % en Chine et en République de Corée, plus de 31 % en Inde) alors que leur rôle est marginal dans les pays les moins avancés, en particulier en Afrique, région pour laquelle on dispose de peu d'informations sur les échanges transfrontières et sous-régionaux. La question centrale est de savoir si davantage de PME compétitives des pays en développement pourraient accéder aux chaînes de production régionales et mondiales" (CNUCED, [2004]).

B.2. Sur le plan politique

Concernant le rôle de la PME, et sa trace selon le volet politique, Valentin G, [1994], affirmait que, "l'investissement est le moyen le plus crédible pour les PME/PMI d'encourager l'évolution politique entre l'État et les pays investisseurs"<sup>1</sup>.

**1.2.4. Les stratégies des PME**

La stratégie, selon *Chandler*, est la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre. Aussi il apparaît nécessaire aux PME d'adopter une stratégie propre, cherchant à concilier les buts des dirigeants avec les caractéristiques de l'environnement et de l'activité. Du fait de leurs caractéristiques, se pose le problème de savoir quelle(s) stratégie(s) peuvent adopter les PME pour rester pérennes (Duffal. N et Duval. I, [2005]).

**A. Première classification de stratégies**

Duffal. N et Duval. I distinguent entre deux types de stratégies. D'abord, il s'avère que la stratégie de spécialisation semble la mieux adaptée à la PME. Ainsi, cette stratégie peut, dans un deuxième temps, aboutir sur une stratégie d'impartition.

---

<sup>1</sup> Valentin. G, « Entreprises petites et moyennes : croissance et atouts », revue N° 271-272, « économie et statistique », Paris, 1994, P 21.

A.1. La stratégie de spécialisation

Il s'agit pour la PME de ne fabriquer qu'un seul type de produit. La PME base sa stratégie sur la recherche d'une niche. Elle vise à donner à l'entreprise un avantage concurrentiel qui porte sur le prix et/ou sur une différenciation perçue comme unique par une cible restreinte. Elle va essayer de se démarquer de la GE en accentuant un avantage compétitif sur un segment suffisamment petit pour ne pas intéresser la GE. Au niveau de son métier, la PME va essayer de réduire l'accessibilité à son domaine d'activité en développant un savoir-faire. Les pianos Steinway sont leaders dans les pianos haut de gamme et non pas de concurrence conséquente du fait de leur savoir faire. En effet, leurs produits sont entièrement conçus et accordés à la main. Steinway vise un marché de niche et s'en porte plutôt bien (Les Echos - Juin [2001]).

La PME adopte une stratégie de spécialisation (appelée également stratégie de focalisation) quand elle ne souhaite pas dépasser une certaine taille ou qu'elle ne dispose pas de moyens suffisants pour couvrir tout le marché. Une telle stratégie aboutit à la création d'un avantage concurrentiel dans la mesure où la présence sur le segment permet de mieux répondre à la demande en termes de prix ou de différenciation. L'avantage de la focalisation est supérieur à celui qu'aurait permis une présence sur plusieurs segments. De plus, les coûts supportés sont inférieurs à ceux engendrés par une non-focalisation.

Véritable miraculé du textile, Saint-James doit sa réputation à la qualité de ses produits (t-shirts marins et vestes en laine). Pour maintenir la qualité de sa fabrication, cette PME a décidé de rester en Normandie plutôt que de la délocaliser dans le Maghreb. Toutefois, pour limiter les risques dus à cette spécialisation et assurer la pérennité, d'autres options stratégiques s'offrent à la PME, fondées sur la concertation et sur la coopération.

A.2. La stratégie d'impartition (ou d'alliances)

Selon les auteures, la coopération entre entreprises est un phénomène récent qui s'est fortement développé au cours des deux dernières décennies. Les mutations de l'environnement (déréglementation des marchés, division internationale du travail, pression de la concurrence) ont conduit les entreprises à coopérer pour assurer leur avenir lorsque ce n'est pas leur survie. Ainsi, les relations de coopération peuvent prendre la forme d'alliances (entreprises de même secteur dans la même filière), ajoutent-elles, ou de partenariats (entreprises appartenant à des champs concurrentiels totalement différents).

Les objectifs qui poussent les entreprises à s'allier avec des partenaires qualifiés sont liés à l'entreprise elle-même (réduire les coûts en les partageant, valoriser une invention, rentabiliser ses investissements, provoquer des effets de synergie, renforcer la compétitivité) et aux marchés (rechercher une taille critique, accéder à de nouveaux marchés, neutraliser un concurrent, trouver un financement). La Cosmetic Valley (Eure et Loir) et la Plastic Valley (Ain/Jura) sont deux exemples qui illustrent ce type de stratégie. Ces entreprises constituent un réseau qui leur permet de mettre en commun leurs compétences. A travers leur association, les PME de la Cosmetic Valley sont représentées dans des grands salons professionnels internationaux.

Selon Duffal. N et Duval. I, cette forme de coopération permet aux PME de rester juridiquement indépendante mais de se développer sur une niche particulière et/ou à l'international. Elle est également une nouvelle manière de résister aux GE. "Dans un système de concurrence de plus en plus importante, les PME sont obligées de réfléchir à moyen et long terme. Face aux grands groupes, il semble que les meilleures stratégies possibles soient : stratégie de spécialisation qui leur permet de devenir indispensable et ainsi envisager un développement international, stratégie de regroupement pour proposer des offres communes aux donneurs d'ordres. Il faut comme pour les grands groupes viser "l'excellence" car la mondialisation concerne toutes les entreprises" (Duffal. N et Duval. I, [2005]).

## **B. Deuxième classification de stratégies**

En se basant sur les travaux élaborés par Torrès [1998], et notamment concernant les stratégies des PME, on peut distinguer deux autres types de stratégies classiques en PME.

Selon l'auteur, les buts et les objectifs que fixe le dirigeant se traduisent par les performances de la PME en termes de « situation sur le marché »<sup>1</sup>. Ainsi, "si le dirigeant aspire à la croissance et à l'autonomie, il fixe des objectifs de croissance et développe ses ressources (investissements, exportation, satisfaction, technologies...) de manière à atteindre ces objectifs. En revanche, si les pressions externes sont perçues comme étant trop fortes, le dirigeant de PME aspire à la survie de son organisation. Il fixe alors les objectifs lui permettant de maintenir le système en vie (dégager du chiffre d'affaires, réduire les couts...) sans entreprendre des restructurations importantes dont la réalisation est longue, compromettant de la sorte

---

<sup>1</sup> Dans ce cadre, Torrès a ajouté que les développements qui suivent ont été élaborés par l'enquête présentée dans Guilhon.

la situation de survie" (Torrès, [1998]). De ce fait, l'auteur avance quatre formes de contrôlabilité mise en évidence ;

- *La contrôlabilité organique* : Elle correspond à une stratégie d'évolution anticipative avec une recherche d'amélioration des performances dans un objectif de croissance. Elle traduit la capacité du dirigeant de prévoir, d'assimiler, et de conduire les transformations internes en matière de structures et de compétences ;
- *La contrôlabilité adaptive* : Elle se réfère à une stratégie réactive du dirigeant qui cherche à maintenir ses performances dans le but de survie. Cette forme de contrôlabilité, selon l'auteur révèle qu'il peut exister un écart entre les performances (résultats financiers) et le contrôle qu'exerce le dirigeant sur les activités engagées pour assurer sa survie. En d'autres termes, selon Torrès, c'est en réduisant sa zone de contrôlabilité au profit d'un tiers (interne ou externe) que le dirigeant adapte son organisation ;
- *La contrôlabilité élargie (ou partagée)* : Selon l'auteur, il peut exister une troisième forme de contrôlabilité, dont laquelle, la PME peut se mettre en relation avec d'autres entreprises pour assurer son développement<sup>1</sup> sans que le dirigeant perde la contrôlabilité de ses opérations. Selon Torrès, c'est le cas des consortia d'entreprises ou des réseaux de compétences dans lesquels l'expertise est partagée par les partenaires ;
- *La contrôlabilité figée* : C'est lorsque les dirigeants de PME refusent le développement car il conduit à une perte de contrôlabilité et demande des investissements trop lourdes (Saporta, [1986]).

Ces quatre formes de contrôlabilité présentées, traduisent selon l'auteur des orientations stratégiques très différentes. À titre d'illustration, les deux stratégies classiques en PME, sont présentées par l'auteur, puisqu'elles reflètent, en effet, une cohérence forte entre buts et performances, qui sont : *la stratégie survie – efficacité*, et *la stratégie croissance – efficacité* ;

### B.1. La stratégie survie - efficacité

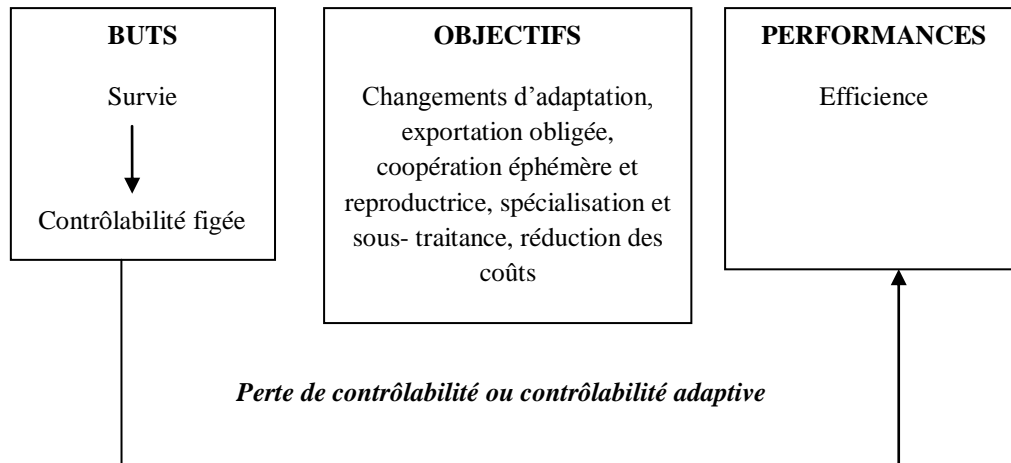
Cette stratégie est exprimée nettement à travers le schéma qui vient d'être présenté (Figure 1.2.). *La stratégie survie - efficacité* est adoptée par la PME, lorsque les dirigeants cherchent la survie ; et cela dès que l'organisation manque, selon l'auteur de moyens, matériels, immatériels et financiers, ainsi que le temps pour

---

<sup>1</sup> (Situation des secteurs en déclin demandant des regroupements ou des changements d'activités pour assurer la survie des entreprises).

transformer le style de gestion ou la situation de marché. Torrès, [1998], considère que cette situation résulte souvent d'un manque de modernisation de l'entreprise qui s'explique par une contrôlabilité figée de la part du dirigeant.

**Figure (1.2.) : La stratégie survie – efficacité et types de contrôlabilité<sup>1</sup>**



**Source :** Torrès. O, [1998].

Dans cette logique, la performance recherchée est « l'efficacité », puisque, selon l'auteur, la survie renforce l'importance des objectifs de réduction des coûts de fonctionnement. En effet, pour atteindre une survie, l'entreprise se dirige vers l'exportation, dans l'adoption contrainte de techniques et de compétences avec l'endettement, dans la recherche d'une situation de sous-traitance ou d'une insertion dans un réseau. Cette stratégie couvre, selon l'auteur, le type de contrôlabilité adaptatif. En revanche, si le dirigeant n'arrive pas à maîtriser les changements dus nécessaires, l'entreprise peut connaître une stratégie accompagnée par une perte de contrôlabilité.

## B.2. La stratégie Croissance- efficacité

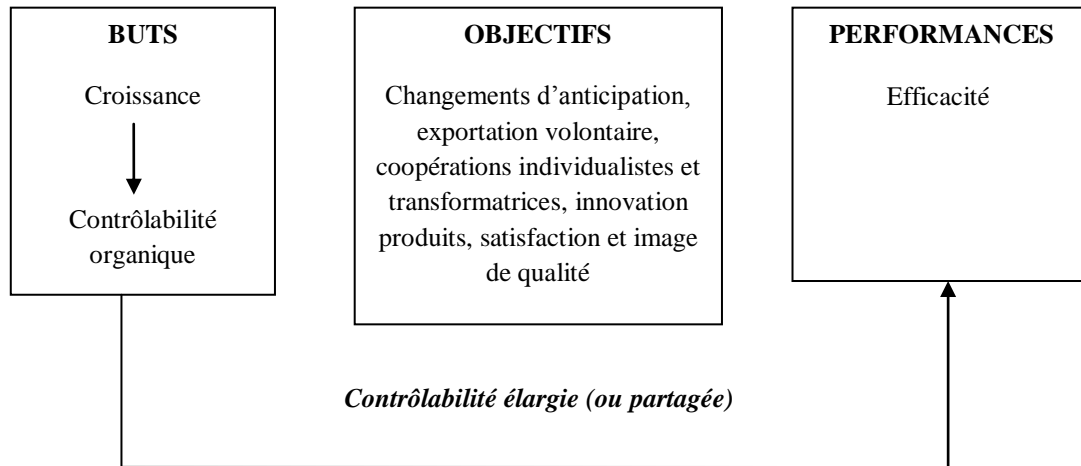
Dans cette stratégie, les performances sont déterminées par le développement et l'efficacité puisqu'elles sont évaluées par le degré de réalisation des objectifs fixés. Selon Torrès, [1998], les dirigeants recherchant la croissance de leur entreprise se donnent le temps et moyens nécessaires pour l'atteindre. Les buts de croissance sont généralement atteints grâce à des objectifs de transformations des ressources, l'élargissement du marché à l'exportation, des innovations produits ou procédés, la certification qualité (Guilhon, et Weil, [1996]), et les coopérations complémentaires (Guilhon, [1996]).

<sup>1</sup> Torrès. O, « Petite et moyenne entreprise : de nouvelles approches », Economica, Paris, 1998, P 65.



L'auteur affirme, à ce niveau, qu'à travers la gestion des changements radicaux liés aux structures, aux compétences et aux produits offerts, les dirigeants vont sûrement, selon l'auteur, contribuer à bouleverser leur entreprise. Et comme l'indique le schéma ci dessous (Figure 1.3.), le type de contrôlabilité est organique, ainsi, les objectifs de croissance visent surtout le développement d'une image ou d'un réseau.

**Figure (1.3.) : La stratégie Croissance - efficacité et types de contrôlabilité<sup>1</sup>**



**Source :** Torrès. O, [1998].

Torrès, [1998], ajoute à cet effet, d'une part que, les performances sont évaluées par le degré de réalisation des objectifs, ce qui exprime qu'elles sont déterminées, par le progrès de l'efficacité, et d'autre part, que l'évolution de l'environnement est en principe perçue comme une opportunité de croissance par les dirigeants ayant une contrôlabilité organique. Torrès a conclu cette contribution présentée<sup>2</sup>, en ajoutant que sa définition de PME permet de concilier sa spécificité et sa diversité tout en offrant des possibilités d'identifier ses limites. Ainsi, les PME restent des PME, tant que les dirigeants exercent une zone de contrôlabilité assurant la cohérence entre les buts et les performances par l'interaction entre les compétences, les structures et la situation de marché. La perte de contrôlabilité, selon lui, due à un déplacement incohérent de ces variables exclut la PME du cadre de définition (Torrès, [1998]).

---

<sup>1</sup> Torrès. O, « Petite et moyenne entreprise : de nouvelles approches », Economica, Paris, 1998, P 66.

<sup>2</sup> « Stratégies des PME et formes de contrôlabilité ».

## **SECTION 2 : LES PME ET LE DÉFI DE L'INTERNATIONALISATION**

Le sujet d'internationalisation des petites et moyennes entreprises a inspiré une littérature considérable et assez fertile, à la lumière des travaux revendiqués par plusieurs chercheurs, tels que ; (Boutary. M, Monnoyer. M. C, et – Pierre. Josée. S, [2006]), (Fernandez et Noël [1994]), et (Perrault J.L, et J. ST Pierre, [2010]), Marchesnay [1993], Torrès [1994]). Ainsi (Julien et St- Pierre, [2009]). Progressivement, ce sujet a recueilli une communauté scientifique reconnue en précision et en spécificité.

En outre, Fernandez et Noël [1994] expliquent le succès des PME mondialisées par l'existence de marchés hyper-segmentés de produits spécifiques, difficiles à atteindre par les grandes entreprises qui investissent plutôt des marchés standardisés et homogénéisés. Ces micromarchés qui n'offrent pas un grand potentiel de croissance peuvent constituer des opportunités très intéressantes pour les entreprises de petite et moyenne taille (K. Assala [2006]). Mais, d'une autre aile, et comme il a été démontré dans des études antérieures, faire des affaires à l'étranger est plus complexe que transiger uniquement sur les marchés nationaux ou locaux et ce, pour diverses raisons. L'absence de proximité, la langue, la culture, les façons de faire sont autant de facteurs pouvant freiner le développement international des PME ou, du moins, rendre celui-ci moins rapide que le développement national (Boutary. M, Monnoyer. M. C, et –Pierre. Josée. S, [2006]).

Cette contradiction limpide présentée, nous a incités de fractionner la réponse par le recours aux organismes spécialisés, et Comme le signale l'introduction du rapport de l'OCDE [2000] sur l'accès des PME aux marchés internationaux, on ne dispose guère de données précises sur les tendances de l'activité internationale des PME. Mais le premier constat est celui de la faiblesse de l'engagement de ces entreprises dans des activités internationales. Ainsi seules 20% des PME européennes interviennent à l'exportation. Faire des affaires à l'étranger apparaît plus complexe que transiger sur les marchés nationaux ou locaux (St-Pierre, [2003]). La préférence est souvent donnée au marché domestique, ou à ceux de même culture ou de même langue (Boutary, [2004] ; Rutashobya et Jaensson, [2004]).

À cet effet, nous avons préféré d'ajouter de prime abord, cet élément, qui accède à son tour à la mondialisation des PME. Il permet de discerner les PME

face au défi de l'internationalisation, mais, après un éclairage du concept d'internationalisation, et une présentation d'une typologie des PME face à la mondialisation.

Pourtant, se multiplient les histoires d'entreprises petites et moyennes à la conquête de marchés extrêmement lointains, et de « success stories » mettant en lumière ces entreprises « championnes », développant des stratégies de niche et pouvant devenir leaders sur un marché mondial et ainsi participer aux classements des entreprises internationales. Ces dernières semblent montrer que tout est envisageable, que la distance n'est pas infranchissable, et que les freins au développement international peuvent être levés<sup>1</sup>.

En revanche, la mutation profonde de l'environnement fait sortir les anciennes PME/PMI des stratégies de niches et rentes, et les met sur un pied d'égalité avec les nouvelles firmes face à un marché global qui les menace sérieusement tout en leur permettant de profiter de l'ouverture des marchés pour internationaliser les approvisionnements et la production. L'entreprise peut prendre la forme d'une entreprise mondialisée puisque le phénomène de la mondialisation n'est plus réservée seulement aux grandes entreprises, les PME sont devenues des acteurs clés dans la dynamique internationale (Marchesnay [1993], Torrès [1994]).

## **2.1. Définition de l'internationalisation**

"L'internationalisation d'une entreprise s'appréhende comme l'intrusion d'une firme sur les territoires géographiquement, culturellement, économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national dont ils sont séparés par des frontières multiformes (tarifaires, sanitaires, fiscales, réglementaires)"<sup>2</sup>.

En outre, "Il est maintenant bien connu que les changements des dernières décennies dans l'environnement économique mondial expliquent pourquoi de moins en moins de PME, que ce soit dans des économies industrialisées ou dans celles de pays en développement, peuvent continuer à se tenir à l'écart des marchés internationaux. Plusieurs d'entre elles s'approvisionnent directement ou par des intermédiaires régionaux sur les marchés extérieurs ou achètent des équipements venant d'un peu partout sur la planète. Tandis que d'autres profitent de l'ouverture des frontières pour offrir leurs produits dans un ou des pays proches ou lointains,

---

<sup>1</sup> Boutary. Martine, Monnoyer. Marie-Christine et ST-Pierre. Josée, « Le rôle des TIC sur le degré d'exportation des PME : une étude exploratoire », Centre de Recherche en Gestion, IAE de Toulouse Place Anatole France, Cahier de recherche N° 2006 – 177, 2006, P 1.

<sup>2</sup> Lemaire. J. P, « Stratégies d'internationalisation », Dunod, Paris, 2003, P 209.

importations et exportations allant souvent de pair par ailleurs" (Holmlund et al., [2007]). Alors, pourquoi le recours des PME à l'internationalisation ?

## **2.2. Les causes d'internationalisation**

La décision de l'internationalisation peut s'opérer suivant différentes causes, dont Bourguinat, [1982], les a classifiées en : techniques, économiques ou politiques<sup>1</sup>.

### **2.2.1. Les causes techniques**

- Développement des transports internationaux (Baisse des coûts et du temps de transport) ;
- Amélioration des moyens de communication (l'Internet qui permet en temps réel aux quatre coins de la planète) ;
- Importance du savoir-faire technologique inégalement réparti ;
- Hausse des capacités de production.

### **2.2.2. Les causes économiques**

- Qualification de la main d'œuvre différente selon les pays ;
- Niveau des salaires différents à la différence des pays (la Chine : usine du monde grâce à sa main d'œuvre compétitive et compétente) ;
- Saturation de la demande dans les pays industrialisés ;
- Inégale dotation des pays en ressources productives (Sous la pression de la demande Chinoise, le prix de l'acier sur les marchés internationaux s'envole) ;
- Uniformisation partielle des modes de consommation.

### **2.2.3. Les causes politiques**

- Réduction des barrières douanières ;
- Diminution des obstacles non tarifaires ;
- Idéologie dominante du libre-échange ;
- Création de zones de libre-échange et de communautés économiques ;
- Incitations des pouvoirs publics.

En outre, on peut dévoiler à cet effet, les causes encourageant l'entreprise à s'internationaliser, mais sous un autre titre de formes ; c'est celui intitulé : « *les motivations pour l'internationalisation des entreprises* ». À cet égard, la

---

<sup>1</sup> Bourguinat. H, « Internationalisation et autonomie de décision », Economica, Paris, 1982, P 156.

destination de l'entreprise d'une manière générale, ou la PME plus spécialement peut être illustrée, en accompagnant un éventail de motivations, dont Joffre, 1994, a précisé que "la motivation la plus rencontrée pour lancer l'entreprise dans un processus d'internationalisation est l'accès des nouveaux marchés"<sup>1</sup>.

### **2.3. Les motivations pour l'internationalisation des PME**

- Accès à de nouveaux marchés

Il est parfois essentiel à une entreprise d'étendre son marché. Peuvent alors d'être évoquées deux raisons différentes à cet attrait des marchés étrangers. Les moteurs d'internationalisation peuvent être d'impulsion (Push) ou d'attraction (Pull). Le moteur d'impulsion consiste à un besoin de l'entreprise construire sa propre canalisation à l'étranger afin de pallier à un marché national trop limité en taille, ou bien, dans le but de fuir à sa concurrence féroce. Cela concorde souvent à des produits de niche ou hautement spécialisés. L'entreprise va alors avoir l'impulsion de rechercher des débouchés en poussant les clients étrangers à acheter ses produits par le biais d'une arrivée dans leur marché.

Cette contribution est le reflet des possibilités offertes à l'entreprise de trouver de nouveaux débouchés afin d'exercer son activité économique, et exposer son appareil de production, ou bien encore d'élargir son marché existant. "Pour les entreprises qui exportent seulement, l'accès à de nouveaux marchés plus étendus et plus diversifiés n'est pas une réponse plus fréquente que celle concernant l'accès au savoir-faire ou à des technologies nouvelles. Cela indique que le fait d'exporter pour l'entreprise ne constitue pas nécessairement une première étape d'internationalisation mais tout simplement un choix stratégique"<sup>2</sup>.

- Accès à un nouveau savoir-faire ou à une technologie de pointe

"L'apparition des outils informatiques mis en réseau au début des années 80 puis le développement de l'Internet ont renouvelé l'approche des marchés étrangers et laissé penser que leur contribution au rapprochement des différents acteurs, quelle que soit leur localisation, pouvait être déterminante. Certains travaux (Desmet [2000], in Abidi [2001])<sup>3</sup> insistent sur ce rôle facilitateur des TIC<sup>4</sup> dans la

---

<sup>1</sup> Joffre. P, « Comprendre la mondialisation de l'entreprise », Economica, Paris, 1994, P 68.

<sup>2</sup> Bouzerouta Ilhem, « Les PME comme moyen de développement des exportations hors hydrocarbures : limites et perspectives », Mémoire de Magister en Sciences économiques, Université d'Oran, 2008, P 25.

<sup>3</sup> Alors que d'autres, en particulier les chercheurs « PMistes », mettent en avant leur utilisation partielle (Gadille et d'Iribarne, [2000] ; Boutary, [2003]).

<sup>4</sup> (T.I.C) : Les Technologies de l'Information et de la Communication.

relation à l'environnement ou au client, puisqu'elles peuvent servir de supports à l'ensemble de ces activités en accélérant l'obtention d'une information riche et pertinente et en facilitant sa diffusion dans l'entreprise, en favorisant l'innovation et en permettant des collaborations fructueuses entre les divers partenaires" (Boutary. M, Monnoyer .M. C, et Pierre S T. J, [2006]). Toute entreprise, et en particulier celles uniquement exportatrices, ont pour première motivation d'accéder à la technologie et au savoir-faire leur permettant à faire face à l'internationalisation. La décision de l'internationalisation d'une entreprise ne réside pas toujours dans le fait d'élargir son marché, car elle peut aussi découler dans le but d'élargissement de ces connaissances.

- Optimisation de la production

L'optimisation de la production, ainsi la diminution des coûts de production est parfois une motivation clé des entreprises pour s'internationaliser. La baisse des coûts de production due à la délocalisation, qui contribue à la promotion des ventes, la réalisation des économies d'échelle au niveau de production, des approvisionnements, de la mercatique, de la recherche développement et des ressources financières.

- Augmentation du pouvoir décisionnel

Le commerce de détail et ses activités importatrices constituent un cas particulier d'internationalisation. En effet, certaines micro entreprises Européennes se sont fortement accrût jusqu'à devenir de véritables entreprises globales. Ce constat existe dans de nombreux pays, Carrefour- Promodes en France à subit ce type de croissance et le Néerlandais Royal Ahlod également. Les conséquences sont alors doubles pour les entreprises, d'une part, elles accroissent leur pouvoir de négociation face à leurs partenaires, et d'autres parts, elles diminuent leurs coûts et renforcent donc leurs positions concurrentielles.

- Accès au capital

L'accès aux capitaux, est une raison primaire motivant l'internationalisation des entreprises, en particulier, si ces dernières activent dans des secteurs où le recours aux investissements étrangers est indispensable pour leurs survies, ce qui les pousse à se tourner vers l'étranger et bénéficier des fonds indisponibles à l'échelle nationale.

- Répartition des risques entre plusieurs pays

"L'internationalisation permet à l'entreprise de répartir les risques pays. En effet, les variations de conjoncture économique du pays, de même que les variations monétaires dues aux taux de change flottants présentent des risques pour les entreprises"<sup>1</sup>. Un moyen de pailler ce risque est la présence de l'entreprise dans plusieurs pays ; ainsi, si l'activité de l'entreprise dans un pays rencontre des difficultés, son activité dans un autre pays compensera les pertes engendrées par le premier.

#### **2.4. Une typologie des PME face à l'internationalisation**

Dans de nombreux rapports ou articles scientifiques, une causalité un peu hâtive est souvent posée entre exportation et performance : la performance en matière d'exportation. Par exemple, une étude Canadienne s'efforce de relever « les capacités comme facteurs déterminants de la performance et du comportement en matière d'exportation » (Lefebvre et Lefebvre, [2000])<sup>2</sup>.

Cette logique de l'exportation comme révélateur de la performance constitue une approche très répandue, dont l'un des objets est de répondre, soit à des impatiences gouvernementales en matière d'équilibre commercial, soit à la recherche de débouchés extérieurs quand la macro conjoncture domestique est défavorable. Ce genre d'approche a le défaut de nous détourner de l'analyse des PME elles-mêmes, pour ne les voir qu'à travers le prisme de l'intensité d'exportation (Figure 1.4.) ; ci-dessous), qui hiérarchise et qualifie les PME à partir de ce critère unique (Perrault J.L, et J. ST Pierre, [2010]).

Or, un travail effectué à partir d'un fichier contenant des données microéconomiques sur des PME manufacturières (LaRePE)<sup>3</sup> a révélé que l'exportation ne constituait pas une dimension suffisamment discriminante parmi les PME de l'échantillon pour créer des sous- groupes homogènes qui puissent permettre d'expliquer différents types de performance (Perrault J.L, et J. ST Pierre, [2008]). Par

---

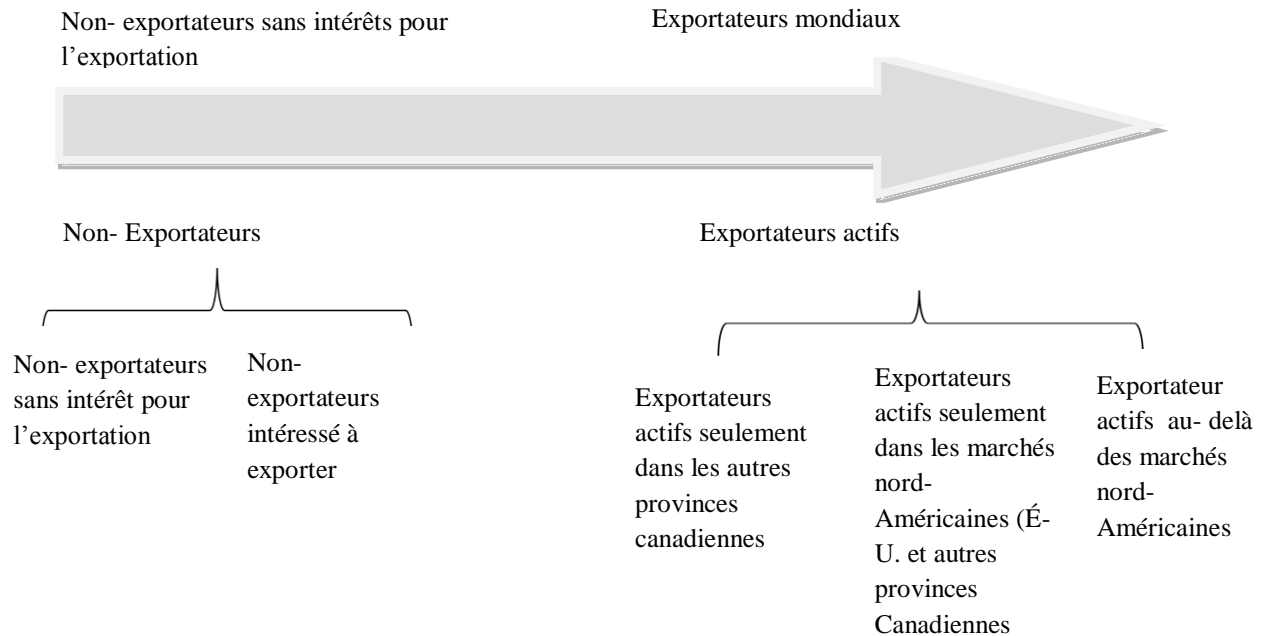
<sup>1</sup> Lemaire. J. P, « Stratégies d'internationalisation », Dunod, Paris, 2003, P 189.

<sup>2</sup> Lefebvre. É, et Lefebvre. L. A, « Les PME, l'exportation et la création d'emploi : une analyse au niveau de l'entreprise », Programme des publications de recherche d'Industrie Canada, Montréal, 2000 P 4.

<sup>3</sup> LaRePE (Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises) est une unité constituante de l'Institut de recherche sur les PME qui consacre sa programmation de recherche aux facteurs de performance et de vulnérabilité des PME. Il dispose d'une base de données confidentielle contenant des données stratégiques sur les PME recueillies dans un cadre d'une activité de diagnostic d'entreprise. <<http://www.uqtr.ca/larepe>>.

ailleurs, ces deux auteurs ont noté que toutes "les PME n'exportent pas, et quand le font, leur performance n'est pas strictement dépendante de l'exportation"<sup>1</sup>.

**Figure (1.4.) : Une échelle d'intensité d'exportation<sup>2</sup>**



**Source :** Lefebvre, et Lefebvre, [2000].

"Les stratégies d'internationalisation des PME ont déjà subi des évolutions dans leur riposte à la mondialisation. L'exportation comme porte d'accès aux marchés étrangers reste importante, cependant lors des dix dernières années, l'activité d'internationalisation des PME est devenue plus diversifiée " (Werner, [2002]).<sup>3</sup>

De ce fait, plusieurs auteurs ont contribué à l'éclairage de ce genre d'approche ; selon Perrault J.L, et J. ST Pierre,[ 2010], les chercheurs se sont efforcés de tenir compte des différents types d'opérations et des différentes modalités

<sup>1</sup> Perrault J.L, et J. ST Pierre, « Éléments de réflexion pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME », In « La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation », sous la direction de (André Joyal, Mohamed Sadeg, Olivier Torrès), édition, L'Harmattan, 2010, P 67.

<sup>2</sup> Perrault J.L, et J. ST Pierre, « Éléments de réflexion pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME », In « La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation », sous la direction de (André Joyal, Mohamed Sadeg, Olivier Torrès), édition, L'Harmattan, 2010, P 67. D'après : Lefebvre, et Lefebvre, [2000], P 18.

<sup>3</sup> Marjorie Lecerf, « Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation », Thèse de Doctorat, Sous la direction de Mr. Roland Lantner, Professeur à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne, Janvier 2006, P 92.



d'organisation qui pouvaient contribuer à une insertion mondiale de ces entreprises : sous traitance, alliance, groupement d'exportation, etc. ; ce que Julien et Morin appellent les comportements directs et indirects à l'égard de la mondialisation (Julien et Morin, [1995]). Perrault J.L, et J. ST Pierre ont considéré que ces études sont désormais anciennes, or, elles ont conservé une forte capacité analytique.

En effet, les auteurs ont cité les travaux de Torrès, pour enrichir la contribution, ils voient que dans la cadre d'une typologie originale, Torrès opposait un espace de marché, notion qui recouvre l'envergure du marché d'une PME du local au mondial, à l'espace de fonctionnement, qui renvoie à l'origine, du local au mondial également, des ressources nécessaires à la création de valeur dans l'entreprise ; c'est ce qui a été revendiqué et démontré par (Torrès, [1994] ; Torrès et Leyronas, [1996]). Torrès en retire une typologie en quatre groupes des PME<sup>1</sup>. Sa typologie décrit plusieurs niveaux d'intégration des PME à la mondialisation.

Sur cette base analytique, Julien a enrichi cette typologie<sup>2</sup>, par l'introduction des comportements des PME devant une nécessité, plus ou moins affirmée, d'intégration mondiale (Julien et St- Pierre, [2009])<sup>3</sup>. En d'autres termes, il a revendiqué d'introduire des modalités stratégiques d'internationalisation. Ainsi, il a proposé d'ajouter les PME qui tiennent en retrait de la mondialisation et les PME qui atteignent indirectement le marché mondial, soit en réseaux, soit en portage, approche qui a été approfondi par Julien et Morin, [1995] à travers l'analyse des choix stratégiques (Perrault J.L, et J. ST Pierre, [2010]).

En outre, parce qu'elles sont fortement liées à la personnalité de l'entrepreneur et à son cheminement, notamment les plus petites (moins de cinq employés) qui représentent près de 70 % des firmes. Il n'est donc pas naturel chez les PME de penser mondialement à l'encontre des grandes entreprises qui, par définition, doivent agir sur un grand nombre de marchés pour écouler leur production. De plus, plusieurs d'entre elles ne veulent pas ou ne peuvent pas s'internationaliser puisque leur petite taille suffit pour atteindre les objectifs de leur créateur (Walker et Brown, [2004]) ou, encore, parce qu'elles considèrent ne pas avoir les moyens pour s'étendre sur d'autres marchés (Julien et Marchesnay, [1992]).

---

<sup>1</sup> C'est ce que nous avons déjà présenté dans la justification théorique des PME : (*La PME comme objet d'analyse*).

<sup>2</sup> (Figure 1.5.) ci- dessous.

<sup>3</sup> Julien et St- Pierre, « Mondialisation et PME : une vulnérabilité fort différenciée », In : « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada. P 3- 6.

Seul un nombre restreint de PME, notamment celles qui recherchent la croissance, qui visent l'efficacité et l'efficience notamment pour réduire leurs coûts, ou encore qui suivent leurs clients sur les marchés internationaux, voient graduellement ou dès leur création le marché international comme une opportunité sinon une nécessité. Même les PME qui achètent des matériaux ou des produits importés le font le plus souvent par l'intermédiaire de distributeurs nationaux sans trop savoir qu'ils proviennent de l'extérieur des frontières (Julien et St- Pierre, [2009]).

Julien et St- Pierre, [2009] ont divisé les PME<sup>1</sup> en six groupes selon leurs besoins en ressources provenant de l'extérieur des frontières ou de leurs ventes sur des marchés supranationaux. Cette classification permet de distinguer les PME, d'après ces auteurs, selon le type de marché couvert ou utilisé, la stratégie suivie par leur direction, et leurs liens directs ou indirects avec d'autres firmes qui œuvrent sur les marchés internationaux. Elle est basée sur des chiffres exploités à partir des études élaborées.

Dans le cas du marché, 15 % seulement des PME de moins de 10 employés de l'Union européenne exportent, le tiers une année sur deux, et moins de 50 % recourent systématiquement à des produits importés soit directement, soit indirectement; pour celles ayant 10 et 250 employés, moins du quart aussi exportent; mais, ce pourcentage est encore moindre si on se limite aux services aux particuliers offrant avant tout de l'information ou du conseil (Roubaud, [2007]).<sup>2</sup>

Dans le cas de la stratégie, près de 70 % des PME naissent très petites et la très grande majorité ne recherchent pas la croissance (Davidsson, [1991]; McMahon, [2001]). Enfin, dans le cas des services aux particuliers, moins de 60 % des PME sont en contact régulier avec d'autres entreprises (Julien et St- Pierre, [2009]).

---

<sup>1</sup> Notons que ces distinctions ne sont pas exclusives, certaines firmes peuvent se situer dans plus d'un quadrant selon leurs différentes productions et les marchés couverts; de même, elles peuvent évoluer d'un quadrant à l'autre selon les opportunités ou la stratégie choisie et les capacités développées dans le temps (Etemad et Wright, [2003]).

<sup>2</sup> Roubaux, J.F. [2007], « PME et commerce extérieur », avis au Conseil économique et social français, juillet.

#### **2.4.1. Les PME échappant plus ou moins à la mondialisation**

Environ le quart des PME (ou plus de 50 % dans les pays en développement), notamment les plus petites, évoluant dans des créneaux protégés par la distance géographique ou par une demande liée à des besoins de proximité ou offrant des services personnels à la population et aux très petites entreprises, échappent complètement sinon en très grande partie à cette mondialisation. Elles relèvent avant tout de relations en face à face ou socioculturelles peu sujettes à des prestations internationales (Julien et St- Pierre, [2009]).

#### **2.4.2. Les PME agissant surtout localement ou régionalement et de façon passive vis-à-vis de la mondialisation**

D'après Julien et St- Pierre, ce groupe de PME, englobe ; les petits imprimeurs, les ateliers d'usinage, les agences de voyages, les garages de quartiers et vendeurs de pièces usagées, les écoles de danse ou d'art martiaux, les entreprises de rénovation domiciliaire et décorateurs, 50 % des agents immobiliers, les fleuristes, les photographes, les petits camionneurs généraux régionaux, les fabricants de meubles à façon, etc., ce qui représente un autre 30 % (40 %) des PME. Les PME agissant surtout localement ou régionalement et de façon passive vis-à-vis de la mondialisation sont représentées dans le quadrant sud-ouest, elles œuvrent sur un marché local, et achètent une petite partie de ses matières premières ou de ses produits sur les marchés internationaux ou par des intermédiaires localisés dans la région

#### **2.4.3. Les PME achetant fortement sur les marchés globaux**

Ce groupe de PME recourant aux ressources internationales, répond aux besoins des marchés locaux et régionaux jusqu'au temps où les firmes étrangères ou les chaînes décident d'ouvrir leurs propres magasins ou leur propre système de distribution. Julien et St- Pierre, [2009], le considèrent soit environ 10 % des PME, englobant des commerces spécialisés dont une bonne partie des produits proviennent de l'importation, un certain nombre des PME manufacturières à production complexe en petites séries pour desservir d'autres firmes en région, une partie des services de santé relevant du privé ou important des médicaments, et les firmes de travaux publics en région.

#### **2.4.4. Les PME en liens avec des moyennes ou grandes entreprises exportatrices**

"On trouve un bon nombre de PME, notamment les moyennes entreprises, qui agissent pour de plus grandes entreprises exportatrices, soit pour une prestation de services comme des firmes en électricité et en électronique pour l'entretien des équipements ou comme le conseil en gestion des ressources humaines ou en implantation des nouvelles normes de qualité, soit pour produire des pièces pour des firmes d'assemblage de produits complexes" (Julien et St- Pierre, [2009]). Ces auteurs ont évalué le nombre de ces firmes à environ 10 % des PME, ou moins de 5 % pour les pays en développement. Selon Knudsen et Servais, [2007], celles-ci sont le plus souvent de fortes importatrices de matières premières ou de savoirs et d'équipements complexes pour les besoins de leurs donneurs d'ordre.

Ainsi, Julien et St- Pierre, [2009] ont ajouté que certaines exportent un peu, tout en étant le plus souvent liées à quelques clients seulement. Ces firmes sont fortement sollicitées pour moderniser leurs savoirs ou leurs équipements et leurs façons de faire et certaines, malgré tous leurs efforts, finissent par être remplacées par des firmes de pays émergents à cause des coûts de main-d'œuvre inférieurs, et d'autres sont incités à suivre les multinationales ou les grandes entreprises nationales dans leurs déplacements dans les pays proches ou lointains pour conserver leurs marchés (St-Pierre et Perrault, [2009])<sup>1</sup>.

#### **2.4.5. Les PME faiblement exportatrices**

Le groupe présent est représenté d'après ces auteurs dans le quadrant sud-est représente, en complément avec leur marché régional ou national, soit 15 % (5 %) des PME, ce qui a été illustré par (Roubaux, [2007]). Ainsi, "les PME faiblement exportatrices exportent dans un ou deux pays relativement proches géographiquement ou culturellement, et ce, de façon plus ou moins importante, soit moins de 15 % de leur production. Parmi ces firmes, on trouve des exportateurs sporadiques, réagissant à des commandes extérieures non sollicitées et de la même façon qu'elles répondent aux clients nationaux" (Julien et al. [1997]). "Elles n'ont pas de stratégie arrêtée pour exporter et ne consacrent pas de ressources particulières pour ce faire" (Julien et al. [1997]).

En revanche, " on trouve des PME exportant de façon délibérée afin d'élargir leur marché à mesure que leurs capacités se développent, tout en y allant de

---

<sup>1</sup> D'après une étude effectuée en 2009, par St-Pierre et Perrault, sur une telle firme québécoise installée au Mexique ayant ainsi suivi son donneur d'ordre.

façon prudente en assurant d'abord leurs clients de base. Le plus souvent, elles commencent par un marché proche avant de s'étendre, suivant ainsi les principes définis par les modèles d'Uppsala ou de Bilkey-Tesar pour mieux apprendre et minimiser les risques. Certaines ont commencé leurs exportations en recourant à des agents pour ensuite s'implanter plus fortement à l'extérieur à mesure que le marché se consolidait. En particulier, elles profitent de divers contacts dont certains proviennent de leurs achats sur le marché international pour développer leurs réseaux informationnels afin de mieux voir venir la concurrence et ainsi mieux réagir au besoin"; C'est ce ces auteurs ont ajouté, d'après les déclarations de : (Zain et S.I N g, [2006]).

#### **2.4.6. Les PME mondiales**

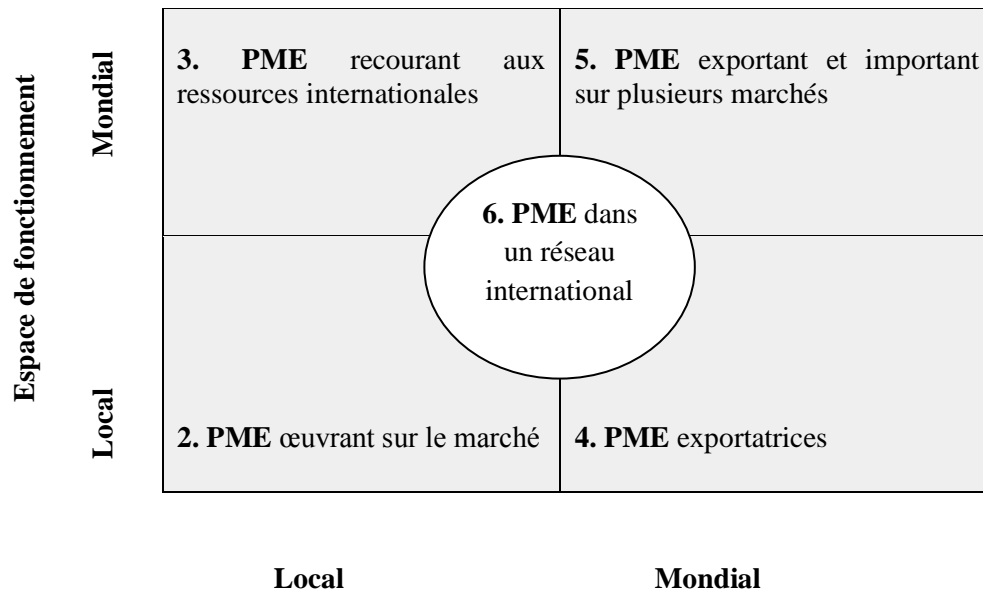
Le positionnement des PME dans un réseau international, réside dans le quadrant nord-est provenant le plus souvent des pays industrialisés, œuvrant dans plusieurs pays, soit à cause de leurs spécificités ou à cause d'une stratégie délibérée. Ce groupe représente moins de 5 % (1%) des PME dans la plupart des pays industrialisés (Roubaud, [2007]). Ainsi, On trouve ici les exportateurs très précoces, au produit plus ou moins unique et qui requiert de nombreux petits marchés ici ou là pour être rentable et ainsi des contacts internationaux pour des achats très typés (Oviatt et McDougall, [1995]; Serventie, [2008]).

Enfin, Julien et St- Pierre, ont clôturé cette analyse, par les contributions de (Woodcock, Beamish et Makino, [1994]; Terjesen, O'Gorman et Acs, [2008]), qui trouvent que ces PME « mondialisées » utilisent divers moyens pour se positionner sur les divers marchés autres que l'exportation directe ou indirecte par des agents, telles les filiales ou les coentreprises avec des entrepreneurs locaux ou encore diverses formes d'alliances. La figure suivante (1.5.) résume les six types de PME exposées en amont, elle expose une première schématisation de l'insertion mondiale des PME, élaborée par (Julien et St- Pierre, [2009], P. 4)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Julien et St- Pierre, [2009], considèrent que cette analyse explique avant tout que ce ne sont pas toutes les PME qui doivent s'ajuster par rapport à la mondialisation et celles-ci n'y sont pas toutes reliées de la même façon. De même, on peut facilement imaginer que plus les PME sont connectées aux marchés internationaux ou plus elles se rapprochent de l'extrémité nord-est dans le graphique, comme le montre la flèche en rouge, plus elles sont sujettes à la concurrence de firmes venant de partout dans le monde et plus elles ont besoin d'aide pour maintenir ou développer leur position.

Figure (1.5.) : Une première schématisation de l'insertion mondiale des PME<sup>1</sup>



1. PME hors espace de mondialisation

Source : Julien et St- Pierre, [2009].

De ce fait, Perrault J.L, et J. St- Pierre, [2010] exposent les façons de faire face à la mondialisation, en relevant, à ce titre, six stratégies des PME, qui peuvent être résumées de la façon suivante :

1. Le positionnement sur un créneau qui permet d'esquiver la concurrence internationale.
2. L'amélioration résidente de la compétitivité pour faire face à l'ouverture aux échanges : arrivée des importations sur le marché intérieur.
3. L'amélioration asymétrique de la compétitivité en s'appuyant sur l'ouverture aux échanges : *importations* de ressources nécessaires à la compagnie et provenant de marchés étrangers qui garantissent une réduction des coûts de production.
4. L'amélioration asymétrique de la compétitivité en s'appuyant sur l'ouverture aux échanges : *exportations* des produits de la compagnie, qui peuvent permettre des économies d'échelle et /ou des innovations de produits et procédés.

<sup>1</sup> Perrault J.L, et J. St- Pierre, « Éléments de réflexion pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME », In « La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation » Expériences étrangères, sous la direction de (André Joyal, Mohamed Sadeg, Olivier Torrès), édition, L'Harmattan, 2010, P 69. D'après : Julien et St- Pierre, [2009], P 4.

5. L'amélioration asymétrique de la compétitivité en s'appuyant sur l'ouverture aux échanges : *exportations* et *importations*, qui exigent une diversification des pratiques des affaires internationales.
6. Le positionnement dans un certain type de réseau, y compris les distincts industriels, pour avoir les moyens d'opérer au plan local et mondial simultanément.

En effet, le dernier type (n° 6) constitue le commun dénominateur des types 2-3-4-5. L'un des intérêts du modèle Torrès – Julien est de déplacer le point de vue sur l'internationalisation. C'est relativement au territoire d'origine, et depuis le territoire d'origine que les PME déterminent leurs besoins et leurs capacités. Naturellement, ce territoire d'origine est un déterminant important de l'aptitude à l'insertion mondiale : il constitue un milieu industrialisant (Fourcade, [2002], Julien [2005])<sup>1</sup>.

### **2.5. Les différentes dimensions de l'internationalisation des PME**

L'intérêt de réfléchir aux différentes dimensions de l'internationalisation susceptibles d'affecter l'organisation des PME et non uniquement l'exportation tient au fait que cette dernière ne peut rendre compte de toutes les réalités contemporaines induites par la mondialisation, ce qui oblige une identification plus poussée des conséquences et, par le fait même, une redéfinition des mesures de l'internationalisation débordant la seule dimension commerciale (Perrault J.L, et J. St-Pierre, [2010]). Outre, ces auteurs signalent, que l'absence des données actualisées est un problème désormais posé, et s'explique, en effet, en bonne partie par la méconnaissance du phénomène tel qu'on peut l'observer aujourd'hui. Dans cette acception, ils ajoutent que dans la mesure où les chercheurs restent confrontés à une absence des données appropriés pour mener leurs études sur ce sujet, l'exportation demeure, en effet, comme une mesure de l'internationalisation, par défaut (Glaum et Oesterle, [2007])<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Perrault J.L, et St- Pierre. J, [2010].

<sup>2</sup> Afin de sérier les problèmes, Perrault. J.L, et ST -Pierre. J ont distingué fermement la mondialisation de l'internationalisation. La première est considérée comme étant un *contexte* dont l'étude relève de l'économie politique internationale et dont les formes évoluent constamment. La deuxième ne peut se résumer de *l'internationalisation degré* ; d'après ces auteurs, cette dernière constitue la transposition des types d'analyse de l'économie internationale de la firme. Dans tel contexte, il convient d'atteindre le plus haut degré d'internationalisation-exportations, dont l'internationalisation devient une fin. Entre autre, les auteurs optent pour une définition de *l'internationalisation-processus*. Dans cette optique, ils avancent ainsi, « *l'internationalisation est le processus d'adaptation des opérations (structure, ressources, stratégies) d'une compagnie à l'environnement mondial afin d'améliorer sa performance* » (Perrault J.L, et ST Pierre. J, [2010], P 73).

Dans cette optique, Perrault J.L, et ST Pierre. J, distinguent entre les trois dimensions suivantes<sup>1</sup> :

### **2.5.1. L'internationalisation organisationnelle**

L'organisation est à la fois la définition de la spécialisation des tâches et de leur coordination (Perrault J.L, et St- Pierre. J, [2010]). Outre, une stratégie d'internationalisation amène à redéfinir, a priori ou a posteriori, ces deux dimensions de management. En effet, la capacité d'anticipation des ajustements organisationnels, ainsi les redéfinitions du triptyque (Connaissances – Compétences – ressources nécessaires) pourraient évaluer la pertinence de cette stratégie (Pantin, [2006])<sup>2</sup>. À cet égard, l'internationalisation organisationnelle est présentée comme la dimension la plus difficile à évaluer, en particulier puisqu'elle reflète la capacité d'apprentissage organisationnel d'une entreprise (Perrault J.L, et St- Pierre. J, [2010]).

### **2.5.2. L'internationalisation mercantile**

Le volet mercantile recouvre, en effet les services, commerciale et achats qui renvoient à des fonctions logistiques et de couverture des risques de paiement. En termes organisationnels, la présente dimension renvoie cependant aux éléments traditionnels de mesure du degré de l'internationalisation.

Dans cette acception, Perrault J.L, et St- Pierre. J précisent qu'il peut exister une internationalisation mercantile, sans avoir une signification du degré de l'internationalisation. Par contre, une vision renouvelée de l'internationalisation dans le contexte actuel d'une économie mondialisée met plus d'accent sur les différentes formes d'approvisionnement qui amènent les PME à s'approprier des stratégies jadis réservées aux grandes entreprises, dont la sous-traitance internationale ou la délocalisation d'activités de production vers des pays à bas coûts de main-d'œuvre. (Perrault J.L, et St- Pierre. J, [2010])<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> D'après Perrault. J.L, et St –Pierre, [2010], ces dimensions sont plus ou moins articulées par des canaux que nous précisons plus leur articulation est dense, c'est-à-dire plus les rétroactions sont nombreuses, plus la stratégie d'internationalisation a de chances d'être formalisée et cohérente.

<sup>2</sup>Pantin. F, « L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante d'une PME », Gestion, Vol. 31, N° 1, P 77- 87.

<sup>3</sup> Perrault J.L, et J. St- Pierre, « Éléments de réflexion pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME », In « La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation » Expériences étrangères, sous la direction de (André Joyal, Mohamed Sadeg, Olivier Torrès), édition, L'Harmattan, 2010, P 74.



### **2.5.3. L'internationalisation technologique**

Pour Perrault J.L, et St- Pierre. J, [2010], l'internationalisation technologique est stimulée par l'innovation<sup>1</sup>. En effet, cette dernière est souvent discutée comme une stratégie choisie par l'entreprise pour faire face à la concurrence ayant pour but de se « démarquer » de ses concurrents en développant des produits, procédés ou services nouveaux. Il s'agit par conséquent, d'instaurer une nouveauté dans l'entreprise et non pas d'améliorer l'existant (Bonichot. N, Gautier. R, et Duchamp. R, [2003]). Ainsi, pour d'autres, l'innovation apparaît bien comme un facteur clé pour le développement international, si la taille ne construit pas un caractère systématiquement discriminant pour construire des groupes homogènes d'entreprises (St- Pierre, [2003] ; Julien, [2005] ; Gueguen, Perroux et Torrès, [2007]). Dans cette optique, l'innovation est considérée comme un préalable à l'internationalisation (Perrault J.L, et St- Pierre. J, [2010]), ainsi, sous toutes ses formes et surtout sous sa forme la plus globale, est à la fois un déterminant et une conséquence de l'internationalisation (St- Pierre et Perrault. J.L, [2009])<sup>2</sup>.

Ces trois dimensions présentées, " constituent un bloc plus ou moins articulé en fonction de la capacité de formulation d'une stratégie pertinente par le chef d'entreprise. L'articulation de ces dimensions s'appuie sur cinq grands types de capacités auxquelles la littérature renvoie, soit les capacités d'innovation, de réseautage, d'adaptation, de réponse à la clientèle et de réaction " (St- Pierre et Perrault. J.L, [2010]).

---

<sup>1</sup> Il est à noter ici que, l'innovation technologique demeure encore un dilemme que ce soit dans les grands groupes ou dans les PME / PMI. « C'est un vieux débat de savoir si la flexibilité et la souplesse de leur organisation prédisposent plus les PMI à l'innovation que les groupes industriels qui, en contrepartie, peuvent s'appuyer sur leur taille pour amortir les risques. » (Merlant, [1990]).

<sup>2</sup> St- Pierre. Josée et Perrault. Jean-Louis, « Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France ». In « Entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignement des expériences internationales », Institut International de Management, Alger, 2009.

## **SECTION 3 : GENÈSE DE DÉVELOPPEMENT DES PME EN ALGERIE**

Les PME jouent un rôle désormais indiscutable, dans le dynamisme et le développement économique. Elles représentent un élément indispensable à l'intégration et à la diversification économique, ainsi à l'accélération du volume d'investissement, de production et d'emplois.

" L'avenir de l'Algérie réside dans le développement des PME, ce sont des milliers d'entreprises constituées dans les domaines porteurs qui pourront développer le pays. En effet, le réseau PME est une véritable colonne vertébrale de l'économie nationale"<sup>1</sup>. C'est dans ce contexte que nous nous sommes focalisés sur la situation des PME en Algérie, où ce secteur "constitue un volet sensible dans la nouvelle stratégie économique du développement. Car, il est perçu non seulement comme une nécessité économique, mais comme un choix politique pour parvenir à rompre le dualisme séculaire entre villes et campagnes" (Tehami, [1979]).

### **3.1. Aperçu historique des PME en Algérie**

"Pendant longtemps, l'économie et la société Algérienne ont vécu dans le mythe de la grande organisation perçue comme seule porteuse de développement. Ainsi, il a été longtemps question de la grande usine, de la plus grande entreprise, de la plus grande université, etc. Cet aspect faisait partie de la culture produite par le modèle de développement de l'époque de l'économie administrée" (Bouyacoub. A, [2004])<sup>2</sup>. En effet, "ce n'est que vers la fin des années 80 que la PME a connu un développement favorable en Algérie.

Le regain d'intérêt pour la PME apparaît de manière perceptible à la faveur de la mise en œuvre du processus des réformes économiques libérales. L'orientation en faveur de la PME est apparue, dans le contexte de la transition vers l'économie de marché, comme une alternative à la relance des investissements et l'essoufflement du modèle d'industrialisation de base en

---

<sup>1</sup> Lamiri. A, « Crise de l'économie Algérienne », Les presses d'Alger, 1999, P 256.

<sup>2</sup>Bouyacoub. A, « Les petites et moyennes Entreprises en Algérie : Quelles réalités ? », In « Entrepreneurs et PME ; Approches algéro- françaises », éditions : L'harmattan, 2004, P 75- 94.

Algérie attesté par l'effondrement du secteur public" (Lakhdari. H, et Ayad. A, [2010])<sup>1</sup>.

Ainsi, avant l'indépendance, l'activité économique se servait l'administration coloniale où "les Algériens n'existaient que comme réserve de main-d'œuvre ou chaire à canon dans les conflits internationaux où la France était impliquée (Larabi. M, [2010])<sup>2</sup>. Majoritairement, on peut distinguer trois périodes de l'évolution de la PME depuis l'indépendance.

### **3.1.1. La période [1962-1982]**

À la porte de l'indépendance, la plupart des PME qui existaient, étaient aux mains des colonais. Juste après l'indépendance, ces entreprises ont été confiées à des Comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers ; elles furent intégrées à partir de 1967 dans des sociétés nationales (Merzouk. F, [2010]). À cet effet, il faut noter que sur 1 139 entreprises, petites et moyennes, dénombrées dans 13 branches de l'activité économique, le nombre d'entrepreneurs algériens ne dépassait pas 40 (Larabi. M, [2010]).

Durant cette période, le modèle de développement algérien écartait effectivement l'insertion de l'entreprise privée (toutes tailles confondues) dans les différents secteurs de l'économie nationale. Le rôle qui a été attribué à ces entreprises dans le processus d'industrialisation se distinguait par deux traits<sup>3</sup> :

- Le premier rôle est d'ordre technique ; il concerne la domination des pôles industriels mis en place à travers le territoire national. De ce fait, la place réservée à la PME reste insignifiante.
- Le deuxième est d'ordre politique, il vient dans la continuation du premier trait ; l'entreprise publique se voit privilégiée dans le processus d'industrialisation, étant donné qu'elle occupe la place la plus influente.

---

<sup>1</sup> Lakhdari. Hakima, Ayad Atmane, « L'impact de la crise financière sur l'accord Euro-méditerranéen : Quelles stratégies d'adaptation des PME face au défi du futur, Cas de l'Algérie ? », In VIème colloque international : « Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ? » Hammamet (Tunisie), 21-23 juin 2010, P 3.

<sup>2</sup> Larabi. M, « La PME algérienne : rappels historiques », In « La PME algérienne et le défi de l'internationalisation ; Expériences étrangères », sous la direction de (André Joyal, Mohamed Sadeg, Olivier Torrès), édition, L'Harmattan, 2010, P118.

<sup>3</sup> Daoud. S, « Environnement institutionnel et politique de promotion de la PME ; le cas de l'Algérie », In : « Économies émergentes, politiques de promotion de la PME ; Expériences comparées », (Sous la direction de ; Guerraoui. D, et Richet. X), L'harmattan, Paris, 2001, P 118.

Cependant, "la PME a marqué réellement son démarrage à partir du premier plan quadriennal [1970-1973] ; qui avait prévu un programme spécial de développement des industries locales, poursuivi du deuxième plan quadriennal [1974- 1978]. Durant toute cette période, le développement de la PME a été initié exclusivement par le secteur public dont les objectifs constituent à assurer un équilibre régional. C'est ainsi qu'un total de 594 PME ont été réalisées durant cette période" (Belouard. A. N, et Seder. S, [2006]).

Ainsi, le premier Code des Investissements a été promulgué le 26 Juillet 1963<sup>1</sup>. Il se déroulait une année après l'indépendance, dont son objectif est de rassurer les investissements privés étrangers, ainsi de freiner les capitaux fuyant du pays. Nonobstant des garanties et des avantages qui comptaient accorder aux investisseurs nationaux et étrangers, il n'a pas eu d'effets notables sur le développement du secteur des PME.

Un nouveau Code des Investissements fut promulgué le 15/09/1966<sup>2</sup>, et visait à définir un statut à l'investissement privé national dans le cadre du développement économique. Il avait pour objectif faire jouer au secteur privé son rôle dans la stimulation de la croissance économique, tout en prévoyant une place prédominante pour le secteur public. "Ce code a obligé les entrepreneurs privés d'obtenir l'agrément de leurs projets auprès de la Commission Nationale des Investissements (CNI). La complexité des procédures d'obtention d'agrément ont fait dissoudre la CNI en 1981" (Merzouk, F, [2010]).

Toutefois, cette période est caractérisée par l'adoption d'une économie planifiée à prédominance publique et d'une industrialisation basée sur des industries de biens d'équipements et des produits intermédiaires ; Ce qui explique, à vrai dire, que la PME a été réservée comme « appoint »<sup>3</sup> au secteur public. Elle se trouvait en aval de l'entreprise publique, et dépendante d'elle à cause du rôle que jouait le monopole de l'État.

---

<sup>1</sup> Loi N° 63-277 du 26 Juillet 1963 portant le code des investissements, J.O.R.A. N° 53, du 2 Août 1963.

<sup>2</sup> Ordonnance N° 66-284 du 15 Septembre 1966 portant le code des investissements, J.O.R.A. N° 80, du 17 Septembre 1966.

<sup>3</sup> Merzouk. F, [2010].

### **3.1.2. La période [1982-1988]**

Toujours sous le système de l'économie administrée, devant le contre-choc pétrolier<sup>1</sup>, qu'a subit l'Algérie, et au regard de l'investissement et de la création d'entreprise ; cette période a connu la destruction du système productif, dans le cadre d'une promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (loi du 21/08/1982)<sup>2</sup> qui a dicté un ensemble de mesures favorables aux PME telles que le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ; l'accès, même limité, aux autorisations globales d'importations (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement (CNES, [2002]).

En 1983, et via le décret exécutif n°83-98 du 29/01/1983, un office pour l'orientation, le suivi et la coordination de l'Investissement privé (OSCIP) a été placé sous la tutelle du Ministère de la Planification et de l'Aménagement du Territoire. Il a été créé, notamment dans le but de délivrer les arguments fondamentaux aux investissements privés tels que énoncés par le nouveau code des investissements, d'assurer une meilleure intégration de l'investissement privé par le processus de planification, et ainsi d'orienter l'investissement privé national vers des activités et régions susceptibles de répondre aux besoins du développement et *d'assurer sa complémentarité* avec le secteur public.

Cependant, durant toute cette période, "tous les codes d'investissements avaient, en quelques sortes, pour dénominateur commun de la limitation de l'investissement privé. Il a fallu attendre que la crise de 1986, consécutive à la chute du prix de pétrole et du cœur du dollar, rejaillisse sur l'économie et la situation sociale algérienne pour que les réformes soient envisagées à partir de 1988" (Hamdaoui. T, [2005])<sup>3</sup>.

C'est à la porte de cette année, que l'Algérie se penchait nettement vers l'économie de marché. Cette phase de transition est notamment exprimée par l'établissement des relations avec les institutions internationales telles que le FMI et la Banque Mondiale, dans le but d'atténuer la crise de sa dette extérieure d'une part,

---

<sup>1</sup> En 1986, l'Algérie est entrée ouvertement en crise noire, via un choc pétrolier accru, causé par l'effondrement des prix du pétrole brut, qui s'interprétait par le gouvernement algérien par une forte chute des recettes pétrolières de 54 %, en accompagnant un éventail de problèmes structurels sérieux qui minaient l'ensemble de l'économie.

<sup>2</sup> Loi N° 82-11 du 21 Août 1982 portant le code des investissements, J.O.R.A. N°34, du 24 Août 1982.

<sup>3</sup> Hamdaoui. T, « Accord d'association Euro méditerranéen : quel impact sur la PME/PMI », revue économie et management, Université de Tlemcen, N°4, Mars 2005, P 263-277.

et d'appliquer un régime de politique monétaire, financière, économique et commerciale d'une autre part, qui lui a dicté la privatisation de nombreuses entreprises publiques, et a contribué au développement des petites et moyennes entreprises dans certaines activités de l'économie.

Ainsi, l'assouplissement de la législation a été graduellement entamé à partir de 1988 avec les directives de la loi n° 88-25<sup>1</sup> relative à l'orientation des investissements privés nationaux ; qui définit l'investissement privé dans le cadre des plans<sup>2</sup>, en prenant en compte les propriétés sectorielles et les objectifs sociaux, et libère le plafond de l'investissement privé et ouvre à ce dernier d'autres créneaux.

À vrai dire, cette période est caractérisée également par certains obstacles aux PME tels que (Merzouk. F, [2009]) :

- Le financement par les banques ne dépasse pas 30 % du montant total de l'investissement ;
- Les montants investis sont limités à 30 millions de DA pour la société à responsabilité limitée (SARL) ou par actions et 10 millions de DA pour l'entreprise individuelle ou au nom collectif ;
- L'interdiction de posséder plusieurs affaires.

### **3.1.3. À partir de [1989]**

L'ouverture économique de amorcée par l'Algérie, dans la période qui court de 1989 à nos jours a entraîné une progression et une croissance importantes du parc des entreprises privées, ce qui a concerné aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité. Cette période est notamment marquée par mise en place des réformes macroéconomiques, créés au fur et à mesure des bouleversements de l'économie mondiale, la mondialisation des affaires, et l'adhésion aux principes de l'économie de marché.

---

<sup>1</sup> Loi N°88-25 du 12 Juillet 1988 relative à l'orientation des investissements privés nationaux, J.O.R.A. N° 28, du 13 Juillet 1988.

<sup>2</sup> Parallèlement, aux lois présentées, il y a eu de grandes réformes ont été amorcée ; dont les deux plans quinquennaux [1980/1984] et [1985/1989] sont l'exemple de ces réformes entamées en faveur du secteur privé.

Ainsi, en 1990, un mouvement important de création de PME/PMI a été enclenché, via la loi sur la Monnaie et le Crédit<sup>1</sup>, qui consacre le principe de l'investissement étranger, et ouvre la voie à toutes formes d'investissement direct. En outre, cette loi prévoit la liberté d'établissement des banques étrangères en Algérie ouvrant ainsi, la voie au partenariat financier. "À partir de 1990 (avec la loi 90-10), puis en 1991 (avec le décret n° 91-37 du 19 février 1991 portant libération du commerce extérieur) que les investissements majoritairement ou totalement étrangers ont été autorisés. C'est ainsi que le nombre d'entreprises privées est passé à 22382 entreprises en début de 1992" (Belouard. A. N, et Seder. S, [2006]).

Un nouveau code d'Investissement<sup>2</sup> a été promulgué le 05/10/1993<sup>3</sup> relatif à la promotion de l'investissement. Il a eu pour objectifs, la promotion de l'investissement, l'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers, le remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir auprès des institutions administratives concernées, la réduction des délais d'études de dossiers, et le renforcement des garanties. Selon Kerzabi, et Lachachi, [2009], 75% des PME recensées en 2005 ont été créées à la suite de l'adoption de ce nouveau code, alors que 35% l'ont été durant l'intervalle [2000- 2005]. Cette période a été aussi marquée par l'adoption de la loi sur la privatisation en Août 1995<sup>4</sup>.

Dans les faits, le bilan de la mise en œuvre du code de 1993 a été mitigé<sup>5</sup> ce qui a porté les autorités à renforcer les dispositions relatives au développement des investissements, en 2001 ; à travers, la promulgation de l'ordonnance relative au développement de l'investissement (Ordonnance N° 01/03 du 20/08/2001)<sup>6</sup>, et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (Loi N° 01/18 du 12/12/2001)<sup>7</sup>. En effet, "l'ordonnance mise en place en même temps que la loi d'orientation de la PME définissent et fixent, entre autres, les mesures de

---

<sup>1</sup> La loi N° 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, J.O.R.A. N° 16, du 18 Avril 1990.

<sup>2</sup> L'adoption de ce nouveau code des investissements en 1993 qui se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement, le nombre de PME connaît une croissance continue. Les statistiques démontrent que près de 75% des PME recensées en 2005 ont été créées après ce nouveau code, et que plus de 35% ont été créées durant les 5 dernières années [2000-2005], d'après : Assala. K, [2006].

<sup>3</sup> Le décret législatif N° 93-12 du 12 Décembre 1993 relatif à la promotion de l'investissement, J.O.R.A. N° 64, du 10 Octobre 1993.

<sup>4</sup> L'ordonnance N° 95-22 du 26 Août 1995 relative à la privatisation des entreprises publiques, J.O.R.A. N° 48, du 03 Septembre 1995.

<sup>5</sup> Merzouk. F, [2009].

<sup>6</sup> L'ordonnance N° 01-03 du 20 Août 2001, relative au développement de l'investissement, J.O.R.A. N° 47, du 22 Août 2001.

<sup>7</sup> Loi N° 01-18 du 12 Décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise, J.O.R.A. N° 77 du 15 Décembre 2001.

facilitation administratives dans la phase de création de l'entreprise qui pourraient être mises en œuvre. Elles prévoient également la création d'un Fonds de Garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME, la création du Conseil National de l'Investissement (CNI) et la suppression de la distinction entre investissements publics et investissements privés" (CNES, [2002])<sup>1</sup>.

- *Les PME Algériennes et le P.A.S*

En 1988<sup>2</sup>, et confronté à la situation économique critique ; l'Algérie s'est engagée dans un éventail de réformes économiques permettant de se pencher vers une économie de marché. Ainsi, un rétablissement des grands équilibres concernant les piliers de l'économie administrée qui se caractérise, par une spécificité disproportionnelle fondait notamment, sur la forte dépendance des revenus d'exportation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Ces réformes économiques mises en œuvre s'inscrivaient en grande partie dans le cadre de ce qui est convenu d'appeler le programme d'ajustement structurel (P.A.S)<sup>3</sup> adopté par le gouvernement Algérien, en 1994, qui a sollicité l'assistance des institutions internationales<sup>4</sup> de Bretton-Woods et plus particulièrement celle du Fond Monétaire

---

<sup>1</sup> CNES. [2002]. Rapport : Pour une politique de développement de la PME en Algérie. Avril. p71.

<sup>2</sup> Cette année constitue incontestablement une année charnière pour les réformes économiques en Algérie. Le principal changement qui y est apporté concerne surtout le mode de régulation de l'économie nationale. Si durant la période de la planification centralisée, la croissance et le fonctionnement de l'entreprise publique faisaient l'objet de décisions volontaristes, actuellement, ce sont les mécanismes de marché qui devraient sinon prédominer, du moins agir (C. Bia, [2006]).

<sup>3</sup> Il est à signaler, dans ce cadre, que "l'économie algérienne a eu recours au programme d'ajustement structurel depuis la signature en avril 1994, d'un accord avec le Fonds monétaire international (FMI) et l'acceptation, pour la première fois de son histoire, de rééchelonner ses dettes extérieures vis-à-vis des Clubs de Paris et de Londres. Cet engagement dans le rééchelonnement a été repoussé par tous les gouvernements qui se sont succédé, depuis l'apparition de la crise de 1988 jusqu'à la fin de l'année 1993, année au cours de laquelle le service de la dette extérieure (rapport entre la valeur des remboursements annuels et celle des exportations) avait atteint le taux record de 86%. Les prévisions pour l'année 1994 amenaient ce taux à un pic de 92%. Autrement dit, l'équivalent de la valeur de l'ensemble des exportations devait être consacré au remboursement du service de la dette, alors que le fonctionnement du pays nécessitait par ailleurs des importations (alimentation, équipements, médicaments) d'une valeur au moins égale à celle des exportations, soit à cette époque une enveloppe d'environ 10 milliards de dollars. L'équation était impossible à résoudre, car les bailleurs de fonds internationaux refusaient d'accorder de nouveaux crédits à l'Algérie et la poussaient vers le rééchelonnement, estimant que l'effort et les conséquences "d'une économie de guerre" dont rêvait Bélaïd Abdesselam, chef de gouvernement de juillet 1992 à juillet 1993, étaient aussi désastreux qu'inutiles". (Bouyacoub. A, [1997]).

<sup>4</sup> La concertation avec La Banque Mondiale (B.M), et le Fond Monétaire International (F.M.I).



International (FMI), et qui s'est achevé en Mars 1998. Ce programme est évoqué comme un élément de réponse transitoire à la crise internationale avec deux mesures clefs : la compression de la demande intérieure et le rétrécissement du rôle de l'état (Denieul et B'chir, [1988]). Il est constitué d'un ensemble de réformes et mesures de politique interne qu'adoptait l'Algérie, à l'instar de nombreux pays pour atténuer le déséquilibre structurel.

Le Programme d'Ajustement Structurel est inscrit sur le plan d'une politique de stabilisation macroéconomique, dont l'objectif<sup>1</sup> principal est d'assurer les grands équilibres économiques visant la lutte contre le cercle vicieux inflation-récession, la réduction de la demande globale, la réintroduction des règles de l'économie de marché, et la suppression du monopole de l'Etat sur l'activité économique, ainsi, la préparation des conditions d'une relance de croissance économique, et le renforcement de la balance des paiements.

Vu leur poids remarquable en économie, les entreprises Algériennes n'ont pas été écarté dans ce programme. Toutefois, les PME étaient au centre de ces réformes, à travers un programme de développement fondamental, qui découlait, en imposant la distinction des PME comme secteur important et privilégié, contribuant à la réalisation des considérations socioéconomiques sensibles, telles que : la création de l'emploi à moindre coûts, le développement local, régional et national, ainsi, la modernisation de l'économie.

Ainsi, "le développement du tissu de la PME peut être obtenu précisément à la faveur de la restructuration industrielle sous formes très diversifiées de location gérance et de partenariat pour élargir la participation de l'encadrement dans l'accès aux actifs publics dans le contexte du redéploiement des effectifs. Elle peut, évidemment, se faire par la privatisation totale ou partielle des actifs publics, y compris au profit des salaires des entreprises (Djelfat, [1999]).

Au cours de cette période, et dans le cadre des préoccupations et réformes, les PME sont devenues dominantes dans la plupart des secteurs économiques, en élargissant sa croissance démographique et territoriale. Dans ce cadre, Melbouci [2006] précise que depuis 1990, la PME Algérienne ne cesse de prendre son essor. Dix ans plus tard, 60% des PME en existence avaient été créées

---

<sup>1</sup> Il est ainsi important de se référer au Bulletin du FMI ; D'après, Mme. Puckahtilom. Chanpen, [1993] ; « *Les P.A.S ont pour principaux objectifs de freiner l'inflation, d'assurer la reprise de la croissance, et de renforcer la balance des paiements* ». (Le Bulletin du FMI du 12 /04 / 1993).

après 1994, soit après l'adoption, en 1993, le nouveau code des investissements, et après l'entrée en vigueur l'année suivante du programme d'ajustement structurel<sup>1</sup>.

Il n'est pas étonnant que, malgré ces mesures permettant de donner un nouveau souffle à la promotion des PME, la faiblesse est souvent soulignée dans ce secteur, et qui est notamment née à cause des obstacles et contraintes institutionnels auxquels sont soumises les PME, et qui sont recensés dans un rapport<sup>2</sup> commun du ministère de la PME et de l'Artisanat et de la commission Européenne associées dans l'organisme Euro- Développement PME en cinq grands thèmes ; le financement, le management, les ressources humaines, la production et les nouvelles technologies, et la commercialisation et les marchés.

### **3.2. Définition de la PME en Algérie**

L'absence de définition reconnue des différents types d'entreprises jusqu'à un passé récent rend l'inventaire des PME algériennes (assimilées indifféremment<sup>3</sup>) approximatif. Néanmoins, après l'application de la définition de la PME retenue par l'Union Européenne en 1996 et qui a fait l'objet d'une recommandation à l'ensemble des pays membres, il est à rappeler en effet que l'Algérie a adopté la Charte de Bologne en juin 2000<sup>4</sup> sur la définition européenne des PME.

---

<sup>1</sup> Sous la protection du FMI, l'Algérie est soumise au premier ajustement structurel (Accord Stand-by), durant la période [1994-1995], en estimant la réalisation d'une stabilisation dite économique. Cet ajustement qui en a découlé, abordait clairement un ensemble de mesures macroéconomiques lourdes ; et qui renvoient notamment à la parité de la monnaie nationale, le taux de crédits bancaires, la libéralisation des prix, ainsi, la limitation des subventions pour un grand nombre des produits de base. Alors, le deuxième ajustement renvoie à la période [1995-1998], concernant un éventail de critères de performances macroéconomiques, qui donnera lieu à un complément de mesures macroéconomiques de libéralisation, via la disparition du monopole du commerce extérieur, le libre accès aux devises pour les opérateurs, la création du Holdings et le caractère marchand conféré aux participations de l'ÉTAT à travers notamment l'ordonnance 95-96 du 25/0/95 relative à la concurrence, l'ordonnance 95-22 du 26/08/1995 relative à la privatisation des entreprises publiques et l'ordonnance 95-25 du 25/09/1995 relative à la Gestion des capitaux marchands de l'État. (Aissani. N, [2005], P 50). En effet, " malgré la réalisation de certains objectifs du P.A.S sur le plan macroéconomique ; la réduction de l'inflation et du déficit budgétaire, et l'amélioration de la croissance. Ces politiques ont beaucoup plus aidé l'économie Algérienne à se soumettre aux injonctions du marché international qu'aux politiques internes du pays ". (Daoud. S, [2008], P 343).

<sup>2</sup> Ministère de la PME et de l'Artisanat, [2007].

<sup>3</sup> Micro-entreprises, petites entreprises et moyennes entreprises.

<sup>4</sup> Merzouk. F, [2009], D'après : Bouyacoub. A, « Les PME en Algérie : dynamisme et limites institutionnelles. De la gouvernance des PME-PMI. Regards croisés France – Algérie ». Edition L'Harmattan, 2006. pp. 113- 127.

En effet, cette définition est fondée sur trois critères : les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise. En donnant une configuration claire de la PME algérienne, la loi N° 01-18 du 12 Décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise stipule que : "La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services qui se caractérise par<sup>1</sup>:

- Employant une (1) à (250) personnes,
- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars,
- Et qui respecte les critères d'indépendance"<sup>2</sup>.

Selon les articles : 5, 6 et 7 du chapitre II, le journal Officiel a introduit des éléments de précision d'ordre pratique en le subdivisant en trois catégories ;

- La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de Dinars (l'article 5).
- La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de Dinars (l'article 6).
- La très petite entreprise (TPE), ou micro-entreprise, est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de Dinars (l'article 7).

---

<sup>1</sup> Le journal Officiel de la République Algérienne N° 77 du 15 Décembre 2001, Chapitre II, Article 4.

<sup>2</sup> Au titre de la présente loi, il est entendu par: - **Personnes employées**: le nombre de personnes correspondant au nombre d'unités de travail-année (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année. Le travail partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'Unité de Travail-Année. Ainsi, - **l'année à prendre en considération** est celle du dernier exercice comptable clôturé. - **Les Seuils** pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le total du bilan ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois. La loi précise que, **l'Entreprise indépendante**: est l'entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME (l'article 4).

### **3.3. Le cadre juridique et réglementaire des PME en Algérie**

"Au début de la décennie 2000 le cadre législatif et réglementaire a été renforcé dans l'objectif de relancer de l'investissement. Il précise toutes les garanties attribuées aux investisseurs en mettant en place un dispositif d'incitation qui change selon la localisation et la nature de l'investissement. Elle étend le concept d'investissement à ceux réalisés en concession et/ou en licence, aux prises de participation dans une entreprise lorsqu'il y a apport en numéraire ou en nature, et aux reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation" (Daoud. S, [2009]). En effet, le cadre juridique et réglementaire, s'inscrit aux différentes mesures d'aide et de soutien aux PME, et comme on a déjà vu en haut<sup>1</sup>, en mettant l'accent sur l'évolution et le développement des PME, La loi d'orientation sur la promotion de la PME promulguée le 12 décembre 2001<sup>2</sup>, a été présente pour définir les PME, et éliminer toute différenciation entre investissement public et investissement privé. Ainsi de présenter, en effet, les différentes mesures d'aides et de soutien à la promotion des PME.

En effet, les mesures d'aide et de soutien à la promotion de la PME, objet de la présente loi, ont pour objectifs<sup>3</sup> :

- D'impulser la croissance économique ;
- D'inscrire le développement des P.M.E dans une dynamique d'évolution et d'adaptation technologique ;
- D'encourager l'émergence de nouvelles entreprises et l'élargissement de leur champ d'activité ;
- De promouvoir la diffusion de l'information à caractère industriel, commercial, économique, professionnel et technologique relative au secteur des PME ;
- D'encourager toute action tendant à augmenter le nombre de sites d'accueil destinés aux P.M.E ;
- D'encourager la compétitivité des P.M.E ;
- D'améliorer le rendement des P.M.E ;
- D'inciter la mise en place de régimes fiscaux, stables et adaptés aux P.M.E ;
- De promouvoir un cadre législatif et réglementaire propice à la création de l'esprit d'entreprise et au développement des P.M.E ;

---

<sup>1</sup> « Aperçu historique des PME Algériennes (à partir de 1989) ».

<sup>2</sup> Loi N°01-18 du 12 Décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, J.O.R.A. N° 77 du 15 Décembre 2001., dont ces deux axes principaux reposent, en effet, sur la définition de la PME, ainsi, les mesures d'aides et de soutien à la promotion des PME.

<sup>3</sup> L'article 11, de la Loi N°01-18 du 12 Décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, J.O.R.A. N° 77 du 15 Décembre 2001.

- D'adopter des politiques de formation et de gestion des ressources humaines qui favorisent et encouragent la créativité, l'innovation et la culture entrepreneuriale ;
- De faciliter l'accès des P.M.E aux instruments et services financiers adaptés à leurs besoins ;
- D'améliorer les prestations bancaires dans le traitement des dossiers de financement des P.M.E ;
- D'encourager l'émergence d'un environnement économique, technique, scientifique et juridique assurant aux P.M.E le soutien et l'impulsion nécessaires à leur promotion et à leur développement dans un cadre harmonieux ;
- De promouvoir l'exportation des biens et services produits par les P.M.E.

### **3.4. Évolution et caractéristiques des PME en Algérie**

#### **3.4.1. Évolution des PME en Algérie**

Le secteur des petites et moyennes entreprises (PME) constitue aujourd'hui le principal pilier de l'économie Algérienne. Au-delà, pour mieux cerner l'objet présenté concernant son évolution, il est important de signaler que durant le contexte interventionniste, "le choix de l'Algérie en faveur de la grande entreprise publique a été confié à cette dernière une place prépondérante dans la stratégie de développement confinant la PME privée et la PME publique, dénommée entreprise publique locale (EPL), dans des activités secondaires. De ce fait, ce contexte était caractérisé par un interventionnisme étatique très élevé. Par ailleurs, en 1982, les pouvoirs publics ont essayé d'encourager les petites entreprises, tous statuts juridiques confondus, pour qu'elles prennent le relai de certaines charges garanties précédemment par les grandes entreprises, particulièrement l'emploi" (Daoud. S, [2010]).

Aussi, la PME algérienne ne cesse de prendre son essor. Ce secteur a réalisé des progrès considérables ces dernières années, ce dont témoigne sa création ainsi que la progression régulière de sa part dans les principaux indicateurs économiques. Ainsi, d'après une étude effectuée par Bouyacoub, [2003] présentant un cumulé de créations d'entreprises entre 1962 et 2000 (en pourcentage) le secteur de PME apparaît de création très récente. Dans ce cadre, l'auteur a relevé que le nombre annuel de création de PME était largement inférieur à 1 000 par an avant 1990, et atteint presque 3 000 en 1991 et dépasse les 5 000 en 1994.

En effet, nous avons déjà souligné d'après Melbouci, [2006] ; que près de 60% des PME en existence en 2000 avaient été créées après 1994, soit après

l'adoption en 1993 (Octobre 1993) le nouveau code des investissements, et après l'entrée en vigueur l'année suivante du programme d'ajustement structurel (Mai 1994). Il faut préciser dans ce cadre, que le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté à partir de 2000, dont la densité des entreprises a presque quadruplé pendant que le nombre de créations a plus que doublé. Ainsi qu'environ 54 % des PME ont été créées durant les 7 dernières années [2001-2008] suite à l'adoption de la loi d'orientation sur la promotion de la PME de 2001, soit 212 120 PME (Merzouk, [2009]). Les tableaux ci-dessous (1.7.A.), (1.7.B.) et (1.8.) et la figure (1.6.) présentent et clarifient l'évolution annuelle du nombre de PME, ainsi des artisans durant la période [2001- 2009].

**Tableau (1.7.) : Évolution des PME en Algérie [2001-2008]**

**Tableau (1.7.A.) : Évolution des PME en Algérie [2001-2004]**

Année	2001		2002		2003		2004	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>PME privées</b>	179 893	73,32	189 552	72,38	207 949	72,05	225 449	72,04
<b>PME publiques</b>	778	0,31	778	-	778	0,27	778	0,25
<b>Artisans</b>	64 677	26,37	71 523	-	79 850	27,68	86 732	27,71
<b>Total</b>	<b>245 348</b>	<b>100,00</b>	<b>261 853</b>	<b>100,00</b>	<b>288 577</b>	<b>100,00</b>	<b>312 959</b>	<b>100,00</b>

**Tableau (1.7.B.) : Évolution des PME en Algérie [2005-2008]**

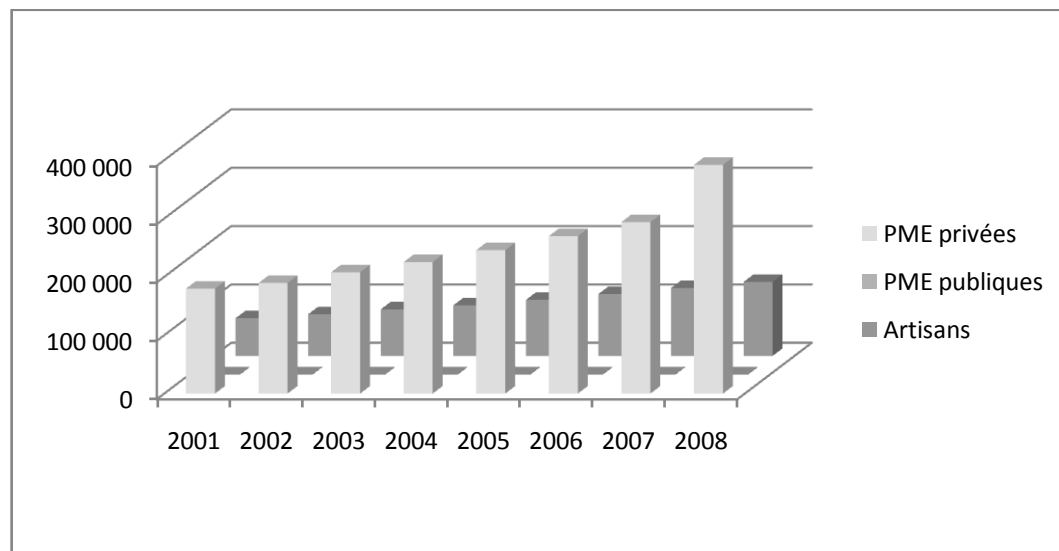
Année	2005		2006		2007		2008	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
<b>PME privées</b>	245 842	71,71	269 806	71,61	293 946	71,53	392 013	75,45
<b>PME publiques</b>	874	0,25	739	0,19	666	0,16	626	0,12
<b>Artisans</b>	96 072	28,02	106 222	28,19	116 346	28,31	126 887	24,42
<b>Total</b>	<b>342 788</b>	<b>100</b>	<b>376 767</b>	<b>100</b>	<b>410 959</b>	<b>100</b>	<b>519 526</b>	<b>100</b>

**Source :** Ministère de la PME et de l'Artisanat, [2008].<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Merzouk, F, [2009], D'après : les différentes statistiques disponibles sur le site du Ministère de la PME et de l'Artisanat ; « <http://www.pmeart-dz.org> ».

**Figure (1.6.) : La population des PME en Algérie [2001-2008]**



**Source :** Figure établie à partir du tableau (1.7).

**Tableau (1.8.) : Population des PME algériennes (évolution de [2008 à 2009])<sup>1</sup>**

Nature des PME		Nombre des PME en 2008	Nombre des PME en 2009	Évolution	%
PME privées	Personnes morales (Entreprises)	321 387	345 902	24 515	7,63 %
	Personnes physiques (Fonctions libérales)	70 626	109 496	38 870	55,04 % *
PME publiques		626	591	-35	-5,59 %
Activités artisanales		126 887	169 080	42 193	33,25 % **
<b>Total</b>		<b>519 526</b>	<b>625 069</b>	<b>105 543</b>	<b>20,32 % **</b>

\*Ce taux reflète le processus d'intégration des professions libérales depuis le 2er semestre 2008.

\*\* Ce taux relativement élevé résulte de l'opération de révision de la base de données des activités artisanales. Ce taux théorique induit par l'opération de révision de la Base de données est conjoncturel.

**Source :** Bulletin d'information statistique N° 16 du Ministère de la PME et de l'artisanat [2009].

<sup>1</sup> Le tableau (1.8.) illustre l'évolution annuelle des PME. En prenant en considération l'intégration, au plan statistique, à partir du 2<sup>ème</sup> semestre 2008, des « Personnes Physiques » assimilées au PME et exerçant dans les professions libérales.

À la fin de l'année 2008, et comme le montre le tableau ci-dessus, le secteur des PME (privées et publiques) avait le lot de 392 639 entreprises, sur un nombre de 519526 entreprises, ce qui représente 75,57 % du total. Il connaît une évolution positive par rapport à l'année 2007, dont il apparaît sur un nombre de 294 612, en 2007, ce qui reflète 71,69% de la totalité recensée, et semble suivre la même logique constatée durant la période [2008-2009], comme le tableau (1.8.) l'indique. En effet, à la fin du premier semestre 2009, les PME algériennes (privées et publiques confondues) constituaient une population dont le nombre s'élevait à 408 753 PME (Azouaou. L, [2010]), alors qu'elles arrivaient à 455989 à la fin de cette année, soit 72.86% faisaient partie du parc privé, et 0.09% qui constituent des entités appartenant au parc public<sup>1</sup>.

### **3.4.2. Caractéristiques des PME Algériennes**

À la lumière de quelques recherches (Gillet [2003], Hamed [2003], Melbouci [2004]) nous pouvons<sup>2</sup> mettre en évidence quelques caractéristiques et singularités des PME algériennes, qui sont le produit de la triple décennie d'économie socialiste et qu'on peut résumer dans les points suivants:

- Les PME sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole, elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation.
- Les entreprises sont plutôt familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers.
- Une partie des activités de l'entreprise se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement).
- Le marché des entreprises est principalement local et national, très rarement international.
- La collaboration entre entrepreneurs et avec les autorités publiques n'est pas assez développée.
- Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement..) sont non maîtrisées et non utilisés.

---

<sup>1</sup> Tableau ci-dessous (1.9.).

<sup>2</sup> Assala. K, « PME en Algérie : de la création à la mondialisation. In « L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales », Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25, 26, 27 octobre 2006, P 8.



- Les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires.

### **3.5. Typologies des PME en Algérie**

Nous pouvons ainsi éclairer la présence des PME en Algérie, à travers plusieurs critères de base. On peut aisément les distinguer par la forme juridique, suivant la taille, ou encore selon le secteur d'activité, ainsi, par région géographique :

#### **3.5.1. Classification des PME par statut juridique**

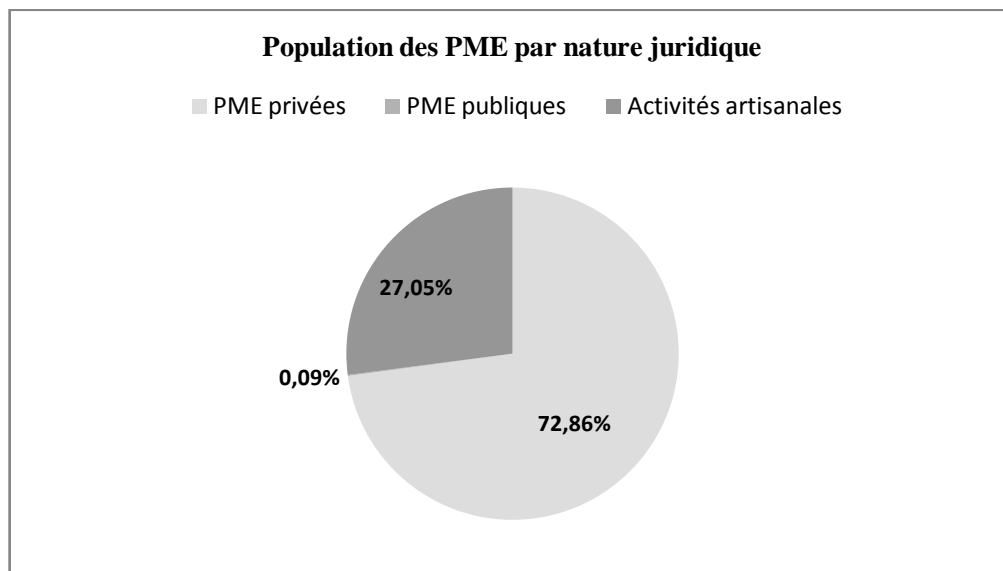
Les PME peuvent être classifiées sur la base de structures juridiques particulièrement diversifiées. Il s'agit tout d'abord, de mettre l'accent sur celles qui constituent le parc privé, qui s'est développé dans un cadre principalement familial, et généralement étroit. En suite celles dont le capital, ou la majorité du capital appartient à l'Etat, se sont les entreprises qui constituent des entités de droit public (administrations et établissements publiques), et celles qui participent au secteur de l'artisanat et des métiers. Les tableaux présentés en haut ont mis l'accent sur l'évolution des PME durant toute la période [2001 – 2009], en les distinguant, en effet, sur la base de structures juridiques. Toutefois, le tableau suivant a mis en pleine lumière cette distinction, en se focalisant sur l'année 2009, dont ses principales composantes se présentent comme suit :

**Tableau (1.9.) : Population des PME algériennes par nature juridique en [2009]**

Nature des PME		Nombre des PME Année 2009	%
PME privées	Personnes morales	345 902	55,34
	Personnes physiques	109 496	17,52
PME publiques		591	0,09
Activités artisanales		169 080	27,05
<b>Total</b>		<b>625 069</b>	<b>100</b>

**Source :** Bulletin d'information statistique N° 16 du Ministère de la PME et de l'artisanat [2009].

**Figure (1.7.) : Population des PME algériennes par nature juridique en [2009]**



**Source :** Figure établie à partir du tableau (1.9.).

Et comme le signale le tableau (1.7.) ; le Ministère de la PME et de l'Artisanat a recensé, en 2008 un total de PME de 519526 PME, dont le nombre des PME privées, toutes tailles confondues, était 392013 ; ce qui présente 72,04% de la totalité des PME. Ce parc était composé de 259 282 entreprises en 2006, dont "la majorité entre elles sont en fait des TPE où le nombre de salariés varie de 1 à 9" (Joyal. A, [2009]). En effet, il a connu une progression rapide, accéléré, et remarquable, depuis 2001, suivant la même logique constatée durant la période [2008-2009] où le taux d'évolution annuel arrive à +62,67%, soit 7,63 % des personnes morales (Entreprises), ainsi une progression de 55,04 %, par rapport aux Personnes physiques (Fonctions libérales). C'est ce qui explique que la PME privée demeure la partie majoritaire dans ce secteur.

Par ailleurs, le parc des PME publiques a désormais, connu une diminution continue et remarquable. En effet, à la fin de l'année 2008, on dénombrait 626, soit 0,12%, alors qu'elles arrivaient à 0,09 % à la fin de 2009, soit 591 entreprises de 625 069 recensées (tableau 1.9.), en présentant une régression de 5,59 % par rapport à l'année précédente. En outre, elles apparaissent avec un taux de 0,16%, en 2007, et 0,31% en 2001. Cette présence timide des PME publiques

exprime la faiblesse de ce parc<sup>1</sup> dans la population globale, elle se traduit désormais, par le recentrage du rôle de l'État facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée, ainsi le processus de privatisation des entreprises publiques engagé dans le cadre de la restructuration et la réorganisation du secteur public dans le cadre de la transformation structurelle de l'économie algérienne. Le secteur privé justifie à cet effet sa prédominance dans la plupart des secteurs économiques, et son poids dans la scène économique, fournissant la majorité<sup>2</sup> de la production algérienne des biens et des services hors hydrocarbures.

Ainsi, l'activité artisanale (l'artisanat traditionnel et d'art, production des biens et de services) connaît une progression limpide, qui arrive à 169 080, en 2009, soit, 27,05% (figure 1.7.), avec une évolution de 33,25 % par rapport à l'an précédent (tableau 1.8.). En effet, le nombre des artisans a presque doublé durant la période [2001- 2008] ; ce parc arrive à 126 887 en 2008, soit 24,42%, alors que l'on dénombrait à 64677 artisans en 2001, présentant 26,37% de l'ensemble de la population globale recensée. Selon le Ministère de la PME et de l'Artisanat, "ce secteur couvre plus de 200 activités à l'intérieur de plus de 70 000 petites entreprises donnant du travail à plus de 210 000 personnes en 2004, réparties en trois filières"<sup>3</sup> :

- L'artisanat traditionnel et d'art<sup>4</sup>, avec 11 466 artisans, dont la poterie constitue la principale activité.
- L'artisanat de production, avec 30 140 travailleurs ;
- L'artisanat de production de services, avec 45 126 personnes ;

Concernant l'année 2009, les activités artisanales déclarées auprès des 31 Chambres de l'Artisanat et des Métiers (CAM) et qui totalisent 169 080 activités (tableau 1.9.), ont engendrées 18 875 nouveaux inscrits et 4 442 radiés, soit une

---

<sup>1</sup> Nous pouvons aussi toucher cet élément éclairant la récession limpide des PME publiques, en faisant recours à un petit rappel concernant l'application du Programme d'Ajustement Structurel. D'après Daoud. S, l'application de ces réformes économiques n'a pas eu les effets espérés, ainsi, le bilan de leur processus était faible, ne permettant pas une analyse qui pourra donner des résultats. "Il ressort de ce bilan que le secteur public a été très affecté durant la période 1994-1998 par une profonde récession. D'ailleurs, son déclin a été inégalement ressenti par les différents secteurs économiques. La production a constamment diminué, les taux d'utilisation des capacités accusaient une réduction notable et la situation financière des entreprises s'est considérablement aggravée ; d'où le nombre important d'entreprises dissoutes. Ce sont principalement les entreprises locales (entreprises publiques) qui ont été touchées avec plus de 83% de l'ensemble. D'autres PME publiques ont été cédées aux salariés durant l'opération de la privatisation" (Daoud. S, [2010]).

<sup>2</sup> Ministère de la PME et de l'Artisanat, « Rencontre du président de la république avec les représentants de la Fédération des entreprises de Belgique », Espaces PME, revue périodique N° 2, 2003. D'après : Aissani. N, [2005].

<sup>3</sup> Joyal. A, [2009], P 25.

<sup>4</sup> Cette activité est définie par l'article 6 de l'ordonnance 96-01 du 10 Janvier 1996 se rapportant à la fixation des règles d'artisanat et des métiers.

croissance annuelle de 14 433 artisans. En effet, les nouveaux inscrits se répartissent sur les trois filières<sup>1</sup> :

- L'artisanat traditionnel et d'art, avec 3 633 artisans ;
- L'artisanat de production de biens, avec 4 728 artisans ;
- L'artisanat de production de services, avec 10 514 artisans.

### **3.5.2. Classification des PME selon la taille**

Il est incontestable que la classification des PME en fonction de leurs dimensions paraît très importante, dans la mesure où elle permet de dégager des caractéristiques et des comportements propres à chacune des entreprises en fonction de leur taille. Le tableau ci-dessous (1.9.) indique cette classification en pourcentage, durant les années [1995], [1999], [2000], [2007], et [2008].

**Tableau (1.10.) : Évolution de la structure des PME en Algérie [1995-2008] en %**

	<b>1995</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Micro-entreprises<sup>2</sup> de 1 à 9 salariés</b>	91,00	93,24	90,00	95,53	96,15
<b>Petites et moyennes entreprises plus de 10 salariés</b>	9,00	6,76	10,00	4,67	3,85
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

**Source** : Ministère de la PME et de l'Artisanat, [2008]<sup>3</sup>.

**Tableau (1.11.) : Répartition des PME privées par tranches d'effectifs en 31/03/2003**

<b>Catégories d'entreprises</b>	<b>Tranches d'effectifs</b>	<b>Nombre d'entreprises</b>	<b>%</b>
<b>Micro- entreprise</b>	1 - 9	180 188	95,06
<b>Petite entreprise</b>	10 - 49	8 042	04,24
<b>Moyenne entreprise</b>	50 et 250	1 322	00,70
<b>Total</b>		<b>189 552</b>	<b>100</b>

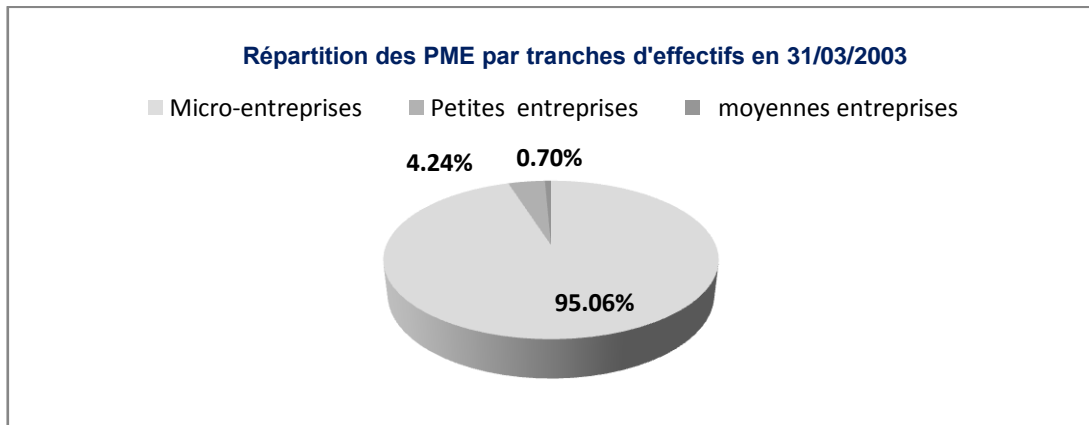
**Source** : Bulletin d'information économique N° 3 du Ministère de la PMEA, [2003].

<sup>1</sup> Ministère de la PME et de l'artisanat [2009].

<sup>2</sup> (T.P.E) : Très Petites Entreprises.

<sup>3</sup> Merzouk. F, [2009], à partir les statistiques de l'ONS, [2000], Rapport du CNES sur la PME, [2002] et les différentes statistiques disponibles sur le site du Ministère de la PME et de l'Artisanat, [2008].

**Figure (1.8.): Répartition des PME privées par tranches d'effectifs en 31/03/2003**



**Source :** Figure établie à partir du Tableau (1.11.).

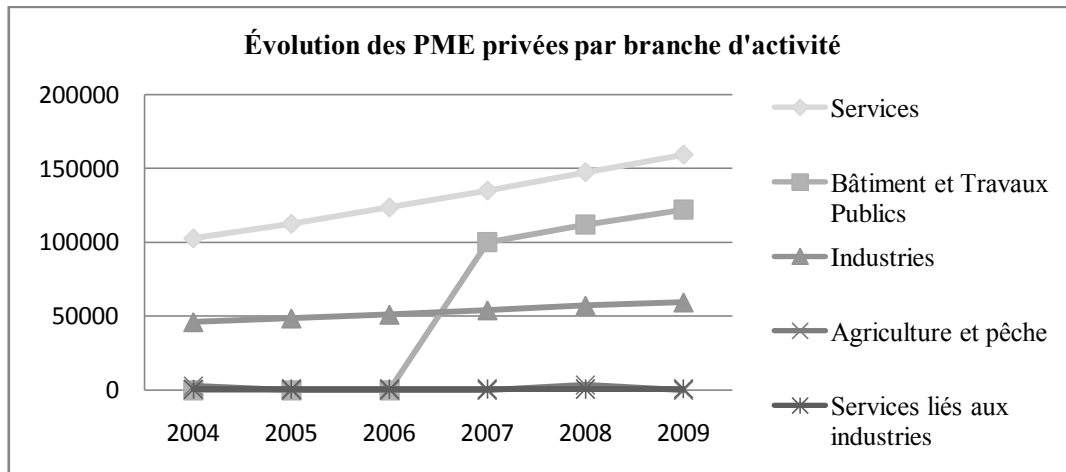
La très petite entreprise (TPE) ou la micro entreprise d'envergure familiale domine la structure globale des PME en Algérie. La lecture du tableau ci-dessus (1.10.) apparaît clairement la prédominance de cette cellule (TPE), qui représentent la grande partie du total des PME durant toute le période. Le nombre de ce parc arrive à 96,15% en 2008. Par contre, les petites et moyennes entreprises ne représentent que 3,85% du total des PME dans la même année ; contrairement aux micro-entreprises, elles ont connu une forte diminution entre 1995 et 2008. En distinguant entre les Petites et les Moyennes entreprises, le tableau ci-dessus (Tableau 1.11.), ainsi sa photographie (Figure 1.8.) certifie ce déséquilibre entre ces dernières et celles très petites, et affichent la très mince partie qu'occupent les PME employant entre 50 et 250 (moyenne entreprise), durant l'année 2003, qui arrive à 0,7% dans la globalité recensée.

### **3.5.3. Classification des PME par secteur d'activité**

Comme les PME privées dominant la structure globale des PME en Algérie, et qui reste fortement déséquilibrée, la présentation de la structure de la population des PME selon leur concentration par secteur d'activité touche logiquement le parc privé (Tableau 1.12.).



**Figure (1.9) : Évolution des PME privées par branche d'activité [2004 - 2009]**



**Source :** Figure établie à partir du tableau (1.12.)

Et comme la lecture des données du tableau (1.12.) l'indique, les PME privées sont concentrées beaucoup plus sur les activités de services et le BTP<sup>1</sup>. Les statistiques affichées ressortent la prédominance limpide de ces deux derniers, et indiquent que presque 136 000 actives dans les services sur les 293 946 petites et moyennes entreprises (PME) privées, soit 46,26% de la totalité recensée en 2007. Et parmi plus de 320 000 PME privées actives sur le territoire national, il y en a 147 582 spécialisées dans les services (45,92%) en 2008, et 159 444, soit 46,10% en 2009, ainsi, 122 238 PME dans la branche BTP, soit 35,34% recensées dans la même année. Alors que 111 978 (34,52%) en 2008, soit 80,44%, comme totalité regroupant ces deux branches d'activités.

Outre, l'engagement de l'Etat dans le programme de 1 million de logement, de l'autoroute est/ouest et plein d'autres projets inscrit dans le BTP, expliquent la progression marquée des PME dans ce secteur (Chelil. A, Ayad. S.M, [2009]), puisque leur nombre est passé de 72 869 en 2004 à 122 238 en 2009 soit un taux d'évolution de 49,39% (Figure 1.9.). Ainsi, les services affichent une

<sup>1</sup> "Les activités de services (hors commerce) et de BTP sont certes des activités productives au sens de l'économie publique classique tout comme les activités industrielles, les dernières nommées étant de surcroît pourvoyeuses d'un grand nombre d'emplois. Mais leur produit est de type même de ce que la théorie du « *Dutch disease* » appelle les *biens non échangeables* en sorte que leur importance disproportionnée dans la matrice globale des activités productives est révélatrice tout à la fois de la faible intégration de l'économie du pays et de sa forte dépendance aux importations des biens d'équipement et de toutes natures, ainsi que les biens de consommation à forte valeur ajoutée d'origine technologique (médicaments, produits électroménagers et autres biens durables). (Amarouche. A, [2010]).

augmentation de 49 369 PME entre 2004 et 2009, ce qui montre que le tissu des PME en Algérie est constitué essentiellement par ces deux secteurs, et confirme de ce fait, la nouvelle direction de l'économie algérienne vers certaines activités pour satisfaire les besoins suite au changement de l'environnement interne et externe.

À son tour, l'industrie avec un taux de 18,48% en 2007, et 17,84% en 2008, et 17,25% en 2009 attire relativement peu d'investissement avec une diminution limpide marquée durant toute la période [2004 - 2009]. Ainsi, le processus de tertiarisation semble progresser, plus particulièrement, les activités de commerce et de distribution.

#### **3.5.4. La classification des PME par région géographique**

"L'entreprise devient une collectivité territoriale au même titre que la commune ou la région. Elle est désormais partie prenante des ressources et de l'environnement économique et social. Elle définit, à travers un territoire, son pouvoir et les actions nécessaires pour se développer (réaliser du profit)".<sup>1</sup>

De ce fait, il paraît nécessaire de la répartir par sur une base territoriale, en particulier celle petite et moyenne comme elle constitue le noyau de l'économie algérienne. Le positionnement de cette entité permet de la situer dans une position stratégique déterminant une référence de base de l'activité économique et territoriale, lui accordant une attention toute remarquable. En effet, la répartition par région géographique réalisée à la fin de l'année 2009, et qui concerne les PME comme entités dominantes de ce secteur, est ainsi relatée par les tableaux suivants (1.13.), (1.14.), (1.15) et (1.16) :

---

<sup>1</sup> Arama. Yasmina, « Gouvernance et territorialité (s) ou éthique et entreprise ». In actes du colloque international sur La gouvernance et le développement de la PME, Alger, 2003.



**Tableau (1.13.) : Répartition spatiale par ordre d'importance des wilayas en [2009]**

Rang	Wilaya	Nombre des PME Année 2009
1	ALGER	41 006
2	TIZI OUZOU	19 785
3	ORAN	16 204
4	BEJAIA	15 517
5	SETIF	14 960
6	TIPAZA	13 093
7	BOUMERDES	12 006
8	BLIDA	11 250
9	CONSTANTINE	11 049
10	ANNABA	8 933
11	CHLEF	8 888
12	BATNA	8 432
13	SKIKDA	7 919
14	BORDJ BOU ARRERIDJ	7 107
15	M'SILA	7 005
16	TLEMCEN	6 951
17	JIJEL	6 721
18	BOUIRA	6 674
19	GHARDAIA	6 066
20	MILA	5 996
21	MASCARA	5 839
22	SIDI BEL ABBES	5 773
23	AIN DEFLA	5 676
24	MOSTAGHANEM	5 517
25	OUARGLA	5 487
26	MEDEA	5 357
27	TIARET	5 350
28	DJELFA	5 242
29	TEBESSA	5 229
30	RELIZANE	5 224
31	BISKRA	4 499
32	BECHAR	4 480
33	KHENCHELA	4 448
34	GUELMA	4 065
35	EL OUED	3 976
36	SOUK AHRAS	3 936
37	AIN TEMOUCHENT	3 924
38	OUM EL-BOUAGHI	3 627
39	LAGHOUAT	3 394
40	EL TAREF	3 241
41	ADRAR	2 925
42	SAIDA	2 745
43	TISSEMSILT	2 399
44	NAAMA	2 019
45	TAMANRASSET	1 934
46	EL BAYADH	1 835
47	ILLIZI	1 144
48	TINDOUF	1 055
<b>TOTAL</b>		<b>345 902</b>

**Source :** Bulletin d'information statistique N° 16 du Ministère de la PME et de l'Artisanat, [2009].

**Tableau (1.14.) : Évolution des PME dans les dix premières wilayas**

Rang	Wilaya	Nombre des PME Année 2008	Nombre des PME Année 2009	Taux d'évolution %
1	ALGER	38 096	41 006	7,64
2	TIZI OUZOU	19 643	19 785	0,72
3	ORAN	17 840	16 204	-9,17*
4	BEJAIA	14 009	15 517	10,76
5	SETIF	13 555	14 960	10,37
6	TIPAZA	11 526	13 093	13,60
7	BOUMERDES	10 897	12 006	10,18
8	BLIDA	10 243	11 250	9,83
9	CONSTANTINE	10 240	11 049	7,90
10	ANNABA	8 299	8 933	7,64

\*assainissement du fichier CNAS.

**Source** : Bulletin d'information statistique N° 16 du Ministère de la PME et de l'Artisanat, [2009].

Le premier tableau (1.13.) expose la répartition spatiale des PME sur les 48 Wilayas par ordre d'importance. Les grandes et dix premières wilayas affichent un taux assez important en matière de nombre des PME, elles en détiennent à eux seuls presque la moitié (48.03%) en 2008 et (47.35%) dénombrées en 2009 ; Alger en premier rang avec 41 006 PME, soit (11.85%), Tizi Ouzou 19 785 PME, soit (5.72%), Oran en troisième position, avec 17 840 PME, soit (4.68%) puis Bejaia, Sétif, Tipaza, Boumerdes, Blida, Constantine, et Annaba. Et comme l'indique le tableau, les pays du Sud demeurent les dernières places, dont Tindouf clôture la liste des 48 wilayas, par 1 055 PME, soit 0.3% de la totalité recensée.

Le second (tableau 1.14) reflète à son tour la concentration des activités économiques dans les dix wilayas du nord, en présentant une évolution marquée durant la période [2008 – 2009], de 7.64% à Alger et Annaba, et arrive à (13.6%) à Tipaza. Tizi Ouzou épargne une évolution très timide qui ne dépasse pas 1%, ainsi, Oran a connu une régression (tableau 1.14.) qui arrive à presque (10%) en 2009, par rapport à l'année 2008.

**Tableau (1.15.) : Répartition des PME privées par régions géographiques au 31/12/2009**

Région	Nombre des PME Année 2008	Mouvements année 2009				Nombre des PME Année 2009
		Créations	Radiations	Réactivations	Croissance	
Nord	193 483	17 626	7 577	2 325	12 374	205 857
Hautes Plateaux	96 354	9 491	1 957	1 197	8 731	105 085
Sud	25 033	2 780	191	280	2 869	27 902
Grand Sud	6 517	644	167	64	541	7 058
<b>Total</b>	<b>321 387</b>	<b>30 541</b>	<b>9 892</b>	<b>3 866</b>	<b>24 515</b>	<b>345 902</b>

**Source** : Bulletin d'information statistique N° 16 du Ministère de la PME et de l'Artisanat [2009].

**Tableau (1.16.) : Répartition des PME privées par régions géographiques au 31/12/2009**

(En pourcentage %)

Région	PME Année 2008	PME Année 2009
Nord	60,20	59,51
Hautes Plateaux	29,98	30,38
Sud	7,79	8,07
Grand Sud	2,03	2,04
Total	100	100

**Source :** Nos calculs, à partir du Tableau (1.15.).

Les PME privées sont réparties selon les deux tableaux ci-dessus (1.15.) et (1.16.) en quatre régions géographiques. Elles se centralisent désormais dans la région du Nord de pays avec 193 483 PME, en 2008, soit presque 60,2% de la totalité recensée, et 205 857 en 2009, présentant presque le même taux précédent, avec un progrès rapide de 12373 PME. Quant à la région des hautes Plateaux, elles occupent le second rang avec 105 085 soit 30,4%, alors que les régions du Sud et du grand Sud demeurent aux derniers rangs, et représentent soit 10% de la totalité.

En effet, les statistiques affichées indiquent nettement ce déséquilibre entre ces régions, ainsi l'évolution des PME privées au niveau national, qui est marquée dans la région Nord par la création de 17 626 nouvelles entreprises en 2009, et 9 491 par rapport aux Hauts Plateaux (tableau 1.15.). En dernier lieu les Régions du Sud et du Grand Sud renvoient à une faible croissance de leurs PME, en présentant respectivement 2 780 et 644 PME privées.

### **3.6. La place des PME dans l'économie nationale selon les indicateurs macroéconomiques**

La PME constitue le support de la croissance économique, elle existe en Algérie comme dans d'autres pays comme une composante essentielle de l'économie. Elle a justifié sa relance et sa puissance, comme un outil de renouvellement permanent du tissu économique et du développement industriel local, ainsi comme un noyau centre des réseaux productifs constitués autour de grandes entreprises. Ce secteur joue un rôle très important en Algérie, dans plusieurs

domaines, en consolidant les relations entre les différentes activités industrielles, agricoles et services, augmentant le volume d'investissement, et de production d'un côté, et en absorbant le taux de chômage, et de pauvreté d'un autre côté. Il convient alors de situer la place de la PME algérienne dans un contexte macroéconomique à travers l'analyse de quelques indicateurs vulnérables (Emplois, VA et PIB).

### **3.6.1. La contribution des PME en matière d'emploi**

En dynamique, le secteur des PME constitue un vivier fondamental dans la croissance du tissu économique ; En effet, Il a contribué à la réalisation de meilleurs résultats durant la période [1999-2005], en particulier au cours de l'année 2001 avec 102 687<sup>1</sup> emplois nouveaux. Toutefois, une baisse du nombre des postes d'emplois a été franchi durant la période [2002-2003] et expliquée par le gèle des projets d'investissements dans le secteur du Transport et la baisse des avantages fiscaux et parafiscaux liés à l'exploitation de l'investissement. Par contre le nombre de salariés a augmenté durant la période [2003-2005] avec un taux près de 16.42% en raison de l'augmentation du nombre important des petites et moyennes et entreprises. En effet, pour la période [2005- 2009], l'évolution des emplois créés et déclarés par composantes se présente comme suit :

---

<sup>1</sup> Ministère de la PME et de l'Artisanat, [2006].



**Tableau (1.18.) : Les emplois déclarés par composantes en [2009] (chiffres et pourcentages)**

Nature des PME		Année 2009	%
PME privées	Salariés	908 046	51,68
	Employeurs*	455 398	25,92
PME publiques		51 635	2,94
Activités artisanales		341 885	19,46
<b>Total</b>		<b>1 756 964</b>	<b>100</b>

\*Ce chiffre regroupe les employeurs des entreprises des PME privées « Personnes morales » et les employeurs des entreprises privées des « fonctions libérales », (soient la somme de 345 902 et 109 496 employeurs).

**Source :** Bulletin d'information statistique N° 16 du Ministère de la PME et de l'Artisanat, [2009].

Les PME sont donc responsables de la grande majorité des emplois créés sur le long terme. En outre, il faut relever la concentration de leurs sources dans le secteur privé, en employant 1233073 emplois (employeurs + salariés) en 2008 et 1363444 à la fin de l'année 2009, avec une évolution marquée par 42.44% durant [2007 - 2008], et qui arrive à 24.13% entre [2008 - 2009], avec 130 371 emplois nouveaux en 2009 (tableau 1.17). En ce qui concerne la configuration de l'emploi dans l'activité artisanale, cette dernière contribue à la création de 254350 postes d'emplois en 2008, et 341 885 en 2009, avec une évolution accélérée remarquable, arrivant à 32% durant [2005 - 2008], et près de 35% entre [2008 et 2009], soit, 87 535 nouveaux emplois (tableau 1.18.). Cependant, le nombre d'emplois généré par les PME publiques ne cesse de régresser suite à la diminution de leur nombre, (1 151 emplois, soit un taux d'évolution négatif d'environ (- 2.5%) pour la période [2008 - 2009], et 52786 emplois, soit un taux d'évolution aussi, négatif soit près de (-8%) durant [2007-2008] et qui arrive à presque (-31% ) entre [2005 - 2008].

### **3.6.2. La contribution des PME en matière de Valeur Ajouté et Produit Intérieur Brut**

L'économie libéralisée vers laquelle se penche l'Algérie actuellement, a reconnu pour les entreprises privées la place particulière à occuper dans le développement local et national, en particulier à la fin des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix avec la privatisation des grandes entreprises Etatiques précédemment restructurées en de nombreuses petites sociétés, ce qui a permis l'émergence du secteur des PME comme un véritable moteur de

croissance économique. Dans ce contexte, les tableaux ci-dessous (1.19.), (1.20.) reflètent la contribution des PME (privées et publiques confondues) dans l'économie nationale à partir d'une photographie de leur l'évolution et parts en termes de valeur Ajoutée et de Produit Intérieur Brut. Par ailleurs le dernier tableau (1.21.) prend en considération juste celles qui appartiennent au parc privé.

**Tableau (1.19.) : Évolution du PIB par secteur juridique hors hydrocarbures [2004-2008]**

Secteur juridique	2004		2005		2006		2007		2008	
	Valeur *	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
<b>Part du Public dans le PIB</b>	598,6	21,8	651,0	21,59	704,05	20,44	749,86	19,2	686,59	16,20
<b>Part du Privé dans le PIB</b>	2146,7	78,2	2364,5	78,41	2740,06	79,56	3153,77	80,8	3551,33	83,80
<b>Total</b>	<b>2745,4</b>	<b>100</b>	<b>3015,5</b>	<b>100</b>	<b>3444,11</b>	<b>100</b>	<b>3903,63</b>	<b>100</b>	<b>4237,92</b>	<b>100</b>

\* : Unité : En Milliards de dinars Algériens.

**Source :** Bulletin d'information statistique N° 16 du Ministère de la PME et de l'Artisanat, [2009].

Selon les données de l'Office National des Statistiques, le secteur privé a contribué au cours de l'année 2004 à concurrence de 48% au PIB (hydrocarbures compris), et 78.2% (hors hydrocarbures), cela présente 2 146.7 M de DA en valeur, (O.N.S, [2006]). En effet, ce parc a connu une progression appréciable de 66.67% durant [1999 – 2004], expliquée par l'évolution du nombre important d'opérateurs privés, notamment via l'adoption de la loi d'orientation sur la promotion de la PME en 2001, de fait qu'elle a été à concurrence de 53,6 % en 1998 (CNES, [2002]). Le tableau ci-dessus exprime la même logique suivie pendant [2004-2008]. Seules les entreprises privées contribuent à la croissance du PIB par une moyenne de 80.8% et 83.8% respectivement en 2007 et 2008. En revanche, le secteur public n'a pas cessé à régresser, en passant de 25.2% en 2000 (O.N.S, [2006]) à 21.8% en 2004, il apparait ainsi avec 16.2% à la fin de l'année 2008.

La même tendance est désormais remarquée sur les résultats de la Valeur Ajouté au cours de la période [2004-2008]. L'évolution de cet agrégat selon les secteurs d'activités et la nature juridique se présente comme suit :





**Tableau (1.21.) : Évolution de la part des PME privées dans le PIB, et la valeur ajoutée [2001-2008]**

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>PIB</b>	<b>Valeur *</b>	1 560,2	1 679,1	1 884,2	2 146,7	2 364,5	2 740,06	3 153,77	3551,33
	<b>%</b>	76,4	76,9	77,1	78,2	78,41	79,56	80,80	83,80
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>Valeur *</b>	1 486,8	1 585,3	1 783,77	2 038,84	2 239,56	2 605,68	2 986,07	3399,53
	<b>%</b>	85,35	84,68	85,06	85,53	85,90	86,63	87,64	88,91

\* : En Milliards de dinars Algériens.

**Source** : Nos calculs à partir des données du Ministère de la PME et de l'Artisanat et de l'ONS, [2009].

En dynamique, les PME privées demeurent majoritaires dans la contribution à la croissance de ces deux agrégats ; Elles participent à l'évolution du PIB, soit 83.8% en 2008, comme l'indique le tableau (1.19.) en haut, et après avoir représentée uniquement 40 % de la valeur ajoutée<sup>1</sup> totale créée durant les années 1990 (Merzouk. F, [2009]), la part des PME privées recensée arrive, en effet, à 87,64 % et près de 89% respectivement en 2007 et 2008, en passant par 1 486.8 Milliards de DA en 2001 soit, 85.35 %, à 2 239.56 Milliards de DA, soit une moyenne de 85,35% en 2005. Le tableau (1.20.) confirme la prédominance de ce parc, en particulier dans le secteur de l'Agriculture, en présentant une moyenne près de 99.9% au cours de la période [2004-2008], ainsi celui du Commerce et distribution, soit 93,5% durant la même période d'étude.

---

<sup>1</sup> Dans ce cadre, Kerzabi, et Saidani, [2009], précisent que la contribution des PME privées à la création de la valeur ajoutée a progressé de manière notable depuis le début des années 90 mais leurs activités se caractérisent, dans certains secteurs, par le recul du secteur industriel mais aussi par la prégnance des activités informelles. Ainsi, la régression du secteur industriel est significative du déclin de l'activité productive notamment le secteur manufacturier. Ce repli dont les causes sont institutionnelles est compensé par le bâtiment et les travaux publics suivis par les services.

## CONCLUSION

Dans une optique de présentation recentrée sur le secteur des PME dans ce chapitre, nous avons constaté d'une part, le caractère extrêmement hétérogène de ce tissu industriel, foisonnant de variétés d'un pays à l'autre, alors que son importance accrue dans les économies développées où cette reconnaissance n'est plus à démontrer, ainsi les pays en développement que ce soit du côté de la création d'emplois, de la valeur ajoutée ou même des exportations d'autre part. Et c'est ce que les recherches et les travaux antérieurs ont désormais bien démontré (Marchesnay. M, Julien. P- A, [1987] ; A. Joyal, [1997]).

En d'autres mots, il est indéniable que les PME, évoluent certainement dans un environnement local encore instable en raison de la transition économique inachevée. En parallèle, elles ont d'emblée de devoir se faire une place dans un environnement désormais mondial ; c'est ce qui est encadré dans le sujet du défi de l'internationalisation des PME abordé dans la seconde section. Dans cette logique, Julien. P.A, et ST-Pierre. J, [2009], considèrent qu'au moins deux leçons doivent être retirées: " d'une part, il n'est pas très utile de recenser toutes les PME selon leur degré d'implication dans la mondialisation; d'autre part, pour bien comprendre les capacités de ces dernières à y faire face ou à en profiter, il faut pénétrer plus profondément dans les comportements des PME étudiées, notamment sur leurs capacités à se distinguer, de façon à mieux comprendre leurs façons de faire pour innover afin de mieux les aider<sup>1</sup> ".

De même, la pondération méthodologiquement limpide du cas Algérien spécifique, a été inscrite au cœur de la troisième section exposée, dont nous avons mis l'accent, sur le plan historique des PME à partir au moment où elles ont placardé les murs de l'Algérie, alors sur l'état de la situation en exposant leur évolution, caractéristiques, ainsi que leur contribution dans l'économie nationale.

---

<sup>1</sup> Julien. P. A, et St- Pierre, « Mondialisation et PME : une vulnérabilité fort différenciée », In : « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada. P 11.

Nonobstant de son importance croissante marquée, il ne faut pas perdre de vue que la PME Algérienne, en tant que système organisé, sa croissance dépendra de sa capacité à résister aux assauts de cet environnement économique qui la fragilise. Sa survie est fonction de son aptitude à résister à la concurrence et à intercepter de nouveaux marchés locaux et internationaux, face à des acteurs qui disposent des atouts et des opportunités considérables. Á cet égard, le deuxième chapitre retrace clairement au cœur du sujet, et sera fixé comme objectif ultime en présentant la compétitivité industrielle, et illustrant des aspects théoriques relatifs à la mise à niveau, qui représente la notion centrale et diamant de notre travail.

## INTRODUCTION

L'exigence pour s'intégrer dans l'économie mondiale, l'économie Algérienne a connu une ouverture sur l'extérieur via deux engagements internationaux importants, inscrits dans le cadre d'une transition vers l'économie de marché ; Un engagement multilatéral représenté par la future adhésion à l'OMC, et un autre ; dite régional qui consiste en l'instauration d'une zone de libre-échange à l'horizon 2017, et inscrit dans la signature d'un accord d'association avec l'Union Européenne (UE)<sup>1</sup> ; Dans cette optique, il faut ajouter que "l'Algérie longtemps indécise, aurait confirmé son intention de conclure avec l'Europe des six cet accord pour former une zone de libre échange avec la CEE<sup>2</sup>, ce qui régularisera sa situation actuelle, assez précaire, vis-à-vis du marché commun. Elle conserverait son tarif douanier vis-à-vis des pays tiers, mais elle supprimerait progressivement ses droits vis-à-vis des pays de la CEE qui lui accorderait la même préférence"<sup>3</sup>.

De ce fait, ces accords entraînent à la libéralisation des échanges internationaux, la création d'une zone de prospérité partagée, ainsi à l'accélération du rythme d'un développement socio-économique durable dans la région. En effet, "Cette période de libéralisation a été marqué dès le début de la décennie quatre vingt dix par l'application des réformes économiques (réformes fiscales, réformes bancaires, libéralisation des prix, libéralisation du commerce extérieur). Ces dernières

---

<sup>1</sup>Il faut rappeler dans ce cadre, que " l'accord d'association entre l'Algérie et l'Union européenne, paraphé le 19 décembre 2001 et signé le 22 avril 2002, a pour objectifs de : - fournir un cadre approprié au dialogue politique entre les parties afin de permettre le renforcement de leurs relations et de leur coopération dans tous les domaines qu'elles estimeront pertinents ; - développer les échanges, assurer l'essor de relations économiques et sociales équilibrées entre les parties, et fixer les conditions de la libéralisation progressive des échanges de biens, de services et de capitaux ;- favoriser les échanges humains, notamment dans le cadre des procédures administratives ;- encourager l'intégration maghrébine en favorisant les échanges et la coopération au sein de l'ensemble maghrébin et entre celui-ci et la Communauté européenne et ses Etats membres ;- promouvoir la coopération dans les domaines économique, social, culturel et financier" (Mimoune. Lynda, [2006]). Il faut ainsi ajouter dans le cadre de cet accord, que la première des préoccupations de l'Algérie était de régulariser la situation précaire de ses relations avec la CEE (Communauté Economique Européenne) en concluant un accord qui devrait contenir selon J. Dyvoir une assistance technique, complétée d'un accord sur l'emploi et la formation professionnelle, des aides non remboursable et un régime des échanges plus adapté au niveau de développement de l'Algérie (Adam. A, [1964]).

<sup>2</sup> (C.E.E) : Communauté Economique Européenne.

<sup>3</sup> Bekenniche. O, « La coopération entre l'Union Européenne et l'Algérie ; L'accord d'association », Office des Publications Universitaires, Novembre, 2006, P24 ; (D'après : Idem, P15).

convergeaient vers un certain libéralisme réclamant « davantage d'État facilitateur » et accompagnateur de l'initiative privée" (Madoui. M, Boukrif. M, [2009]).

Comme une entité indispensable à la croissance du tissu industriel, "l'entreprise algérienne, grande ou petite, publique ou privée, a bénéficié d'une situation de protection durant toute la période de l'économie dirigée. Elle a évolué dans un contexte de protection et de faible pression du marché, dont elle n'a pas eu à tenir compte des règles de performance et d'efficacité. Actuellement, elle n'est pas en mesure de faire face à la concurrence étrangère en matière de produits et services sur le marché intérieur, ni d'acquérir des parts consistantes sur les marchés extérieurs. C'est pourquoi le passage des PME d'une situation de protection à une situation de libéralisation ne pouvait opérer sans actions d'appui à la faveur et à leurs structures de soutien." (Daoud. S, [2010]).

Dans cette logique, il ne paraît pas étonnant que ces coopérations internationales, peuvent certainement positionner les TPE-PME algériennes devant une complexité contextuelle croissante caractérisée par une concurrence accrue ; Elles leurs constituent un défi majeur pour les considérées depuis très longtemps comme "*le parent pauvre des politiques de développement économique*"<sup>1</sup>. En outre, ces entités n'ont pas été échappé ; c'est dans ce contexte, qu'elles ont connu un regain d'intérêt qui est apparu de manière perceptible à la faveur de la mise en œuvre du processus des réformes économiques libérales, en termes d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation , ainsi du dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité, appelé : « *mise à niveau* ».

De ce fait, le second élément autour duquel s'articule la problématique étudiée dans ce travail est relatif aux politiques de mise à niveau mis en œuvre. Le présent chapitre portant sur "*La compétitivité et les programmes de mise à niveau des PME en Algérie* ", est établi selon une démarche évolutive pour aboutir à une présentation détaillée dudit dispositif. Il présente d'abord le contexte général portant sur les politiques d'appui à la PME algérienne, pour parvenir en suite à la description du dispositif de mise à niveau. En revanche, on ne peut pas aborder ce paradigme sans passer par la compétitivité des PME, comme une condition incontournable pour faire face à ce nouveau contexte mondial d'ouvertures des frontières.

---

<sup>1</sup> Madoui. M, Boukrif. M, « De l'économie administrée à l'économie de marché : Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie », Colloque international : « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 27 au 29 Mai 2009, P 5.

À la lumière de ce constat et, dans une première section, on traite "*La compétitivité des entreprises : concepts, aspects et différentes approches théoriques*". En effet, l'étude de l'ambiguïté du concept compétitivité nécessite, de prime abord, une présentation conceptuelle de différentes configurations relatives à cette notion, en mettant l'accent ainsi sur l'identification des principales lacunes de connaissances dans ce domaine.

Dans un second temps, nous allons passer à l'étude de "*Genèse des programmes de mise à niveau des PME en Algérie*" autant qu'une réponse à la fragilisation du tissu économique, et une action d'amélioration des performances et des capacités des PME. Après avoir cerné le champ conceptuel relatif à la notion de « mise à niveau », il s'agit, ainsi d'analyser les fondements de cette politique inscrite autour des différents programmes de mise à niveau et instaurée dans le cadre de promotion d'une économie concurrentielle au niveau interne et externe.

## **SECTION 1: LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES : CONCEPTS, ASPECTS ET DIFFÉRENTES APPROCHES THÉORIQUES**

L'évolution industrielle a mené à l'apparition de nouvelles contraintes qu'aucune entreprise, quels que soit sa taille ou son secteur d'activité, ne peut ignorer. En effet, à l'aube du troisième millénaire, il ne suffit plus de progresser ; c'est la vitesse de progression par rapport à la concurrence, aux marchés et aux clients qui comptent et qui constitue le facteur déterminant de la réussite. La concurrence n'est plus locale mais mondiale (Abdul-Nour. G, Lambert. S, et Lortie. M. F, [2010]).

Dans cette acception, il est opportun d'ouvrir la parenthèse, ainsi ; face à la menace de l'ouverture des marchés, à la mondialisation irrévocable des échanges, et à la complexité croissante de l'environnement socioéconomique, ainsi aux fortes évolutions sur le plan technologiques que sur le plan réglementaire et économique, le concept compétitivité est devenu un impératif pour la survie des entreprises, et une réponse aux riches perspectives traversées au cœur du fonctionnement de l'économie, mais bien plus aux changements structurels qui transforment profondément le régime économique.

En outre, "la notion de compétitivité est sensiblement complexifiée dans la période contemporaine notamment à partir de la prise en compte de la dimension spatiale ou territoriale. Il est important d'observer que cette complexification n'est pas, pour l'essentiel, le fruit d'un travail théorique ou conceptuel. Elle est la traduction d'une mutation des structures industrielles dans un monde globalisé. Il semble donc opportun de revenir sur la notion de compétitivité pour faire le point, à la fois sur les plans conceptuel, méthodologique et opérationnel de son contenu, de son évaluation et de son application "(Katlane Ben Mlouka. S, [2004])<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Katlane Ben Mlouka. Selma, « Processus de compétitivité : Facteurs et évaluation : Application aux entreprises tunisiennes », In 5<sup>ème</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 2004, P 1.

### **1.1. De l'ambiguïté du concept de compétitivité : revue de la littérature**

La majorité des théoriciens (Kotler et Dubois [1995], Bellon [1991], Porter [1986], Lesca [1986]...) ne se sont pas mis d'accord à l'unanimité quant à la définition du concept de compétitivité, de ses indicateurs et de ses facteurs, ce qui rend la compréhension de la compétitivité assez ambiguë.<sup>1</sup>

En effet, cette notion est depuis un quart de siècle, sujet à de nombreuses controverses théoriques menées par différentes écoles. Chacun des travaux présentés était d'un apport considérable à la compréhension des sources de l'excellence de certaines firmes sur les marchés nationaux ou étrangers. Les conclusions de toutes ces études étaient fortement significatives puisqu'elles étaient appuyées par des observations empiriques et des fondements théoriques (Azouaou. L, [2010]).

Dans son ouvrage « *Principes de concurrence* »<sup>2</sup>, Alain Bienaymé a désormais présenté un aperçu historique sur l'apparition et l'imposition des termes compétitivité et compétitif, discuté à l'égard des approches de la compétitivité issues de la gestion et de la sociologie. Selon l'auteur, ces notions se sont imposées dans les années 1960, lorsque la France disposait avec les plans indicatifs d'un instrument permettant d'instaurer une réflexion cohérente sur l'avenir économique à moyen et long terme. Le IV<sup>ème</sup> plan [1962-1965] indiquait que « les prix Français doivent rester compétitifs... afin de permettre au pays de pratiquer une véritable stratégie exportatrice » et abordait la définition du prix compétitif, comme « un prix capable de soutenir la concurrence et par conséquent voisin du prix international, toutes choses égales d'ailleurs ». Par ailleurs, l'auteur a signalé par la

---

<sup>1</sup> Dans cette optique, Azouaou a énoncé que deux indications doivent être prises en considération : "la première précision à donner serait d'ailleurs d'indiquer « la compétitivité de quoi ? » : de l'économie ? d'un secteur ou d'une industrie ? D'une entreprise ? D'un produit ou d'un service ? En fait, la compétitivité de l'un ne peut être recherchée qu'à partir de la compétitivité de l'autre. On ne peut parler d'une économie compétitive qu'à travers une industrie, une entreprise et un produit compétitifs. Si l'un des maillons de la chaîne souffre d'un problème de compétitivité, on ne peut pas l'avoir au niveau du maillon suivant : un produit non compétitif entraîne normalement une entreprise non compétitive et engendre un secteur non compétitif. La compétitivité doit être recherchée à travers toutes ses dimensions : interne, externe et du produit. La deuxième précision serait de savoir la nature de la compétitivité recherchée. L'objectif est de rechercher une compétitivité tournée vers l'avenir et résultant d'une réflexion et d'un effort volontairement consentis et non pas de réaliser une compétitivité conjoncturelle constatée après une conjoncture favorable, un taux de change favorisant l'exportation, des aides consentis par l'Etat, abondance d'une matière première" (L. Azouaou et N. A. Belouard, [2010]).

<sup>2</sup> Bienaymé. Alain, « Principes de concurrence », Préfacé par Babusiaux. Christian, édition Economica, 1998, P 203.



suite, la domination d'une pensée port-Keynésienne trop exclusivement centrée sur la demande globale, dont le concept d'*Offre Compétitive* a permis de s'affranchir.

### **1.1.1. L'approche unidimensionnelle**

Concernant le volet théorique ; une approche *unidimensionnelle* a été représentée en parallèle par les travaux du Boston Consulting Group, qui a démontré la pertinence du concept d'entreprise compétitive en soulignant des statistiques à l'appui, le rôle des gains d'expérience dans la diminution des coûts et le partage du marché entre concurrents (BCG, [1968]) ; Les tenants de cette approche stipulent que : dans un milieu concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas, c'est à dire celle qui a su parvenir à l'utilisation la plus efficace des facteurs pour des coûts de facteurs équivalents et ce par le biais de l'expérience.

Toutefois, la majorité des recherches de cette approche tendait à attribuer les raisons du succès à une source particulière et expliquait la compétitivité de certaines entreprises par un seul facteur. C'est ce qui est inscrit autour de ses critiques ; en premier lieu, par "sa vision réductrice de la compétitivité au seul domaine des coûts, alors que la concurrence telle qu'elle est vécue par les entreprises peut se baser entre autres sur la qualité du produit, l'image de marque, les facilités de paiement, ainsi, par sa fausse interprétation des coûts puisqu'elle analyse d'une manière séquentielle les coûts des différentes activités, sans percevoir les liaisons entre les activités qui peuvent influencer sur les coûts. On peut donc avancer que la compétitivité est incarnée par le produit à travers ses différentes composantes prix (coût) et hors prix (hors coût)" (Katlane Ben Mlouka. S, [2004]).

### **1.1.2. L'approche pluridimensionnelle**

En revanche, l'éclaircissement multicritère est le plus réaliste de cerner un phénomène aussi complexe et ambiguë que la compétitivité, ce type de démarche s'apparente à l'analyse systémique, celle consacrée par le cadre d'analyse Porterienne [1986] qui a présenté l'explication de la compétitivité, en se basant sur trois apports majeurs interdépendants, qui sont : les cinq forces concurrentielles, la chaîne de valeur, et le Diamant. Ainsi, "les cinq forces de la concurrence concernent l'analyse

de la structure concurrentielle d'une industrie, la chaîne de valeur permet une meilleure compréhension de l'avantage concurrentiel d'une entreprise au sein d'une industrie, alors que le diamant analyse les ingrédients de la réussite concurrentielle internationale d'un pays ou d'une région, afin de déterminer de quelle manière la localisation géographique des activités d'une firme influe sur sa performance" (Porter. M, [2007]).

### **A. Les cinq forces concurrentielles**

Le modèle des 5 forces de la concurrence, apparaît pour la première fois en [1979] dans l'article de la *Harvard Business Review* « *How Competitive Forces Shape Strategy* », et détaillé ensuite dans l'ouvrage « *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors* » (Porter. M, [1980]). Son principe consiste à élargir la notion de concurrence en prenant en compte, au sein d'une industrie de biens ou de services, toutes les forces susceptibles d'influer sur la capacité des firmes en présence à générer un profit. Ces forces sont au nombre de 5<sup>1</sup>: (1) le pouvoir de négociation des clients, (2) le pouvoir de négociation des fournisseurs, (3) la menace des nouveaux entrants (Entrants potentiels), (4) la menace des produits ou services de substitution et (5) la lutte entre les concurrents actuels (Intensité concurrentielle)<sup>2</sup>.

D'après Porter. M, [1982], ces forces reflètent, en effet, le fait qu'au sein d'un secteur, la concurrence va bien au-delà des partenaires qui y sont installés. Ainsi, plus ces forces sont intenses, plus le potentiel de profit pour les firmes en présence dans l'industrie est limité. Réciproquement, si ces forces sont faibles, l'industrie offre une rentabilité élevée pour les concurrents<sup>3</sup> (figure 2.1.).

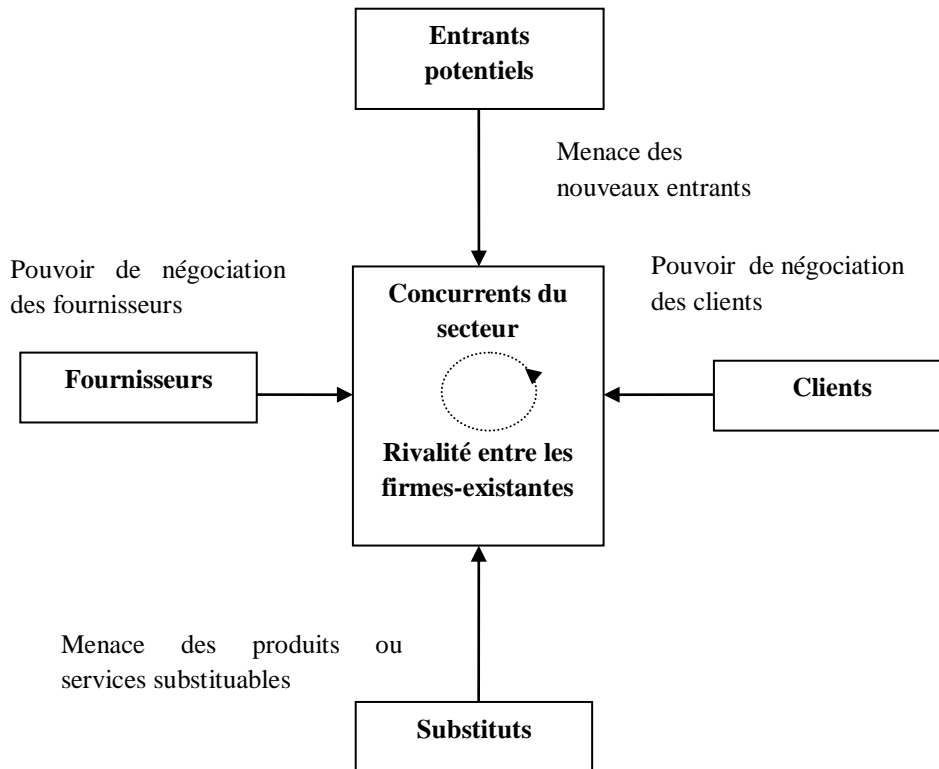
---

<sup>1</sup> Porter. Michael, « Structures industrielles, positionnement stratégique et avantage concurrentiel ». In « Les grands auteurs en stratégie », dirigé par Thomas .Loilier et Albéric. Tellier, Éditions EMS, 2007, P 109.

<sup>2</sup> Ultérieurement, Porter avance que, les clients, les fournisseurs, les producteurs de produits de remplacement et les entrants potentiels sont tous des « concurrents » des firmes du secteur et peuvent, selon les situations, avoir un rôle plus ou moins prédominant. On pourrait qualifier de rivalité élargie la concurrence définie de cette façon plus générale (Porter. M, [1982]). Il est à noter, aussi, que les forces prédominantes qui modèlent la concurrence dans chaque secteur diffèrent évidemment d'un secteur à l'autre. L'auteur a couvert cette contribution par quelques exemples éclairant cette acception. Dans le secteur des pétroliers de haute mer la force essentielle est sans doute constituée par les clients (les grandes compagnies pétrolières), alors que dans le secteur des pneumatiques, les forces prédominantes sont les puissants acheteurs d'équipement initial (OEM) et des concurrents coriaces. Dans le secteur d'acier, les forces majeures sont les concurrents étrangers et les matériaux de substitution.

<sup>3</sup> L'auteur a précisé dans cette optique, que la question centrale consiste à mesurer ces 5 forces, en utilisant notamment les concepts classiques en économie industrielle tels que la courbe d'expérience, les barrières à l'entrée et à la sortie, l'intégration verticale ou encore la courbe de maturité. Ainsi, ce modèle a eu une influence considérable. Selon l'auteur il est encore de nos jours un passage obligé dans toute analyse sectorielle, notamment lorsque l'on cherche à identifier les facteurs clés de succès dont la maîtrise explique les différences de performance entre les concurrents (Porter. M, [2007]).

**Figure (2.1.) : Le modèle des 5 forces qui commande la concurrence au sein d'un secteur<sup>1</sup>**



**Source :** Porter, [1982].

### A.1. La menace des nouveaux entrants

Les nouveaux entrants dans un secteur apportent avec eux de nouvelles capacités, le désir de conquérir une part de marché, et fréquemment des ressources substantielles. Il peut en résulter une baisse des prix d'offre ou une hausse des coûts des entreprises en place, qui réduisent la rentabilité (Porter. M, [1982]). En effet, la menace de survenue de nouveaux concurrents dépend essentiellement de l'existence des obstacles à l'entrée, c'est-à-dire de facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place, ainsi de la réaction à laquelle l'entrant potentiel peut s'attendre de la part des concurrents existants. Porter avance, dans cette acception, que si les obstacles sont importants et/ou si le nouveau venu peut s'attendre à de vives représailles de la part des concurrents bien établis, la menace de nouveaux entrants est faible.

---

<sup>1</sup> Porter. Michael, « Choix stratégiques et concurrence », édition Economica, 1982, P 4.

Les obstacles à l'entrée sont en effet, représentés par un ensemble de facteurs :

#### A.1.1. Les économies d'échelle

Les économies d'échelle ont trait à des baisses dans le coût unitaire d'un produit (ou d'une opération, ou d'une fonction, qui entre dans le processus de production d'un produit), qui surviennent lorsque la quantité absolue produite par période augmente. Elles représentent d'après Porter, comme un facteur dissuasif pour les nouveaux entrants, parce qu'elles les contraignent à démarrer sur une vaste échelle et à risquer de fortes réactions des firmes existantes, ou à démarrer sur une petite échelle et à recourir des désavantages au niveau des coûts (Porter. M, [1982]).

#### A.1.2. La différenciation du produit

La différenciation des produits représente une barrière importante, qui signifie d'après Porter, que les entreprises ayant une image de marque et une clientèle fidèle sont les bien établies sur le marché. En effet, elles proviennent d'une publicité passée, de services rendus à la clientèle, de différences dans le produit. "La différenciation des produits crée un obstacle à l'entrée en contraignant les nouveaux venus à de lourdes dépenses pour contrer la fidélité de la clientèle existante, c'est ce qui entraîne d'habitudes des pertes de démarrage et demande souvent un temps assez long"<sup>1</sup>.

#### A.1.3. Les besoins de capitaux

L'obligation d'avoir à investir des ressources financières considérables pour entrer dans la concurrence suscite un obstacle à l'entrée, notamment si les capitaux servent à des dépenses de publicité de choc risquées ou irrécupérables ou à des dépenses de recherche et développement (Porter. M, [1982]). Outre, les entreprises déjà existantes sur le marché, et notamment celles possédant de grandes tailles disposent des ressources financières nécessaires pour entrer dans presque tous les secteurs.

#### A.1.4. Les coûts de transfert

Comme un quatrième obstacle limitant l'activité de l'entrant potentiel, Porter considère que les coûts de transfert sont, en effet, les coûts immédiats que l'acheteur doit supporter pour passer du produit d'un fournisseur à celui d'un autre. Les coûts de transfert peuvent ainsi comprendre des coûts de recyclage de la main

---

<sup>1</sup> Porter. Michael, « Choix stratégiques et concurrence », édition Economica, 1982, P 10.

d'œuvre, des coûts de nouveaux équipements auxiliaires, des coûts et du temps pour éprouver ou admettre une nouvelle source d'approvisionnement, des besoins d'assistance technique liés au fait qu'on se fie à l'aide technique du vendeur, un remodelage du produit, ou même des coûts psychiques dus à une rupture de relations (Porter, [1982])<sup>1</sup>.

#### A.1.5. L'accès aux circuits de distribution

Les firmes déjà implantées certainement desservent des circuits de production logiques pour leurs produits, et conformément à leurs stratégies de distribution. Toutefois, celles nouvelles entrantes doivent élaborer leurs propres processus de canalisation, dans l'objet est de persuader ces circuits d'accepter son produit à l'aide d'un éventail d'actions et de techniques commerciales, notamment les remises de prix, de provision pour la publicité, etc., qui diminuent ainsi leurs profits.

Porter. M, [1982] a souligné<sup>2</sup> dans cette optique, que la création d'un circuit entièrement neuf, représente un obstacle assez lourd et si dur à surmonter pour ces nouvelles firmes, sans expérience, qui devront supporter les lourdes pertes de démarrage en fixant leur prix en dessous ou au voisinage des coûts, en attendant d'acquérir l'expérience qui les conduira à parité avec les firmes établies dans le domaine des coûts (si elles arrivent jamais).

#### A.1.6. La politique gouvernementale

Selon Porter, "la politique gouvernementale est la dernière grande source d'obstacles à l'entrée. L'Etat peut limiter ou même interdire l'entrée dans certains secteurs avec des contrôles tels que l'obligation d'avoir une licence, et en limitant l'accès aux matières premières"<sup>3</sup>.

Outre, même qu'elle a souvent des conséquences secondaires sur l'entrée dans un secteur qui sont méconnues, la politique gouvernementale comporte certainement dans quelques domaines des avantages sociaux directs (la mise en œuvre des normes de pollution de l'air ou de l'eau, les réglementations relatives à l'efficacité et à la sécurité des produits, ainsi, la mise en place des normes de vérification des produits fréquentes dans le secteur alimentaire et dans les secteurs fabriquant des produits liés à la santé).

---

<sup>1</sup> Dans ce cadre, l'auteur précise que si ces coûts de transfert sont élevés, les entrants potentiels doivent offrir des progrès considérables dans le domaine des coûts ou des résultats pour que l'acheteur accepte d'abandonner les entreprises en place.

<sup>2</sup> L'auteur avance, ainsi que l'expérience entraîne une baisse de coût dans un secteur ; elle peut contribuer à une diminution des coûts liés à la commercialisation, la distribution ou d'autres domaines, aussi bien que dans la production ou les opérations de production.

<sup>3</sup> Porter. Michael, « Choix stratégiques et concurrence », édition Economica, 1982, P 14.

A.2. L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants

Les organisations doivent évaluer l'intensité de la rivalité qui les oppose à leurs concurrents directs. L'intensité concurrentielle existe parce qu'un ou plusieurs concurrents se sentent poussés à améliorer leur position où en voient la possibilité. Porter qui a revendiqué ce modèle, voit que la rivalité entre les concurrents existants prend forme bien connue de manœuvres pour obtenir une position avantageuse, à l'aide d'une tactique fondée sur la concurrence par les prix, sur les batailles publicitaires, sur l'introduction de nouveaux produits, sur l'amélioration des services ou des garanties consentis à la clientèle.

Cependant, d'autres forces peuvent avoir un impact sur la rivalité entre les concurrents :

- Le nombre important ou l'équilibre des forces en présence est déterminant (quand les firmes sont nombreuses, ou même peu nombreuses, mais relativement équilibrées par la dimension et les ressources connues, une instabilité peut naître de ce qu'elles peuvent porter à se combattre) ;
- Une croissance du secteur lente<sup>1</sup> peut affecter la rivalité (la croissance lente du secteur entraîne à la transformation de la concurrence en un jeu de partage du marché pour les firmes en quête d'expansion);
- Des coûts fixes ou des coûts de stockage élevés (dans ces cas, les firmes sont, en effet, sensibles à la tentation de faire fondre les prix pour assurer les ventes);
- L'absence de différenciation ou de coûts de transfert des concurrents est également déterminante ;
- Des augmentations de capacités par paliers importants (lorsque les économies d'échelle imposent les augmentations de capacités par paliers importants, ces accroissements peuvent périodiquement rompre l'équilibre entre l'offre et la demande du secteur, surtout lorsqu'il

---

<sup>1</sup> À cet égard, il est à noter que la concurrence qui porte sur les parts de marchés est beaucoup plus explosive qu'une situation dans laquelle une croissance rapide du secteur garantit que les firmes peuvent améliorer leurs résultats en se contentant de progresser au rythme du secteur. Afin de se développer au rythme du secteur, elles sont alors obligées de mobiliser des fonds colossaux, ainsi d'épuiser leurs ressources financières et humaines.

existe un risque d'un regroupement dans le temps des augmentations de capacités ; autrement dit, si l'addition de capacité supplémentaire ne peut se faire paliers d'investissements, il est probable que le concurrent qui réalise une telle expansion crée une surcapacité temporaire, ce qui permet d'accroître la rivalité interne) ;

- La diversification des concurrents peut ainsi renforcer la rivalité (la diversification de leurs stratégies, origines, personnalités, ainsi leurs relations avec les sociétés mères, entraîne des objectifs différents et des stratégies différentes concernant la manière de lutter contre la concurrence) ;
- L'importance des enjeux stratégiques (si la réussite dans un secteur est un enjeu important pour plusieurs firmes, la rivalité est ainsi plus exclusive dans ce secteur) ;
- L'existence de barrières à la sortie provoque généralement une surcapacité, ce qui renforce l'intensité concurrentielle<sup>1</sup>.

### A.3. La pression exercée par des produits de remplacement

Les firmes exerçant au niveau d'un secteur sont, au sens large du terme, en situation de concurrence entre elles, ainsi avec celles activant dans d'autres secteurs, qui fabriquent des produits de remplacement. D'après Porter. M, [1982], ces derniers limitent les rendements potentiels du secteur : ils imposent un plafond aux prix que les firmes du secteur peuvent prélever avec profit. Plus les produits de

---

<sup>1</sup> En parallèle, il est nécessaire de signaler les principales sources des obstacles à la sortie, qui sont déterminés ainsi, premièrement, les actifs spécialisés, liés à un type d'activité ou à un emplacement déterminé, qui ont une faible valeur de liquidation ou des coûts élevés de transfert ou de conversion. Deuxièmement, les coûts fixes de sortie qui comprennent des accords avec la main-d'œuvre, des coûts de remise en état, le maintien de capacités de production de pièces détachées. Alors, les interrelations stratégiques qui peuvent exister entre l'unité en cause et les autres unités de la société, et concernent, en effet, l'image, la capacité de commercialisation, l'accès aux marchés financiers, et répartition des installations, etc., comme une troisième source. En quatrième lieu, les obstacles affectifs, dont les dirigeants peuvent ne pas vouloir prendre des décisions de sortie justifiées au plan économique, car ils identifient à l'affaire en question par loyauté à l'égard de leurs employés, parce qu'ils éprouvent des craintes pour leur propre carrière, ou pour d'autres motifs. En fin, les restrictions gouvernementales ou sociales, qui importent des interdictions ou de fortes incitations du gouvernement visant à empêcher la sortie d'une entreprise à cause des pertes d'emploi et des effets économiques régionaux (Porter. M, [1982]).

remplacement offrent une possibilité au niveau du prix<sup>1</sup>, plus le plafond auquel se heurtent les profits du secteur est résistant.

#### A.4. Le pouvoir de négociation des clients

Dans la mesure où les clients disposent d'un pouvoir de négociation disproportionné, ils peuvent lutter dans un secteur en contraignant à des baisses de prix, en négociant des services plus étendus et en forçant de meilleures qualités, et en jouant les fabricants les uns contre les autres. Ce qui entraîne à la fragilité de la rentabilité du secteur. En effet, le pouvoir des clients s'accroît lorsque leur nombre décroît, lorsqu'ils représentent un poids important dans le prix de revient de l'acheteur, lorsque le produit est peu différencié, lorsque le coût de substitution est faible, ainsi, lorsque la sensibilité au prix est élevée, et lorsque les clients peuvent intégrer leurs activités en amont<sup>2</sup>.

#### A.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Comme le rapport de force est en faveur des clients, il peut aussi être en faveur des fournisseurs (matières premières, équipements, banques, syndicats) en disposant d'un pouvoir de négociation à l'égard des organismes d'un secteur. Cette force est ainsi expliquée, par leur capacité à leurs guise d'accroître les prix, de réduire la qualité ou la quantité des produits vendus ou/et des services achevés. Des fournisseurs puissants ont ainsi la possibilité de comprimer la rentabilité d'un secteur, si ce dernier est incapable de répercuter dans ses prix les hausses de coûts (Porter. M, [1982]), "ils disposent d'un atout. Ce lui ci est d'autant plus décisif, que le produit est important, que les fournisseurs sont peu nombreux et organisés, que les produits de remplacement sont rares, les coûts de substitution élevés et les possibilités d'intégration en aval grandes" (Kotler. P, et Dubois. B, [1997])<sup>3</sup>.

Entre autre, Porter. M, [1982], considère que les conditions qui assurent le pouvoir des fournisseurs tendent à refléter les conditions qui garantissent le pouvoir des clients. D'après l'auteur, un groupe de fournisseurs est puissant si les conditions suivantes prévalent<sup>4</sup> :

---

<sup>1</sup> Kotler. P et Dubois. B, [1997] précisent, dans ce cas, la nécessité de contrôler soigneusement l'évolution des prix et de la technologie.

<sup>2</sup> La meilleure stratégie consiste alors à consolider un avantage concurrentiel du produit (Kotler. P, et Dubois. B, [1997]).

<sup>3</sup> Kotler. Philip, et Dubois. Bernard, « Marketing, Management », Publi-Union Édition, Paris, 1997, P 248.

<sup>4</sup> Porter. Michael, « Choix stratégiques et concurrence », édition Economica, 1982, P 30- 31.



- *Le groupe de fournisseurs est dominé par quelques firmes et est plus concentré que le secteur auquel il vend.* Les fournisseurs qui vendent à des clients plus dispersés ont en général la possibilité d'exercer une influence considérable sur les prix, la qualité, et les conditions d'achat ;
- *Il n'est pas obligé de lutter contre des produits de remplacement lorsqu'il vend au secteur.* Le pouvoir de fournisseurs, même importants et puissants, peut être battu en brèche s'ils ont à lutter contre des produits de remplacement. Le secteur n'est pas un client important du groupe de fournisseurs<sup>1</sup> ;
- *Le produit du fournisseur est un moyen de production important dans le secteur d'activité du client.* Dans ce cas, ce facteur de production joue un grand rôle dans les résultats du processus de fabrication ou dans un grand pouvoir, tout particulièrement quand le moyen de production n'est pas stockable, ce qui empêche le client de constituer des stocks de réserve ;
- *Le groupe de fournisseurs a différencié ses produits ou a établi des coûts de transfert.* La différenciation ou les coûts de transfert qui menacent les clients réduisent leurs possibilités de jouer d'un fournisseur contre un autre. L'effet est inverse si le fournisseur sait qu'il devra subir des coûts de transfert ;
- *Le groupe de fournisseurs constitue une menace crédible d'intégration vers l'aval.* La capacité du secteur à améliorer ses conditions d'achat se heurte alors à un butoir.

Enfin, il est à noter que " le modèle des cinq forces permet de dresser l'état de lieux de la dynamique concurrentielle, rien n'empêche d'imaginer qu'une stratégie originale, fondée sur des ressources et des compétences spécifiques, peut rompre l'équilibre établi. Après tout les forces en présence résultent le plus souvent de la stratégie des leaders, et tenter de les maîtriser ne permet au mieux que de devenir. À l'inverse, refuser les règles concurrentielles établies peut permettre de construire un avantage unique, en s'appuyant sur ses propres spécificités stratégiques "<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> En effet, Porter avance dans cette acception, que lorsque les fournisseurs vendent à différents secteurs et qu'un secteur ne représente pas une part importante des ventes, ils sont beaucoup plus enclins à exercer leur pouvoir. Entre autre, si le secteur est un client important, le sort des fournisseurs sera beaucoup plus dépendant du secteur, et ceux-ci souhaiteront se protéger en offrant des prix raisonnables et une assistance dans domaines tels que la recherche et le développement ou la constitution de groupes de pression.

<sup>2</sup> Tcham. Kamel, « Perspectives d'évolution de la fonction Marketing dans les entreprises algériennes : Essai d'analyse à partir des programmes de mise à niveau au Maghreb », Mémoire de Magister en Sciences Commerciales, Université d'Oran, 2005, P 75.

## **B. La chaîne de valeur**

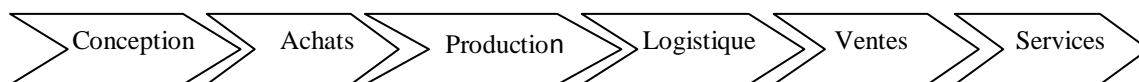
Par ailleurs, Porter base sa réflexion sur un autre modèle pour expliquer en quoi et comment les liaisons entre les différentes activités mises en œuvre par les entreprises peuvent être la source d'avantages concurrentiels majeurs, qui est celui de la chaîne de valeur. Ce modèle a été introduit en 1985 dans un article de la Harvard Business School (Porter et Miller, [1985]) et détaillé dans l'ouvrage publié dans la même année « *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance* » (Porter, [1985]), comme un outil d'analyse interne, qui "consiste à subdiviser une entreprise en séquence d'activités capables de générer une valeur pour les clients, afin qu'ils acceptent de payer un certain niveau de prix. L'auteur précise dans cette optique, qu'"une entreprise est rentable à la condition qu'elle soit capable de créer de la valeur au-delà de ses coûts soient inférieurs à la valeur qu'elle génère pour les clients" (Porter. M, [2007])<sup>1</sup>.

À la lumière de cette contribution, et concernant le soubassement théorique de la chaîne de valeur, Porter distingue les activités primaires (les activités de base), directement impliquées dans la réalisation de l'offre (logistique amont, production, logistique aval, marketing et ventes, services) et les activités secondaires (les activités de soutien), qui fournissent aux activités primaires l'infrastructure et les ressources qui leur sont nécessaires (approvisionnements, développement technologique, gestion des ressources humaines, infrastructure de la firme<sup>2</sup>). De ce fait, cet outil d'analyse permet donc, de décomposer les activités de l'entreprise en séquences d'opérations, réalisées par une industrie donnée, et de repérer les sources de l'avantage concurrentiel. Elle est donnée lieu à deux opérations :

### **B.1. Le business system**

Il décompose les activités de l'entreprise en une séquence d'opérations élémentaires comme le montre la figure (2.2.) :

**Figure (2.2.): Le business system<sup>3</sup>**



**Source:** Strategor<sup>1</sup>, [1997], P 45.

---

<sup>1</sup> Porter. Michael, « Structures industrielles, positionnement stratégique et avantage concurrentiel ». In « Les grands auteurs en stratégie », dirigé par Thomas .Loilier et Albéric. Tellier, 2007, P 111.

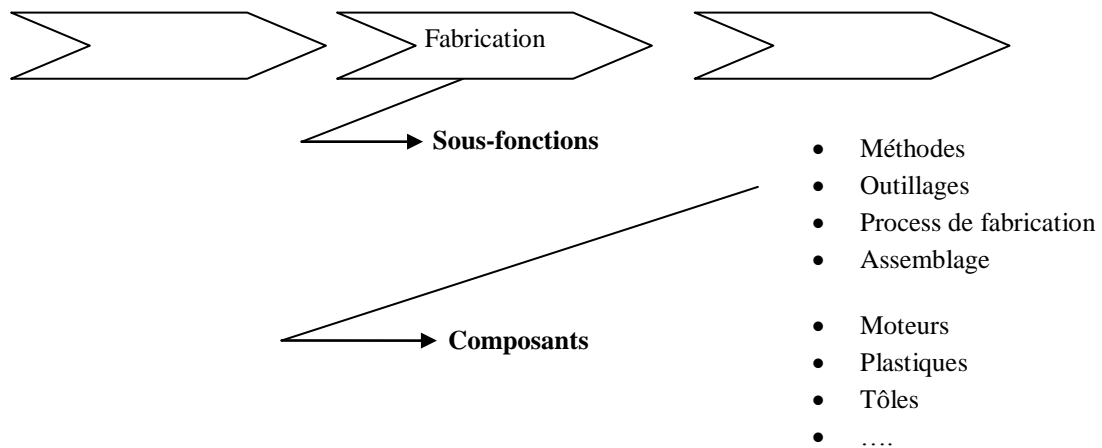
<sup>2</sup> Il est à noter ici, que les activités (principales et secondaires) sont indispensables au fonctionnement d'une entreprise, ainsi que, les activités de soutien ne doivent pas être enlevées mais celles- ci peuvent être revenues de façon à assurer leur intégration optimale et efficace.

<sup>3</sup> Strategor, « Strategor, Politique générale de l'entreprise », Édition DUNOD, Paris, 1997, P45.

B.2. L'analyse des fonctions élémentaires

Cette description devra bien entendu être complétée par une décomposition plus fine si l'on veut identifier avec précision les sources d'avantage concurrentiel potentiel. L'équipe Strategor a cité l'exemple, du maillon fabrication qui pourra être décomposé comme indiqué dans la figure (2.3.). Aussi, elle précise que, bien que sa simplicité soit séduisante, cette vision ne permet pas de tenir compte d'activités et de ressources qui sont partagées.<sup>2</sup>

**Figure (2.3.) : L'analyse des fonctions élémentaires**



**Source :** Strategor, [1997], P 45.

En effet, Abdul-Nour. G, Lambert. S, et Lortie. M. F, [2010], ont défini, ainsi la chaîne de valeur par "les processus ou les activités internes d'une entreprise pour concevoir, fabriquer, mettre en marché, livrer et assurer le service après-vente du produit. La chaîne de valeur peut être étudiée du concept jusqu'à la mise en production ou de la commande jusqu'à la réception du paiement"<sup>3</sup>. Et comme nous l'avons présenté en haut, la chaîne de valeur, permet de faire la distinction entre les activités de base et les activités de supports ; c'est ce que la figure suivante vient, désormais de nous éclaircir.

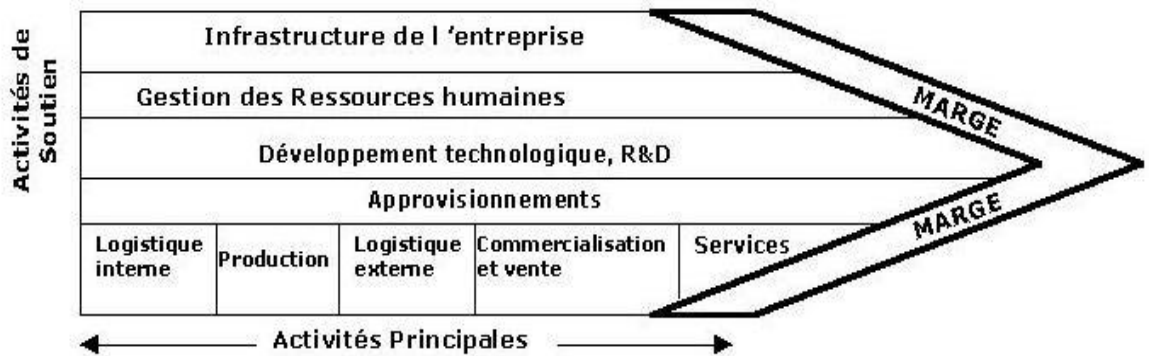
---

<sup>1</sup> Strategor est l'équipe des professeurs du département Stratégie et politique d'entreprise du groupe HEC de Jouy-en-Josas.

<sup>2</sup> Dans cette optique, l'équipe indique qu'elle ne décrit qu'incomplètement la chaîne des activités physiques.

<sup>3</sup> Abdul-Nour. Georges, Lambert. Serge, et Lortie. Marie. France, « Cartographie de la chaîne de valeur : Cerner la valeur pour obtenir un avantage concurrentiel ». In « La PME algérienne et le défi de l'internationalisation ; Expériences étrangères », sous la direction de (André Joyal, Mohamed Sadeg, Olivier Torrès), édition, L'Harmattan, 2010, P 354.

Figure (2.4.) : La chaîne – type de valeur



Source : Porter. M, [1986]<sup>1</sup>.

### C. Le modèle Diamant

À l'égard des autres apports, le présent modèle a été introduit en 1990 dans un article de la Harvard Business Review, et détaillé dans l'ouvrage publié la même année, « *The Competitive Advantage of Nations* ». Il repose sur l'idée que la capacité d'une firme à dégager un avantage concurrentiel globale dépend notamment de son origine géographique. En effet, l'auteur<sup>2</sup> a précisé que ce modèle prend en compte la contribution de quatre séries de facteurs fondamentaux au niveau d'une zone géographique donnée (nation ou région), et peut permettre de déterminer les forces de compétitivité, et les faiblesses des pays et de leurs principaux secteurs d'activités, ainsi de modifier profondément la compétitivité des firmes qui en sont originaires.

Ces quatre attributs locaux sont : (1) les conditions des facteurs de production (disponibilité de ressources, de compétences ou d'infrastructures particulières), (2) les conditions de la demande (niveau d'exigence des consommateurs, présence ou absence d'industries clientes), (3) l'existence d'industries connexes ou de support (capacité de plusieurs industries à se stimuler mutuellement) et (4) les structures et stratégies des firmes (notamment l'intensité de la concurrence locale entre les firmes qui est selon Porter, est un déterminant fondamental de l'avantage concurrentiel global).

En effet, l'approche basée sur les ressources considère<sup>3</sup> que l'acquisition de l'avantage compétitif provient de la combinaison des ressources au

<sup>1</sup> Strategor, « Strategor, Politique générale de l'entreprise », Édition DUNOD, Paris, 1997, P46.

<sup>2</sup> Porter. M, [2007].

<sup>3</sup> Katlane Ben Mlouka. Selma, « Processus de compétitivité : Facteurs et évaluation : Application aux entreprises tunisiennes », In 5<sup>ème</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 2004, P 3.

sein de l'entreprise et leur traduction en terme de stratégie à mettre en œuvre sur les marchés des biens (Wernerfelt [1984], Rumelt [1984] et Barney [1986]). Barney [1991] a distingué trois catégories de ressources : le capital physique, le capital organisationnel et le capital humain. Ces ressources couvrent l'ensemble des actifs, des capacités de la firme, des processus organisationnels, des connaissances et des savoirs - faire qui sont contrôlés par l'entreprise et lui permettent d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies compétitives orientées vers l'efficacité et l'efficience.

Knudsen, et foss [2000] focalisent leurs attentions particulièrement sur les conditions endogènes ou additionnelles à la création de l'avantage concurrentiel qui sont illimitées (variables de contingence reliées aux caractéristiques de la concurrence, asymétrie de l'information, les caractéristiques d'entrée..), et exogènes (l'incertitude et l'immobilité) de l'avantage compétitif.

D'autres approches se focalisent particulièrement sur le processus causal de création de l'avantage compétitif, nous citons à cet égard les travaux de Lawrence et Lorsh [1986]<sup>1</sup>, dont leur analyse aboutit à considérer la compétitivité d'une entreprise essentiellement à travers le degré de flexibilité de sa structure. Pour qu'une entreprise soit compétitive, il faut que sa structure soit bien adaptée aux exigences de son environnement. Autrement, si l'environnement change, la structure de l'entreprise devra s'adapter.

"Fréquemment employée par les économistes, la notion a été initialement définie et appréhendée au niveau de l'entreprise, puis transposée au plan macroéconomique, au niveau d'un secteur d'activité ou d'un pays" (Mucchielli. Jean-Louis, [2002]). Entre autre, la synthèse des travaux précités sur le processus de création de l'avantage concurrentiel nous enseigne la complexité de cette notion aux contours imprécis, qui peut prendre en considération aussi bien des facteurs quantifiables, que des aspects non quantifiables, ainsi sa dynamique tant qu'elle "prend en compte les prospectives et les tendances futures des paramètres du pays, de l'industrie et des entreprises"<sup>2</sup>. C'est ce qui exprime que l'étude de la compétitivité est à tous les niveaux. Nous nous intéressons dans notre propos, plus directement à la compétitivité des entreprises et des produits qu'elles offrent, et voici quelques définitions :

Pour Mucchielli. Jean-Louis, [2002], "le terme compétitivité, dont l'origine latine (competere) évoque l'idée de « rechercher ensemble », mais aussi celle

---

<sup>1</sup> Lawrence. P.R., Lorsch. J. W. [1986]. « Organization and Environment », Harvard School Business Press. Traduction française: « Adapter les Structures de l'Entreprise », Ed. Organisation 1989.

<sup>2</sup> Commission des communautés Européennes, « la compétitivité des industries de la communauté », 1982, Luxembourg, P118.

de « se rencontrer en un même point », désigne l'aptitude à affronter des situations de concurrence et à rivaliser avec autrui". Il considère, en effet, que la compétitivité d'une entreprise représente ses performances à long terme, sa croissance, selon trois critères: prix, qualité, coût. Ainsi, une entreprise dite compétitive si elle obtient des résultats supérieurs à la moyenne. Au-delà des critères traditionnels, les déterminants de la compétitivité s'étendent aux domaines du management, du marketing, du design, etc. L'auteur précise que l'examen des forces et des faiblesses de l'entreprise comparée aux meilleures du secteur permet de prendre comme références les pratiques les plus performantes (**benchmarking**<sup>1</sup>).

Ainsi, Martinet [1984] a défini la compétitivité comme étant « L'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations »<sup>2</sup>.

Une seconde définition avancée par Pascallon [1984] a aussi le mérite de lier l'entreprise au produit. Elle stipule « Qu'une firme sera dite compétitive pour un produit donné si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents ».

Selon Sharples et Milham, [1990], " la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées " <sup>3</sup>.

Bertand Bellon, in Arena et al, [1991], p.482, définit la compétitivité comme " la capacité d'un acteur économique déterminé à produire, à vendre et

---

<sup>1</sup> Le **benchmarking** est alors un processus au cours duquel on va identifier les fonctions de l'entreprise à « étalonner », identifier les entreprises sur-performantes dans cette fonction (comme la logistique par exemple), analyser les écarts entre sa propre entreprise et l'étalon de référence et ensuite mettre au point les stratégies de rapprochement de ses propres résultats vers les résultats de l'entreprise étalon. Le **benchmarking** a pour but d'analyser les comportements des entreprises qui sont les meilleures dans son secteur ou dans d'autres secteurs et de copier leurs meilleurs pratiques (Mucchielli. Jean-Louis, [2002], P 11).

<sup>2</sup> Martinet A., « Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise », In PERCEROUR. « Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises », Edition Economica, 2004.

<sup>3</sup> Lachaal. L, « La compétitivité : Concepts, définitions et applications », Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Ariana, Tunisie, 1995, P 30.

à se développer dans le temps, en valorisant ses propres acquis ou potentialités, dans un environnement ouvert et complexe. "<sup>1</sup>.

D'après Aiginger. K, [2008]<sup>2</sup>, "le terme de compétitivité est issu de la littérature des entreprises. Il désigne une firme qui peut, sans aide, survivre et produire aux coûts donnés, selon la fiscalité et les conditions locales"<sup>3</sup>. L'auteur a expliqué également dans ce cadre, la notion de Compétitivité en la rattachant à trois modèles.

En effet, dans le modèle de *la concurrence parfaite*, le prix du marché est donné: quiconque produit à des coûts qui correspondent à ce prix est concurrentiel, puisqu'il survit sur le marché. Toutefois, l'entreprise ne fait que couvrir ses coûts et ne génère aucun bénéfice (le temps de l'entrepreneur et la prime de risque sont comptabilisés comme des coûts). En revanche, si les produits peuvent être différenciés ou si l'entreprise possède une avance technologique, la concurrence s'atténue et les prix peuvent dépasser les coûts marginaux (bénéfice marginal «positif»)<sup>4</sup>. D'après Aiginger, le bénéfice moyen positif qui pourrait être atteint dépend de la possibilité d'entrer sur le marché et des délais nécessaires (Aiginger. Karl, [2008]).

Au cœur de cette contribution, l'auteur a mis en évidence l'*Oligopole* comme un deuxième modèle comprenant deux vols principaux ; le premier est celui de la «concurrence de Bertrand» (concurrence par les prix), qui entraîne la fin de tout bénéfice à partir de deux participants au marché, et le deuxième s'articule au tour de la «concurrence de Cournot» (concurrence par la quantité), dont les entreprises déterminent le nombre d'unités à écouler selon des considérations stratégiques et laissent le marché décider du prix), les marges sont de nouveau positives<sup>5</sup>. La réalisation de bénéfices moyens positifs dépend encore une fois de l'arrivée sur le marché, des délais et de la collusion.

---

<sup>1</sup> Merzouk. F, [2009].

<sup>2</sup> Aiginger. Karl, « La compétitivité des entreprises, des régions et des pays », La Vie économique Revue de politique économique 3-2008, P 19.

<sup>3</sup> L'auteur a précisé qu'il existe pourtant de nettes différences entre entreprises. Certaines ne peuvent survivre qu'avec des bénéfices élevés, d'autres ont des prétentions plus modestes. Elles peuvent également produire au prix du marché ou offrir une technologie, une gamme de produits ou une qualité que personne d'autre ne possède.

<sup>4</sup> Il est également nécessaire d'ajouter que "les bénéfices (marginaux) positifs sont plus légers que les horizontaux, dans le cas d'une différenciation verticale des produits, autrement dit lorsque l'entreprise fabrique un produit ou livre une prestation possédant une valeur supérieure pour le consommateur " (Aiginger. Karl, [2008]).

<sup>5</sup> On parle de bénéfice (moyen) positif lorsque le prix est plus élevé que les coûts moyens, et de bénéfice marginal positif lorsque le prix est plus élevé que les coûts marginaux (il s'agit ici aussi de marge positive).

Enfin, et en évoquant *le monopole*<sup>1</sup>, l'auteur a pu concevoir que ce dernier permet en effet, des bénéfices marginaux et moyens élevés, d'abord seulement limités par l'élasticité-prix de la demande, puis par l'entrée potentielle ou réelle sur le marché. Et comme le dit l'auteur, En économie industrielle, l'acquisition ou la perte d'une avance sur la concurrence sont représentées dans la typologie du marché et étayées théoriquement. Ainsi, la théorie du management utilise le terme de capacité pour désigner l'aptitude de l'entreprise à réaliser des bénéfices positifs ou d'après lui, à détenir un avantage stratégique.

Latruffe. L, [2010] a présenté une définition synthétique englobant un éventail d'aspect liés au concept « Compétitivité », et qui l'a défini comme "la capacité de faire face à la concurrence et de l'affronter avec succès. Une entreprise serait donc compétitive si elle est capable de vendre des produits répondant aux exigences de la demande (en termes de prix, de qualité et de quantité), tout en dégagant des bénéfices lui permettant de se développer. La concurrence peut s'exercer sur les marchés intérieurs (auquel cas on compare les entreprises ou les secteurs d'un même pays) ou internationaux (dans ce cas les comparaisons se font entre pays)"<sup>2</sup>.

Dans ce contexte, il faut noter que la Compétitivité est ainsi la préoccupation de différents organismes internationaux, à savoir : le Pricewaterhouse Coopers Développement [2002]<sup>3</sup>, « La Capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents. La compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux concurrents de son marché. La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle compétitivité. »

Ainsi, selon l'Observatoire de la compétitivité, [2004] : « La capacité d'une entreprise à accroître ses parts de marché dans un environnement concurrentiel, et ce, tout sur le plan national qu'international », et « La capacité immédiate et future, et l'opportunité, pour les entrepreneurs d'utiliser globalement les ressources (des pays) pour déterminer les caractéristiques de prix et de qualité de leurs biens plus attractifs que celles de ses concurrents étrangers et domestiques. », d'après (World Economic Forum, [1991])<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Ultérieurement, (In Aiginger. Karl, [2008]), l'auteur indique que le monopole peut être renouvelé sans cesse si les entreprises développent toujours de nouveaux produits ou de nouvelles qualités.

<sup>2</sup> Latruffe. Laure, « Compétitivité, productivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire », Éditions OCDE, 2010, P 5.

<sup>3</sup> Pricewaterhouse Coopers Développement [2002], « Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie » (disponible à l'adresse : <http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compet.pdf>).

<sup>4</sup> Merzouk. F, [2009].



En outre, les économistes de l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique) définissent la compétitivité sur le plan macroéconomique, comme « l'intensité avec laquelle un pays peut, dans le cadre d'un marché libre et organisé, produire des biens et des services capables d'affronter les marchés internationaux tout en maintenant et améliorant le niveau de vie de ses habitants sur une longue période ».<sup>1</sup> La Commission européenne utilise la définition suivante : « une augmentation régulière du niveau de vie dans un pays ou une région et un niveau de chômage involontaire aussi faible que possible » (Commission européenne, [2009]).

## **1.2. Les types de Compétitivité**

La compétitivité est un concept ambigu et mal cerné. En effet, il convient d'ajouter dans cette optique, *qu'aucune notion unitaire globale n'émerge vraiment* (Marniesse. S et Filipiak. E, [2003])<sup>2</sup>. Dans cette acception, on peut distinguer entre les différents types de compétitivité suivants :

### **1.2.1. La typologie en termes de prix**

#### **A. La compétitivité - prix**

La compétitivité - prix se rapporte à des produits substituables entre eux et qui rivalisent par les prix (Mucchielli, J.L, [2002])<sup>3</sup>. Elle exprime la structure des prix et coûts d'une économie par rapport à celle de ses partenaires commerciaux et est loin de refléter l'ensemble des caractéristiques permettant la vente d'un produit. En effet, elle repose en partie sur le taux de change, mais également sur des coûts internes, comme les coûts salariaux (Marniesse. S et Filipiak. E, [2003]).

#### **B. La compétitivité hors prix**

Selon Marniesse. S et Filipiak. E, la compétitivité – hors prix exprime la faculté d'une économie à capter la demande grâce à des facteurs autres que les prix et à s'adapter aux évolutions de la demande (traduisant la qualité de la spécialisation).

---

<sup>1</sup> Ternisien. Michel, Diguët. Anne-Françoise, « Indicateurs et facteurs de compétitivité des services, préfacé par : Christian PIERRET, Les Éditions de l'Industrie, Collection Études, Paris 2001, P29.

<sup>2</sup> Marniesse. Sarah et Filipiak. Ewa, « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : Approches théorique, et déclinaisons opérationnelles », Agence Française de Développement, 2003, P 45.

<sup>3</sup> Mucchielli. J-L., « La compétitivité : définitions ; indicateurs et déterminants », dossier team [team.univ-paris1.fr/trombi/mucchiel/competitivi-te.pdf], 2002, P 10.

D'après Mucchielli, elle fait référence à des explications structurelles des performances en termes de qualité de produit, d'innovation. Ainsi essentiellement fondée sur l'investissement, la souplesse et la flexibilité de l'allocation des facteurs. En effet, la compétitivité hors prix peut également recouvrir la compétitivité technologique et la compétitivité structurelle :

#### B.1. La compétitivité technologique

Elle fait référence, dans la lignée des préoccupations d'auteurs comme Schumpeter ou Marshall, à une forme de concurrence entre les firmes et les pays qui, au lieu de s'opérer par les prix et les coûts (comme c'est le cas dans l'analyse des marchés), porte sur les produits eux-mêmes. Elle se réfère à la recherche, à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence (Nezeys. B, [1993])<sup>1</sup>.

#### B.2. La compétitivité structurelle

D'après Marniesse. S et Filipiak. E, [2003], la compétitivité structurelle, pourrait exprimer les capacités internes de production et de commercialisation au sens large. Ce concept met en lumière tous les facteurs « structurels » susceptibles de freiner ou de stimuler la production (goulets d'étranglement, capacité de financement, encadrement, structuration de la filière, etc.). En effet, Chesnais [1986]<sup>2</sup> lui attribue la fonction d'accorder à la nation un rôle actif par rapport aux firmes.

Ainsi, d'après Porter, [1993], "la compétitivité structurelle permet d'exprimer l'idée (...) que si la compétitivité des entreprises traduit l'efficacité des pratiques de gestion de l'entreprise, elle procède aussi de la cohérence et de l'efficacité des structures productives de l'économie nationale, du taux d'évolution à long terme et de la structure de l'investissement dans le pays, de son infrastructure technique et d'autres facteurs qui déterminent les avantages externes sur lesquels peuvent s'appuyer les entreprises"<sup>3</sup>.

#### 1.2.2. La typologie en termes de temps

Par ailleurs, la notion de compétitivité ainsi définie fait référence à deux temporalités<sup>4</sup> :

**A. La compétitivité à court terme**, en un instant, en comparaison avec les performances des concurrents ;

---

<sup>1</sup> Nezeys. B, « La Compétitivité Internationale », édition, Economica, Paris, 1993.

<sup>2</sup> Chesnais. F, « La Compétitivité technologique en tant que compétitivité structurelle », 1986, in Chesnais. F « Compétitivité internationale et dépenses militaires », édition Economica, 1990.

<sup>3</sup> Porter. M, « L'avantage concurrentiel des nations », InterEditions, 1993.

<sup>4</sup> Marniesse. Sarah et Filipiak. Ewa, « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : Approches théorique, et déclinaisons opérationnelles », Agence Française de Développement, 2003, P 47.

**B. La compétitivité à long terme**, comme processus de préparation des conditions structurelles de l'amélioration de la compétitivité du pays<sup>1</sup>. Outre, à long terme, la compétitivité exige un progrès soutenu de la productivité. Il convient donc d'insister sur l'importance des facteurs structurels qui affectent à long terme la compétitivité d'une économie : investissement public, protection commerciale, investissement dans le capital humain, etc. (Marniesse. S et Filipiak. E, [2003]).

### **1.3. Les fondamentaux de la compétitivité**

" Le concept « compétitivité » est souvent employé mais confondu avec beaucoup d'autres concepts auxquels on lui rattache, à tort, un contenu identique. C'est ainsi que l'on parlera d'une entreprise compétitive pour dire qu'elle est performante ou rentable ou productive. Ces mots, quoique proches dans leur contenu, n'ont pas pourtant la même signification.

Ces confusions, fréquentes, sont révélatrices d'un manque de compréhension des facteurs explicatifs de la réussite d'une entreprise" (Ternisien. M, et Diguet. A.F, [2001]). D'après ces auteurs, ce concept met en relation trois mots essentiels : la concurrence, la relativité et l'avantage concurrentiel ;

#### **1.3.1. La concurrence**

Dans ce cadre, Ternisien. M, et Diguet. A.F, [2001] précisent que, la compétitivité suppose un préalable indispensable : l'existence d'une économie de marché organisée où les concurrents viennent librement offrir leurs biens et services. La concurrence, la capacité d'entreprendre et la liberté des prix sont trois conditions nécessaires pour que puisse naître la compétition et donc la compétitivité. C'est bien parce que règne la compétition entre les entreprises, que l'on peut parler de compétitivité. L'un ne va pas sans l'autre.

En effet, il est nécessaire de rappeler que la concurrence a été principalement abordée sous trois<sup>2</sup> angles : "en premier lieu, elle a été considérée comme *une*

---

<sup>1</sup> Marniesse. S et Filipiak. E, [2003] précisent à cet égard, que la compétitivité hors prix rejoint l'approche temporelle de la compétitivité. En premier lieu, dans la mesure où la compétitivité internationale dépend certes des coûts relatifs (coûts de main d'œuvre et mouvement de taux de change), mais en second temps, qu'elle ne peut se maintenir par la seule compression chronique des coûts salariaux ou par une série de dévaluations compétitives.

<sup>2</sup> Dans cette optique, il est nécessaire d'ajouter que "ces trois points de vue ont mis successivement l'accent sur la société considérée dans ensemble, sur les marchés et sur les entreprises. Ils coexistent au aujourd'hui sans que la cohérence de leurs conclusions soit assurée. Cependant les malentendus auxquels ce mot continue à se prêter tiennent à ce que l'on prend rarement le soin de préciser à quelle conception il est fait référence" (Bienaymé. A, [1998]).

*institution sociale favorable à l'intérêt général* ; en deuxième lieu, elle a pris l'aspect d'une structure de marché strictement défini a priori en vue d'établir les lois de détermination des prix d'équilibre du marché ; enfin, elle a été traitée comme un phénomène empiriquement observable dont la robustesse et la précarité posent question"<sup>1</sup>.

### **1.3.2. La relativité**

Dans cette contribution, Ternisien. M, et Diguët. A.F, [2001], considèrent qu'une entreprise n'est compétitive qu'au regard des autres entreprises. En tant que tel, il n'existe pas de compétitivité. Pour bien le comprendre, il suffit d'imaginer une situation de monopole absolue. D'après ces auteurs, dans un tel cadre, une entreprise ne peut pas se rendre compte si elle est compétitive ou non dans la mesure où elle n'a pas de concurrents. Ils précisent ainsi que cette remarque sous-entend que l'appréciation de la compétitivité nécessite une démarche de comparaison. On est compétitif parce qu'il existe d'autres entreprises avec lesquelles il est possible de s'étalonner. C'est en se comparant aux entreprises d'un même espace, au travers de la concurrence, que l'on perçoit l'importance relative de l'avance acquise ou du retard pris<sup>2</sup>.

### **1.3.3. L'Avantage Concurrentiel**

Une entreprise est compétitive si elle dispose, à un moment donné, d'un ou plusieurs avantages sur ses concurrents. À cet égard, Ternisien. M, et Diguët. A.F, [2001] précisent que le mot « avantage » signifie que l'entreprise est en avance sur ses concurrents en disposant à leur égard et momentanément d'un avantage relatif. L'avantage concurrentiel représente, en effet, l'élément fondamental du positionnement. À long terme, les entreprises ne peuvent l'emporter sur la concurrence que si elles possèdent un avantage concurrentiel durable (Porter, [1993]).

D'après M. Porter, il existe deux grands types d'avantage concurrentiel: *l'avantage par les coûts* et *par la différenciation*. En effet, bien que ce ne soit pas impossible, disposer des deux avantages - par les coûts et par la différenciation - est difficile. Opérer un choix, coûte moins cher que chercher à gagner en coûts et en différenciation. Choisir un front ne signifie pas que l'on n'observe pas attentivement l'autre. Un autre critère de positionnement est le champ concurrentiel, c'est la cible

---

<sup>1</sup> Bienaymé. Alain, « Principes de concurrence », Préfacé par Babusiaux. Christian, édition Economica, 1998, P 9.

<sup>2</sup> Ternisien. Michel, et Diguët. Anne-Françoise, « Indicateurs et facteurs de compétitivité des services, préfacé par : Christian PIERRET, Les Éditions de l'Industrie, Collection Études, Paris 2001, P29.

que l'entreprise vise, ce champ concurrentiel peut être large ou étroit<sup>1</sup> (Banderembako. D, [1998]). De ce fait, le tableau ci-dessous résume les situations possibles.

**Tableau (2.1.) : Matrice des stratégies génériques de M. Porter et cibles visées<sup>2</sup>**

<b>Cibles/Stratégies</b>	<b>Domination par les coûts</b>	<b>Différenciation</b>
Cible stratégique large	Leadership par les coûts	Différenciation
Cible stratégique étroite	Focalisation sur les coûts	Focalisation sur la différenciation

**Source :** Porter, [1993].

### **A. Le leadership par les coûts**

Le leadership par les coûts est une stratégie des compétitions centrées sur les coûts bas qui vise un marché large, ce qui exige des économies d'échelle<sup>3</sup> une vigoureuse réduction des coûts par l'effet d'apprentissage et l'effet d'expérience<sup>4</sup>, un contrôle très serré des frais généraux, une minimisation des coûts dans certains domaines comme la recherche et le développement, la force de vente, la publicité, etc. À cause de ses coûts bas, le leader par les coûts est capable de fixer des prix plus bas pour ses produits que ses concurrents et de faire des profits satisfaisants. Sa grande part de marché donne un grand pouvoir de négociation avec ses fournisseurs parce qu'il achète de grandes quantités. Ses prix bas servent de barrière à l'entrée, car très peu de nouveau entrants sont capables d'affronter le leader. Fixant les prix à un niveau proche de ses coûts, il met en difficulté ses suiveurs et précipite la sortie des concurrents mal placés en coûts (Banderembako. D, [1998]).

Toutefois, la domination par les coûts expose la firme à un éventail de risques<sup>5</sup>. D'après Porter, cette stratégie contraint la firme qui veut maintenir sa position à supporter de lourdes charges. Elle doit réinvestir en équipements modernes,

---

<sup>1</sup> Banderembako. Déo, « Les déterminations de la compétitivité des entreprises Nationales dans le cadre de l'intégration régionale », In Colloque International, « Démocratie, bonne gouvernance et développement pour une paix durable dans la région des Grands-Lacs : Contribution des Universités et des Universitaires », Bujumbura, 18 - 22 mai 1998, P 3.

<sup>2</sup> Porter. Michael, « l'avantage concurrentiel des nations », InterÉditions 1993. D'après : Banderembako. Déo, [1998], P 4.

<sup>3</sup> Ultérieurement, l'auteur a précisé que les économies d'échelle (technologiques) découlent essentiellement du recours à une échelle de production plus importante. On profite des rendements croissants en faisant varier tous les imputs simultanément, aucun d'eux ne restant fixe

<sup>4</sup> Dans cette optique, l'auteur considère que l'effet d'expérience exprime le fait que les coûts unitaires de production accumulée; il dépend de l'effet d'apprentissage (L'effet d'apprentissage fait strictement référence à l'évolution de la productivité du travail et des coûts de main d'œuvre en fonction de la seule répétition des tâches), des économies d'échelle et des économies dues à l'introduction de technologies (substitution capital/travail).

<sup>5</sup> Porter considère que la domination par les coûts expose l'entreprise aux mêmes risques que l'attitude qui consiste à se fier à l'échelle et à l'expérience, considérées comme des obstacles à l'entrée.

mettre impitoyablement au rebut les actifs périmés, éviter une amélioration de sa gamme de produits, être prête à effectuer toute amélioration technologique. Ainsi la baisse des coûts qui est associée en volume cumulé de production n'a rien d'automatique, et on ne récolte les fruits de toutes les économies d'échelle possibles qu'au prix d'une attention constante (Porter, [1982]). De ce fait, l'auteur a identifié les risques suivants :

- Le progrès technique, qui annihile les effets des investissements passés ou l'apprentissage ;
- L'apprentissage d'une réduction des coûts par les nouveaux - venus, ou les tard-venus, dans le secteur, dû à l'imitation ou à leur capacité d'investir dans les installations les plus modernes ;
- L'incapacité à saisir l'évolution nécessaire du produit ou de la commercialisation, en raison de la concentration de l'attention sur les coûts ;
- L'inflation par les coûts, qui réduit le pouvoir de la firme de maintenir une différence de prix suffisante pour contrebalancer l'image de marque ou les autres efforts de différenciation des concurrents.

### **B. La différenciation**

La différenciation vise une cible de marché large et implique la création d'un produit ou d'un service unique pour lequel l'entreprise fixe des prix élevés. Ceci peut être associé à un design, une image de marque, une technologie, le service à la clientèle, le réseau de vente etc. Les clients sont très peu sensibles aux variations de prix. La fidélité de la clientèle sert de barrière à l'entrée. Pour faire concurrence à l'entreprise, les nouveaux entrants doivent développer leurs compétences distinctives pour différencier leurs produits (Banderembako. D, [1998]).

En outre, la différenciation expose également à une série de risques<sup>1</sup> :

- La différence de coût entre les concurrents dont les coûts sont faibles et la firme qui se différencie peut devenir trop forte que les consommateurs restent fidèles à la marque. Les acheteurs renoncent à certaines particularités, à certains services ou à l'image de la firme différenciée, en contrepartie d'importantes économies de coût<sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> Porter. Michael, « Choix stratégiques et Concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », édition Economica, 1982, P50.

<sup>2</sup> De ce fait, Porter, [1982] précise dans cette optique que ce premier risque a désormais une telle importance, qu'il mérite quelques commentaires ; Une firme est susceptible de réussir sa différenciation, mais cette dernière ne peut en général être entretenue que moyennant une différence de prix. En effet, l'auteur ajoute que si une firme qui se différencie s'engage dans des coûts excessifs, à cause du progrès technique ou d'un simple défaut d'attention, une firme dont les coûts sont faibles sera en mesure d'empiéter sérieusement sur son domaine.

- Le facteur de différenciation perd de son importance. Cette évolution peut se produire lorsque les acheteurs adoptent une attitude plus sophistiquée ;
- L'imitation restreint la perception d'une différenciation. Ce phénomène se produit fréquemment quand un secteur accède à la maturité.

### **C. La focalisation sur les coûts**

La focalisation sur les coûts est une stratégie basée sur des coûts bas qui se concentre sur un segment de marché (groupe d'acheteurs ou marché géographique) et vise à servir seulement cette niche, à l'exclusion d'autres. L'entreprise recherche un avantage par les coûts sur ce segment de marché. Cette stratégie est basée sur la croyance qu'une entreprise qui concentre ses efforts peut mieux servir sa cible stratégique très étroite mieux que ses concurrents (Banderembako. D, [1998]).

### **D. La focalisation sur la différenciation**

La focalisation sur la différenciation est une stratégie qui vise à la concentration de ses efforts sur un segment de marché (groupe de clients ou marché géographique). En effet, le segment-cible peut avoir des besoins inhabituels qui ne sont pas encore satisfaits par le système de production existant.

## **1.4. Caractéristiques et symptômes de Compétitivité**

### **1.4.1. Caractéristiques de compétitivité des entreprises**

Outre, la notion de compétitivité englobe un certain nombre d'autres caractéristiques<sup>1</sup> :

- *La compétitivité ne peut être analysée que dans le cadre d'une vision globale de l'entreprise*

D'après Ternisien. M, et Diguët. A.F, une entreprise est souvent compétitive sur un ou plusieurs aspects. C'est le cas d'une entreprise qui recherche la productivité en organisant mieux ses forces de travail. Mais l'entreprise est un corps complexe et il n'est pas évident qu'elle soit compétitive sur tous les aspects de son organisation. Dans ce cas, elle dispose d'avantages compétitifs partiels.

---

<sup>1</sup> Ternisien. Michel, et Diguët. Anne-Françoise, « Indicateurs et facteurs de compétitivité des services, préfacé par : Christian PIERRET, Les Éditions de l'Industrie, Collection Études, Paris 2001, P30.

- *La compétitivité n'est pas exclusivement financière*

La compétitivité est désormais confondue avec sa traduction financière. Les uns parlent de productivité, de rentabilité, de rendement, assimilant ces mots à la compétitivité. Il y a ici confusion entre la cause et l'effet. La rentabilité, la productivité, le rendement sont la conséquence de la compétitivité et non son origine (Ternisien. M, et Diguët. A.F, [2001]). Ces auteurs ont ajouté dans ce cadre qu'une absence de dimension financière condamne la compétitivité tout entière. En effet, "si la compétitivité ne peut se restreindre à l'espace financier, une entreprise qui n'est pas rentable, ou dont la productivité est faible, ne peut pas être une entreprise compétitive car sa pérennité n'est pas assurée. La rentabilité, au sens où cette notion concerne la rétribution des apporteurs de fonds, est le concept clé par lequel nous jugerons la traduction financière de la compétitivité, est une condition nécessaire de la compétitivité "(Ternisien. M, et Diguët. A.F, [2001]).

- *La compétitivité doit inclure une dimension sociale*

Au même titre qu'il existe une dimension financière de la compétitivité, la dimension sociale est désormais présente, et se mesurera par une amélioration du niveau de vie. Selon Ternisien. M, et Diguët. A.F, la compétitivité renvoie à la notion de performance sociale, ce qui est en accord avec la notion de développement durable.

- *La compétitivité exprime une potentialité*

La compétitivité exprime une « capacité » ou si l'on préfère une potentialité. C'est ce qui exprime d'après ces auteurs que *la rentabilité se mesure, la compétitivité s'apprécie*. Ils ont illustré cette contribution par le fait qu'il existe un décalage entre les deux concepts ; dont la performance financière est la sanction de l'immédiat, alors que la compétitivité est l'espérance d'un certain futur. C'est ce qui justifie d'après eux pourquoi des entreprises peuvent être en apparence compétitives mais ne peuvent pas trouver de rentabilité immédiate. Alors qu'il peut exister des situations où il n'y a pas de concomitance entre compétitivité et rentabilité.

- *La compétitivité n'est donc pas réductible à la seule performance*

À cet égard, Ternisien. M, et Diguët. A.F ont pu conclure qu'être compétitif, c'est être performant. De ce fait, ils ont précisé que la performance n'est qu'une facette de la compétitivité, dont elle renferme deux dimensions : faire mieux, faire autrement.



- Faire mieux que les autres

La présente dimension s'articule autour d'une logique quantitative. Elle est considérée comme la dimension la plus visible de la compétitivité. Dans cette optique, Ternisien. M, et Diguët. A.F ont marqué qu'être performant, donc compétitif parce qu'on évolue plus vite, parce qu'on fabrique moins cher, parce qu'on travaille plus et à un coût plus faible avec une plus grande qualité que ses concurrents.

- Faire autrement que les autres

La seconde dimension convient d'apporter une logique qualitative, elle montre l'autre face de la compétitivité, ainsi, renvoie à l'innovation, c'est-à-dire à la capacité de l'entreprise à concevoir des services qu'elle est seule à pouvoir développer ou maîtriser.

- *La compétitivité est un avantage momentané, inscrit dans le temps*

L'avantage concurrentiel dont dispose l'entreprise, et qui est le propre de la compétitivité, est momentané et inscrit dans le temps. Un avantage n'est jamais définitivement acquis pour la seule raison que la concurrence est là pour rendre précaire l'avantage concurrentiel. Dans une économie de liberté, la connaissance se diffuse rapidement et l'avantage concurrentiel n'est acquis que l'espace d'un moment, même s'il est relayé par une stratégie de recherche et développement ou d'innovation qui pourrait maintenir l'avantage en question. Ceci implique que l'analyse de la compétitivité doit reposer sur une vision de long terme et ne saurait se limiter à l'analyse à un moment donné (Ternisien. M, et Diguët. A.F, [2001]).

- *La compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement*

Les entreprises peuvent être compétitives sur l'échelle nationale. En revanche, à l'égard de leurs concurrents internationaux, les entreprises nationales peuvent se trouver dans l'incapacité d'affronter la concurrence en cas de libéralisation du commerce. Dans cette acception, Ternisien. M, et Diguët. A.F, voient en général ce qu'on appelle « la globalisation des marchés » qui déplace le champ de la compétitivité pour situer les firmes de l'échelle nationale à l'échelle mondiale, dont le marché de la téléphonie présente d'après eux une illustration de ce déplacement.

#### **1.4.2. Les symptômes de compétitivité d'une entreprise**

Les symptômes de compétitivité d'une entreprise diffèrent de leurs véritables causes. En règle générale, la bonne santé d'une entreprise se constate à *une rentabilité des capitaux propres* et à *une croissance du chiffre d'affaires au moins égale à celles de ses principales rivales*, dans des conditions de libre concurrence

(Bienaymé. A, [1998]). Outre, trois symptômes méritent, d'après Bienaymé, d'être ajoutés pour tenir compte de caractéristiques essentielles ajoutant à ces deux indicateurs :

**A. Le correctif du bénéfice résiduel<sup>1</sup>**

Le recours à ce correctif, est désormais justifié par l'inégalité du traitement réservé aux taux d'intérêt rémunérant les capitaux propres des firmes soumises à comparaison. En effet, il mesure la création de richesse à partir de la différence entre le bénéfice déclaré et la rémunération de tous les capitaux engagés (Jacquillat et Beaumont, [1996])<sup>2</sup>. Ce correctif se calcule en appliquant aux capitaux propres un taux d'intérêt de marché normal au lieu d'un taux implicitement nul. L'écart entre la valeur des biens et services vendus et celle des coûts ainsi intégralement calculés indique mieux que les résultats du compte d'exploitation de combien les marchés apprécient ou déprécient l'usage fait par l'entreprise de la totalité de ses ressources (Bienaymé. A, [1998]).

**B. Le correctif de la durée**

La compétitivité d'une entreprise s'apprécie nécessairement dans la durée (Bienaymé. A, [1998])<sup>3</sup>. Dans cette acception, Bienaymé, [1973] ; Hamel et Prahalad, [1994] soulignent que la concurrence oppose des produits à des produits sur court terme, alors qu'elle oppose des entreprises ; entre temps de nouveaux produits ont trouvé leur clients et les frontières des marchés ont évolué, parfois considérablement, sur le moyen et à long terme.

**C. Le correctif de la valeur boursière**

La compétitivité d'une entreprise cotée se reflète normalement dans la valeur que la Bourse lui attribue. Sur un marché financier efficient où l'information circule sans obstacle, la capitalisation boursière de l'entreprise compétitive évolue plus favorablement que la moyenne de ses concurrents ; une entreprise compétitive est

---

<sup>1</sup> Le concept « bénéfice résiduel » traduit la notion d'*added value* (Stewart ; J. Kay, [1993]).

<sup>2</sup> Jacquillat. B et Beaumont. D, « De la création de richesse à la mesure de valeur », Chronique économiques de la SEDEIS, 15 Juillet 1996.

<sup>3</sup> Á cet égard, Bienaymé. A, [1998] avance qu'une entreprise est normalement conçue pour poursuivre aux produits qui ont suscité sa création, à ses investissements initiaux, voire aux technologies des débuts. La réussite durable d'une firme en milieu concurrentiel doit peu à la chance et beaucoup aux dispositions qu'elle sait prendre en termes opportuns. D'après l'auteur, il y faut certaines capacités. Et pour durer, ajoute-t-il ; la firme doit développer l'autonomie stratégique conquise après un bon démarrage.

en principe chère. Le cours boursier traduit la reconnaissance de sa forte capacité bénéficiaire et du caractère attractif de ses projets<sup>1</sup>.

## **1.5. Mesure et lacunes de mesures de Compétitivité**

### **1.5.1. Mesure de Compétitivité des entreprises**

Après la présentation des caractéristiques de la compétitivité en haut, nous pouvons retenir clairement que ce concept accompagne désormais un éventail de dimensions et aspects différents, dont sa compréhension demeure très complexe. Par ailleurs, "la compétitivité est une mesure relative. Il s'agit d'une notion générale et l'on ne s'accorde pas sur la façon de la définir et de la mesurer précisément. Dans les faits, il existe une pléthore de définitions, chaque étude adoptant souvent sa propre définition et une méthode de mesure spécifique.

Néanmoins, il existe plus ou moins un consensus sur les indicateurs utilisables pour évaluer la compétitivité" (Latruffe. L, [2010]). En la matière, on peut recourir à deux approches<sup>2</sup> : (1) la théorie néoclassique qui touche globalement le plan macroéconomique de la Compétitivité, et s'articule au centre des relations internationales entre pays. En effet, elle met l'accent sur la performance des échanges et mesure la compétitivité sur la base du taux de change réel, des indices d'avantage comparatif et des indices des exportations et importations.<sup>3</sup> Ainsi, (2) l'école de la gestion stratégique.

La seconde approche met en pleine lumière la question de structure et stratégie des entreprises, dont les mesures de la compétitivité se fondent notamment

---

<sup>1</sup> Ultérieurement, Jacquillat et Beaumont, [1996] ajoutent que la différence de cours entre le début et la fin de l'exercice annuel mesure la création de la valeur actionnariale ; son signe et son ampleur dépendent pour une part de facteurs endogènes liés à la capacité des dirigeants de convaincre leurs actionnaires que leur placement est relativement moins risqué pour un résultat donné.

<sup>2</sup> Latruffe. Laure, « Compétitivité, productivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire », Éditions OCDE, 2010, P 6.

<sup>3</sup> Comme nous l'avons déjà mentionné plus haut, l'objet de cette section s'articule au centre des firmes, elle met, en effet, l'accent sur le soubassement théorique de la compétitivité des entreprises. Toutefois, la théorie néoclassique consiste à traiter la notion de « Compétitivité Internationale », elle délivre ce message en se basant sur la théorie du commerce international, comme un pilier de réflexion utile pour comparer deux pays. Dans cette optique, il convient de mentionner que la théorie du commerce international est fondée sur la notion de l'avantage comparatif. Conceptualisé par Ricardo et par le modèle Heckscher-Ohlin (dans le cas de deux pays et de deux intrants), le concept d'avantage comparatif postule que les flux d'échanges résultent des différences de coûts de production entre les pays, et qu'un pays se spécialise dans la production d'un bien pour lequel il bénéficie d'un avantage en termes de coût. Ce qui exprime qu'on ne va pas l'aborder à notre propos.

sur la gestion stratégique. En effet, Porter [1990] a été l'un des premiers à souligner l'importance de la stratégie et de la structure des entreprises dans l'évolution de leur compétitivité<sup>1</sup>. À cette égard, l'auteur considère que, la compétitivité est mise en évidence par des indicateurs de performance tels que *la supériorité en termes de coûts, la rentabilité, la productivité et l'efficacité*.

Jacot, [1990], considère, en effet, que l'évaluation de la situation économique d'une entreprise implique, en partant des objectifs de référence fixés par le (ou les) dirigeant(s), de s'interroger sur les moyens mis en œuvre par ceux-ci et de pouvoir mesurer les effets obtenus. D'après l'auteur, il apparaît donc nécessaire d'identifier la compétitivité à travers trois étapes : à savoir la reconnaissance de niveaux trop souvent confondus dans l'évaluation économique : le niveau « physique », le niveau « marchand », et le niveau « financier » (Jacot J.H, [1990])<sup>2</sup> :

Ainsi, *le niveau physique* est celui de la mise en œuvre concrète de la combinaison productive, qui intègre à la fois la dimension technologique et la dimension organisationnelle du processus de production, sans oublier celle de la gestion des ressources humaines. Il correspond la productivité (ou rendement) du travail et du capital. De ce fait, la productivité, liée à ce niveau « physique », dépend tout autant des facteurs quantitatifs (effectifs, capital, ...) que qualitatifs (formation, conditions de travail, ...) On peut dire qu'elle est un des déterminants de la compétitivité des entreprises puisqu'elle sanctionne le déroulement du processus de fabrication du point de vue des facteurs de production (Paranque. B, [1995])<sup>3</sup>.

*Le niveau marchand* dépend, outre de la productivité du travail et du capital, de « l'excellence de la production » à savoir, la qualité, la fiabilité, la fluidité (stock zéro), la flexibilité, la sécurité, etc. À partir des données comptables, et faute d'information sur les parts de marché, l'indicateur pertinent pour rendre compte de la sanction du marché est le taux de marge. En effet le taux de marge résulte, tout à la fois, de la maîtrise des coûts, via la politique de prix suivie par l'entreprise et la qualité du service rendu aux clients, et de la gestion de l'organisation de la production et des ressources humaines (Paranque. B, [1995]).

---

<sup>1</sup> Dans ce cadre, l'auteur propose le fameux « modèle du diamant » (présenté en haut) selon lequel les pays sont le plus à même de réussir dans les industries où le diamant national est le plus favorable.

<sup>2</sup> Jacot. H, « À propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production », In « Gestion industrielle et mesure économique : approches et applications nouvelles », Economica 1990, P 65.

<sup>3</sup> Paranque. Bernard, « Compétitivité et rentabilité des entreprises françaises », Observatoire des entreprises de la Banque de France, 1995, P 2- 3 et 4.

Le niveau financier, fait alors intervenir la rentabilité économique<sup>1</sup>. Ce niveau se distingue du précédent par la prise en compte au dénominateur non plus de la production mais du capital. Il permet alors de dissocier les enjeux de la concurrence (compétitivité) des enjeux de la rentabilité, les seconds pouvant se faire au détriment des premiers, voire du niveau physique (Paranque. B, [1995]).

D'après Paranque .B, [1995], on peut inspirer plusieurs déclinaisons possibles du ratio, en se penchant sur les travaux de Salais. R et Storper. M, [1993],<sup>2</sup> ainsi selon les deux dimensions que sont le marché et le processus de production, dont la première formule (1) met l'accent sur le marché, autrement dit sur les choix de produit et d'organisation compatibles avec une optimisation de la rentabilité économique guidée par le marché. La rentabilité économique peut alors s'écrire :

*La rentabilité brute globale*

$$RBG = \frac{\text{Excédent brut global}}{\text{Capital engagé}} \quad (1)$$

Ainsi,

$$RBG = \frac{EBG}{CA} \times \frac{CA}{\frac{\text{Capital avancé}}{\text{Équipement productif}} + \frac{BFR}{CA} \cdot \frac{CA}{\text{Équipement productif}}}$$

**Avec :**

CA = chiffre d'affaires

EBG = excédent brut global

BFR = besoins en fonds de roulement

Capital avancé = le capital engagé - les besoins en fonds de roulement

Ainsi, les secondes formules (2) et (3) mettant l'accent sur l'organisation de la production, autrement dit sur une optimisation de la rentabilité guidée par la

<sup>1</sup> Il est possible aussi de retenir la rentabilité financière (Paranque B, [1995]).

<sup>2</sup> Salais. R, et Storper. M, « Les mondes de production », édition, l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris 1993.

technologie. On en proposera deux selon que l'entreprise choisit comme critère l'accroissement de la productivité du travail ou celui de l'efficacité du capital. Cette optimisation selon la technologie donne la priorité aux fonds (autrement dit aux ressources immobilisées dans les équipements et la main-d'œuvre), c'est-à-dire à l'agencement du moyen terme.

La première s'écrit :

$$\text{RBG} = \frac{(1 - \text{FP} / \text{VA}) \cdot \text{VA} / \text{N}}{\text{C} / \text{N} + \text{BFR} / \text{N}} \quad (2)$$

**Avec :**

VA = valeur ajoutée,

FP = frais de personnel (salaires plus charges sociales),

N = effectifs,

C = capital avancé (capital engagé moins les BFR).

La seconde s'écrit :

$$\text{RBG} = \frac{(1 - \text{FP} / \text{VA}) \cdot \text{VA} / \text{C}}{1 + \text{BFR} / \text{C}} \quad (3)$$

### **1.5.2. Lacunes de mesures de la compétitivité**

Comme la compétitivité comporte un éventail de définitions larges, qui varient selon les écoles de pensée, elle recouvre ainsi des lacunes concernant sa mesure quelque soit son niveau d'analyse<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La compétitivité peut être évaluée sur trois niveaux majeurs, le niveau microéconomique, c'est-à-dire au niveau d'une exploitation unique, ou d'une entreprise unique. Alors, le niveau méso économique, c'est-à-dire au niveau d'un produit ou d'un secteur, ou au niveau macroéconomique, c'est-à-dire à partir de données agrégées au niveau d'une région ou d'un pays. Cette classification est inspirée du document de (Latruffe, L. [2010], P 56).

### **A. Interprétation malaisée des taux de rentabilité**

Une rentabilité des capitaux propres, et une croissance du chiffres d'affaires au moins égale à celle des principales rivales, dans des conditions de libre concurrence, reflètent, en effet, la bonne santé de l'entreprise. Ces indicateurs révèlent plus qu'une simple bonne santé : ils manifestent que la firme améliore sa position relative sur l'ensemble des marchés où elle intervient (Bienanymé, [1973]) ; ils ne réduisent pas la compétitivité de la firme à une simple affaire de marges financières (Bienanymé, [1998]).

Toutefois, les taux de rentabilité sont confrontés à trois difficultés majeures, dont leur interprétation devient désormais, malaisée. En effet, ces difficultés s'expliquent par trois raisons<sup>1</sup> :

- Les comparaisons sont faussées tant par les méthodes choisies pour évaluer les actifs amortissables, calculer les provisions, les engagements futurs sur les retraites, que par l'inégale ancienneté des actifs, les différentiels d'inflation, les taux de change utilisés pour convertir les données comptables<sup>2</sup>, etc. ;
- Le périmètre de contrôle des groupes, change bien plus vite que l'appartenance sectorielle de chacune des filiales spécialisées ;
- La contribution respective des résultats d'exploitation et des résultats des opérations financières peut être très inégale alors même que la rentabilité des concurrents est similaire<sup>3</sup>.

### **B. Non prise en compte de la compétitivité hors prix**

En effet, "la compétitivité se définit comme étant une domination par les coûts et les facteurs hors prix, la compétitivité-coûts étant mesurée en fonction de différents indicateurs de coûts ainsi que de la productivité et de l'efficacité. Toutefois, toutes les mesures se concentrent sur la compétitivité par les prix (ou par les coûts), alors qu'il y a d'autres aspects hors prix de la compétitivité. Par exemple, la différenciation des produits, la qualité et la variété des produits et des services, la conception, la nouveauté, la réputation et la fiabilité sont autant de dimensions de la compétitivité auxquelles les chercheurs doivent accorder plus d'attention" (Latruffe, L. [2010]). L'auteur note à cet égard, que n'on ne trouve pratiquement aucune étude empirique consacrée à ce sujet. C'est ce qui est considéré comme étant l'une des lacunes de mesure de la compétitivité.

---

<sup>1</sup> Bienanymé. Alain, « Principes de concurrence », (Préfacé par Babusiaux. Christian), Édition Economica, 1998, P 204.

<sup>2</sup> Ce point sera discuté, en bas (Utilisation problématique du taux de change).

<sup>3</sup> Les trois correctifs présentés, en haut (Les trois symptômes de compétitivité) sont considérés, pour Bienanymé. A, [1998], comme des réponses supposées à résoudre ces difficultés.

Dans cette optique, les autres lacunes générales de la mesure de Compétitivité peuvent néanmoins présentées comme suit :

### **C. Nature statique**

Sur un autre plan, on peut ajouter que la littérature existante ne se concentre pas sur l'aspect dynamique de la compétitivité. Dans cette optique, Latruffe. L relève en effet, que "les méthodes élaborées par la littérature pour mesurer les différents éléments de la compétitivité sont statiques par nature. Or, les conditions dans lesquelles opèrent les entreprises et les exploitations changent en permanence et l'on peut s'attendre à ce qu'il en aille de même de leur compétitivité. En outre, la compétitivité est généralement définie comme la capacité à tenir une position dominante dans le long terme, ou d'une manière durable. Il peut donc être préférable d'opter pour une mesure de l'évolution des éléments"<sup>1</sup>.

### **D. Utilisation problématique du taux de change**

Le taux change, est une variable macroéconomique fondamentale, souvent traitée au centre des relations économique entre pays, dont son utilisation dans les comparaisons internationales de la compétitivité sur ses différents niveaux peut se révéler problématique. En effet, plusieurs auteurs ont mis l'accent sur cette question, (Sharples, [1990], Bureau et al. [1992], Harrison et Kennedy [1997], Krugman [1994], et Liefert [2002]), dont plusieurs points<sup>2</sup> ont été mis en lumière. De même, " Puisqu'il s'agit d'une notion relative, la compétitivité doit être mesurée par rapport à une valeur de référence. Les entreprises doivent être comparées entre elles, et les pays entre eux. Donner des chiffres absolus pour un pays ou une industrie est sans objet" (Latruffe, L. [2010]).

---

<sup>1</sup> Latruffe. Laure, « Compétitivité, productivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire », Éditions OCDE, 2010, P 53.

<sup>2</sup> Ainsi, Bureau et al. [1992] soulignent que la comparaison des coûts de production entre différents pays est compliquée par la variation du taux de change entre périodes et entre pays. Outre, Sharples [1990] met en effet en garde contre le fait que le taux de change utilisé, pour mener des comparaisons internationales, est susceptible d'affecter les conclusions. Alors, Harrison et Kennedy [1997] expliquent que les taux de change peuvent peser sur la mesure de la compétitivité, dans le sens où une dépréciation de la devise nationale entraîne une baisse des prix des biens produits nationalement et vendus sur le marché mondial et, partant, une hausse des bénéfices des entreprises nationales et de leurs parts de marché. Liefert [2002] souligne à son tour le problème du taux de change dans son étude examinant la compétitivité de l'agriculture de la Russie, dont il a expliqué que la compétitivité de la Russie ne peut pas être évaluée par rapport au marché mondial et qu'il est seulement possible de comparer les produits entre eux. En effet, Krugman [1994] en avance que la compétitivité d'un pays peut être artificiellement créée par la dévaluation de sa devise, qui entraîne une augmentation de ses exportations. Or, le niveau de vie du pays peut en réalité enregistrer un recul dans l'opération si le pouvoir d'achat n'est pas favorable.



### **E. Distorsion liée à l'intervention des pouvoirs publics**

Dans cette optique, Latruffe. L, [2010], souligne, que la question de l'intervention des pouvoirs publics pose désormais un problème majeur au cœur des mesures de la Compétitivité ; elle peut ainsi, entraîner à des résultats erronés. De ce fait, il a précisé qu'elle doit être traitée plus attentivement dans le contexte des négociations commerciales, et mise en lumière par les auteurs. Dans ce volet, Krugman [1994] a ainsi avancé cette problématique, il fait également valoir que l'obsession de la compétitivité peut déboucher sur une allocation inadaptée des ressources liée à des interventions inadéquates des pouvoirs publics.

En guise de conclusion clôturant la présente section, il est à noter que nous avons essayé d'aborder une présentation timide d'une revue de littérature concernant le soubassement théorique de la "Compétitivité des entreprises". Entre autre, l'interrogation donnant motif à cette section est formulée ainsi : *La compétitivité des entreprises peut-elle être appliquée à la PME ?*

En outre, d'après une étude datant de [1993], élaborée par l'O.C.D.E « Les P.M.E. : technologie et compétitivité » précise que « l'analyse micro-économique met en relation les éléments de compétitivité d'une entreprise avec l'ensemble de ses fonctions et de ses décisions qui touchent à son activité, sa croissance (que traduisent son chiffre d'affaires, sa valeur ajoutée, son excédent brut d'exploitation, ses effectifs, etc.), sa rentabilité, son financement, son équilibre financier, et sa gestion »<sup>1</sup>. Dans cette acception, il est opportun de signaler que "les auteurs précisent alors qu'à l'évidence, il n'existe pas, à l'heure actuelle, de modèle théorique mettant en relation ces variables et pouvant fournir une explication de la compétitivité des P.M.E. Autrement dit, dans cette acception, c'est la cohérence des fonctions de l'entreprise qui détermine ses performances"<sup>2</sup> (Paranque. B, [1995]).

---

<sup>1</sup> O.C.D.E, « Problèmes économiques », janvier 1994. P 25.

<sup>2</sup> Paranque. Bernard, « Compétitivité et rentabilité des entreprises industrielles », collection entreprises, Banque de France, 1995.

## **SECTION 2 : GENÈSE DES PROGRAMMES DE MISE À NIVEAU DES PME EN ALGÉRIE**

La préoccupation des gouvernements pour le soutien aux PME a connu ses premières manifestations au début des années 1960. D'abord marginale, cette préoccupation s'est étendue à l'ensemble des gouvernements occidentaux dans les années 1980 (Stevenson, et Lundström, [2001])<sup>1</sup> pour ensuite se généraliser à l'ensemble des pays (OCDE, [2004]). À un point tel que, désormais, toute stratégie économique d'un pays, peu importe l'état d'avancement de celui-ci, comporte des mesures de soutien aux PME. Cette prise en compte par les gouvernements de l'importance des PME s'inscrit donc comme l'un des changements majeurs en matière de politique industrielle des 20 dernières années (Durantaye. C, [2010])<sup>2</sup>.

Par ailleurs, la mise en place d'une nouvelle stratégie de développement de la PME en Algérie doit prendre en charge et concrétiser réellement les orientations du programme du gouvernement qui consiste, en effet, à placer cette cellule économique au centre de la problématique de la relance de l'économie nationale.

Et comme le précisait Abdelhadi, [2009], il ne faut pas se surprendre que du côté du Ministère de l'Industrie comme celui de la PME, on s'affaire à multiplier les rencontres avec les chefs d'entreprises, les représentants des organisations patronales, les chambres de commerce et d'industrie et tous les autres acteurs des PME/PMI pour tenter de trouver, de concert, la stratégie à adopter pour rendre au plus vite les entreprises algériennes plus compétitives, compte tenu de la concurrence mondiale qui leur est imposée<sup>3</sup>. " En particulier des entreprises de confection dont les marchés traditionnels se trouvent inondés par les produits chinois de moindre qualité, certes, mais de moindre coût également " (Amarouche. A, [2010]).

---

<sup>1</sup> Durantaye. Claire V, « Le défi des aides publiques aux PME dans un environnement mondialisé ». In « La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation », sous la direction de (André Joyal, Mohamed Sadeg, Olivier Torrès), édition, L'Harmattan, 2010, P 33.

<sup>2</sup> Ultérieurement, l'auteur a ainsi signalé, que les gouvernements soutiennent leurs économies depuis toujours. Ils ont, au cours des dernières années, redirigé leurs efforts vers l'aide aux entreprises et, particulièrement, vers l'aide aux PME, en partant des constats que, d'une part leur capacité à payer avait des limites et que, d'autre part, raison plus importante, la véritable richesse provenait d'un tissu d'entreprises dynamiques, ouvertes sur le monde, capables de déceler les éléments d'opportunité de leur environnement, quelle que soit l'étendue de celle-ci (Durantaye. C, [2010]).

<sup>3</sup> Ablehadi. Z, « Les PME algériennes face à la mondialisation : s'adapter ou disparaître », La tribune d'Algérie, Algérie, 2 Mars 2009.

L'ouverture de l'économie algérienne sur l'extérieur, via les traités de libre-échange dans le cadre de l'entrée en vigueur de l'Accord d'Association 1er septembre 2005 et de la mise en place du projet d'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce a donc exigé la présence du thème de Compétitivité des entreprises. Elle a ainsi, accentué la concurrence sur le marché national. Ceci exige une harmonisation du régime juridique de la concurrence<sup>1</sup>.

De ce fait, et dans ce contexte d'ouverture, de globalisation de la concurrence, la diversité des marchés et le processus rapide d'innovation au niveau des produits et des processus technologiques ont modifié les déterminants de la compétitivité industrielle au niveau international, l'exigence pour renforcer la compétitivité des entreprises nationales et en particulier celles de petites taille devait donc passer par l'instauration d'une économie de marché concurrentielle. Elle consiste en effet, à *mettre à niveau* à la fois, les entreprises, ainsi leur environnement. C'est ce qu'il s'agit d'analyser dans cette section.

### **2.1. La mise à niveau : revue de littérature**

La mise à niveau est un nouveau concept développé par l'ONUDI au cours des dernières années, et né de l'expérience portugaise initiée en 1988, dans le cadre de mesure d'accompagnement, de l'intégration à l'Europe. Alors que le Portugal frappait à la porte de la Communauté Européenne, dont un programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise (P.E.D.I.P) a été institué, et qui avait pour objectifs d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel, de diriger le financement vers les investissements productifs des entreprises, notamment des PME, afin d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel.

---

<sup>1</sup> L'Algérie a mis en place un régime de concurrence régit par l'ordonnance 03-03 du 19 juillet 2003 qui abroge l'ordonnance N° 95-06 du 25 janvier 1995. Ce régime est largement inspiré de la législation européenne de la concurrence. Il a pour objectif la protection de la libre concurrence et la garantie de la transparence et la loyauté dans les pratiques commerciales. Pour ce faire, il détermine des règles strictes contre les pratiques déloyales des acteurs économiques contre d'autres notamment les PME. L'abus de position dominante est également interdite par ce régime, qui consiste à ce que une grande entreprise utilise sa position dominante sur le marché pour étouffer des concurrents de moindre taille, ainsi que l'interdiction des actions concertées qui créent ou renforcent ces positions dominantes. L'Algérie surveille aussi d'éventuels accords sur les prix entre les grandes entreprises qui risquent d'entraver la concurrence. Cependant, le régime sur la concurrence est vu par les opérateurs privés comme étant répressif, notamment la persistance du favoritisme du secteur public. En effet le Gouvernement demandent aux opérateurs publics (administrations et collectivités, organismes d'Etat et entreprises publiques) d'acheter leurs biens et services d'abord et en priorité auprès d'autres institutions de l'Etat. D'ailleurs l'ensemble des pratiques dénoncées relève de la pratique d'abus de position dominante par les entreprises du secteur public (Merzouk, F, [2009]).

Le succès du (P.E.D.I.P), qui s'est traduit par l'émergence de nouveaux secteurs industriels, fut l'occasion pour d'autres pays en développement d'imiter cette initiative en adoptant des mesures susceptibles de redynamiser leur système productif (Joyal. A, [2010]). L'Algérie à l'instar de ses voisins méditerranéens s'est lancée depuis la fin des années 90 dans ce programme de mise à niveau.

### **2.1.1. La notion de mise à niveau**

La notion de mise à niveau (qui repose sur deux idées principales : le progrès et l'étalonnage) est très controversée, pour certains, c'est une mission impossible, pour d'autres c'est une notion réductrice, pour d'autres encore c'est une notion floue dont les contours ne sont pas encore précisés (Azouaou. L, Belouard. N, [2010]). En revanche, malgré cela plusieurs définitions sont présentées pour éclairer le concept :

Ainsi, selon les économistes de l'ONUDI<sup>1</sup>, [2002] la mise à niveau est " une grande dynamique de conceptions et de réalisations de grandes mutations dans un environnement global. En effet, la mise à niveau a pour objectifs de soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries et de l'emploi, et de faciliter l'accès au marché international dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie "<sup>2</sup>. Pour d'autres, la mise à niveau est définie comme : " l'action d'amélioration des performances de l'entreprise (production et croissance) et de sa compétitivité pour lui permettre de se battre efficacement dans son nouveau champ concurrentiel, de s'y maintenir et d'y croître " (Hamdane. S, [2001])<sup>3</sup>.

Selon Lamiri. A [2003] " la mise à niveau est une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents "<sup>4</sup>. En effet, " elle traduit la nécessité pour les entreprises de développer une offre compétitive. Elle signifie l'aptitude de développer un « savoir vendre », un « savoir produire » et un « savoir devenir » compatibles avec les exigences de la concurrence " (Toubache. A, [2009])<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> (ONUDI) : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

<sup>2</sup> ONUDI, « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », (document a été rédigé par Dhaoui. Mohamed Lamine), Vienne, 2002, P 7.

<sup>3</sup> Hamdane. Salah, « Formulation du plan de mise à niveau », dossier documentaire, INPED 22-25 avril, Alger, 2001.

<sup>4</sup> Lamiri Abdelhak, « La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes », Revue des Sciences Commerciales et de gestion, N°02, ESC Alger, 2003.

<sup>5</sup> Toubach. Ali, « Mise à niveau et problématique de la compétence dans les entreprises algériennes ». In « Entreprenariat et mise à niveau des entreprises en Algérie », (Coordination par Miraoui. Abdelkrim et Toubach. Ali), LAMEOR, LAREGE, Université d'Oran, 2009, P 18.

Le programme de mise à niveau se définit donc comme " un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité. Il touche le niveau micro (entreprise), le niveau méso-économique et le niveau macro-économique. L'adhésion de l'entreprise à ce programme est volontaire. Il est conditionné par une lettre d'intention adressée aux autorités compétentes accompagnée d'un dossier d'éligibilité. La décision fera l'objet d'intervention de plusieurs partenaires selon le dispositif mis en place "<sup>1</sup>.

De ce fait, la mise en œuvre des programmes de mise à niveau s'inscrit dans deux logiques ; la première s'articule autour d'une traduction microéconomique, à savoir la mise à niveau de la compétitivité des entreprises, ainsi une vision macroéconomique s'implantant dans une logique de politique économique dont l'objectif est liée au renforcement de la croissance économique, la création d'emplois dans un contexte d'ouverture, de mutations économiques et tensions démographiques.

En ce qui concerne la première logique, un programme de mise à niveau est défini comme un processus continu, qui vise à préparer, à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences de libre échange. Les mesures inscrites dans un tel programme ont pour objet de lever, certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementations..., etc.), d'inciter les entreprises à devenir compétitives en termes de coûts, de qualité, d'innovation et enfin de renforcer la capacité de ces mêmes entreprises à suivre, et maîtriser l'évolution des techniques et des marchés. Dans cette acception, un programme de mise à niveau vise à atteindre les objectifs précis, que l'O.N.U.D.I présente de la manière suivante <sup>2</sup>:

✓ *Moderniser l'environnement industriel aussi bien institutionnel que physique.*

Le premier objectif discuté par les économistes de l'O.N.U.D.I est dans le sens que l'environnement industriel domestique constitue un soutien, voire une exigence, et joue un rôle stimulateur. Dans ce cadre, ils ajoutent que dans les pays en développement, il est impératif de mettre l'entreprise au sein d'un environnement d'un niveau au moins comparable à ceux des concurrents étrangers. D'après Porter, [1993] « La réussite dans la compétition internationale vient de l'heureuse

---

<sup>1</sup> Madoui. Mohamed et Boukrif. Moussa, « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada, P 5.

<sup>2</sup> Tcham. Kamel, « Perspectives de la fonction Marketing dans les entreprises algériennes : Essai d'analyse à partir des programmes de mise à niveau au Maghreb », Mémoire de Magister en sciences Commerciales, Université d'Oran, 2005, P 131.

conjugaison de l'environnement domestique et des sources d'avantage concurrentiel favorables à telle ou telle industrie » (O.N.U.D.I, [2002])<sup>1</sup>.

✓ *Renforcer les capacités des structures d'appui.*

D'après Dhaoui. M.L, [2002], la plupart des pays en développement disposent de structures d'appui peu ou insuffisamment développées pour pouvoir appuyer l'entreprise industrielle dans ses efforts d'adaptation et de mise à niveau. D'après l'auteur, il est nécessaire de revoir ces structures, de redéfinir leurs rôles et leurs activités et de renforcer leurs capacités pour assurer une assistance et un appui techniques efficaces répondant aux besoins des entreprises dans le nouveau contexte de compétition internationale.

✓ *Promouvoir le développement d'industries compétitives sur les marchés nationaux et internationaux.*

Concernant le troisième objectif, l'idée s'articule autour de la promotion industriel des nations et notamment celles en développement. En effet, "la plupart des pays en développement exportent des produits de masse fortement banalisés et pour lesquels les bas salaires constituent un facteur décisif de compétitivité. Néanmoins, ce type d'avantages ne dure pas et peut être contourné facilement" (O.N.U.D.I, [2002])<sup>2</sup>.

De ce fait, chaque pays en développement doit consolider constamment ses avantages spécifiques inaliénables et qui font la différence avec les autres concurrents<sup>3</sup> en agissant sur le renforcement du capital humain, l'amélioration continue de la qualité et la productivité, la réduction des coûts, ainsi la stimulation du partenariat.

✓ *Améliorer la compétitivité et le développement des entreprises industrielles*

Le renforcement de la compétitivité industrielle se base, en effet, sur un processus de mise à niveau<sup>4</sup>, de modernisation des outils de production et des sous

---

<sup>1</sup> Porter. Michael, « L'avantage concurrentiel des nations », Québec, ERPI, 1993, p. 602.

<sup>2</sup> C'est le cas des industries agroalimentaires, de textile et de cuir, mécaniques et électriques (O.N.U.D.I, [2002]).

<sup>3</sup> Leclercq. C et Leclercq. X, « Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise », Paris, Maxima 1993, p. 34.

<sup>4</sup> Ultérieurement, l'O.N.U.D.I, [2002] signale que ce processus d'amélioration continue devra être mis en œuvre en concertation avec les actionnaires et appuyé techniquement et financièrement par le système bancaire et les pouvoirs publics. Il s'agit d'un programme auquel l'entreprise adhère volontairement.

systèmes industriels, de renforcement des capacités managériales, du développement de la qualité et d'adoption de normes internationales (ISO<sup>1</sup> 9000 et ISO 14000)<sup>2</sup>.

Cette définition renvoie à une approche microéconomique, centrée sur l'entreprise<sup>3</sup>. En effet, cette première acception se focalise sur la compétitivité de l'entreprise et son environnement. Elle ne prend pas en compte les politiques de redressement initiées par les Etats, dont les objectifs visés relèvent désormais l'aspect socioéconomique ; notamment les préoccupations sociales en termes d'emploi par exemple et, économique en termes d'amélioration du taux de croissance, ainsi la réalisation des équilibres macroéconomiques.

Toutefois, la deuxième approche s'appuie sur une logique de croissance accélérée, dont cette dernière invite à privilégier les instruments favorisant l'emploi dans les entreprises, la concurrence sur les marchés des biens et des services, la productivité du travail par l'investissement dans les nouvelles technologies, l'innovation et le renforcement de la qualité de la main d'œuvre<sup>4</sup>.

En effet, il convient de rappeler à ce niveau que, la croissance de la production et de la productivité est bien dans les entreprises. Les décisions d'investissement, les comportements d'embauche et les politiques de formation ou d'amélioration de la productivité de ces entreprises sont influencés, certes par les mécanismes du marché, mais également par les politiques publiques et les réglementations. Il est à noter également à cet égard, que les fondements macroéconomiques d'une politique de mise à niveau des économies et incidemment des entreprises sont donc à définir pour justifier une intervention de l'Etat dans leurs conceptions puis dans leur mise en œuvre<sup>5</sup>.

Ainsi, l'objectif des programmes de mise à niveau n'est pas donc juste d'engager un processus d'industrialisation d'un pays, mais aussi de renforcer la compétitivité des secteurs productifs exposés à la concurrence internationale, et notamment via le nouveau contexte de mondialisation, verra émerger les entreprises et les pays qui auront su se préparer, s'intégrer et mettre en œuvre les principes de base.

---

<sup>1</sup> (I.S.O) : International Standard Organisation (Organisation Internationale de Normalisation).

<sup>2</sup> O.N.U.D.I, [2002], P 8.

<sup>3</sup> Marinasse. S et Filipiak. E, « Compétitivité et mise à niveau des entreprises », notes et documents, Agence Française de Développement, Paris, 2003.

<sup>4</sup> Il est à noter dans cette optique, que « la qualité de main d'œuvre ...produit des effets mesurables sur la croissance. Actuellement, les populations en âge de travailler de la plupart des pays de l'O.C.D.E compte de 10 à 14 ans de formation initiale par habitant, contre 7 à 11 ans environ en 1970. Cette amélioration de la formation initiale passe pour avoir accrue le PIB par habitants des proportions de 10 à 20 pour cent, les individus mais aussi la société dans son ensemble en retirant des profits considérables » (O.C.D.E, [2003]).

<sup>5</sup> Tcham. K, [2005].

En premier lieu, les entreprises se battent dans des industries, pas dans des nations, en deuxième lieu, un avantage concurrentiel se construit sur une différence, pas sur une similarité. Ainsi, un avantage est souvent concentré géographiquement, et enfin un avantage se construit sur le long terme, comme un quatrième et dernier principe (Porter, [1993]).<sup>1</sup>

Dans ce cadre, l'O.N.U.D.I signale que les pays en développement et les pays à économie en transition, sont, en effet, confrontés au défi majeur de la mondialisation au début du XXIe siècle, dont la problématique est comment retirer un avantage adéquat des effets positifs de la libéralisation, et comment renforcer les avantages concurrentiels en vue d'accroître la production de produits et de services en conformité avec les normes internationales, de faciliter l'accès au marché international, d'augmenter les exportations et d'avoir un impact significatif sur la croissance et la compétitivité durables de l'industrie.

À cet égard, l'O.N.U.D.I avance la nécessité de ces pays de réorienter leurs stratégies industrielles pour prendre pleinement en considération le nouveau contexte de mondialisation. " Les réformes à introduire et à mettre en œuvre doivent permettre aux industries et aux entreprises dans ces pays de se préparer, de s'adapter et de s'ancrer dans l'espace économique mondial pour tirer profit des effets positifs tant attendus amenés par le commerce international " (O.N.U.D.I, [2002]). C'est ce qui est expliqué par le nouveau paradigme de Compétitivité industrielle (figure 2.5.).

D'après le nouveau paradigme de la concurrence qui se joue désormais au niveau international, les sources de l'avantage concurrentiel sont non seulement reliées au coût des facteurs de production et à la disponibilité des matières premières, mais de plus en plus à la qualité de l'infrastructure des institutions de support et d'appui à l'industrie, à l'efficacité des sources d'innovation, au degré des pressions de la concurrence (O.N.U.D.I, [2002]). La compétitivité est donc beaucoup plus liée aux compétences et capacités organisationnelles et techniques des entreprises qui jouent, un rôle décisif dans l'acquisition et la maîtrise des technologies nouvelles, et à la réponse aux besoins et aux changements de la demande. C'est ce qui contribue, en effet, à la promotion de leur compétitivité. Ainsi, dans cette nouvelle dimension, le rôle de l'Etat s'est limité comme régulateur, il intervient que pour soutenir la dynamique de compétitivité. En effet, " une meilleure technologie adaptée peut influencer favorablement l'un ou les deux types d'avantages compétitifs, dont une industrie ou une entreprise peut disposer en réduisant le coût de la main d'œuvre et en

---

<sup>1</sup> Porter. Michael, « L'avantage concurrentiel des nations », Paris, Inter Éditions 1993.



renforçant la différenciation (soit par les coûts, soit par la qualité) d'un produit par rapport à ceux des concurrents " (Dhaoui, [1996]).<sup>1</sup>

**Figure (2.5.) : le nouveau paradigme et les nouveaux facteurs de la compétitivité industrielle**

Ancien paradigme	Nouveau paradigme
<i>Au plan de la gouvernance</i>	
De l'interventionnisme	Au laisser faire
De l'Etat acteur	A l'Etat
De l'Etat	A l'Etat
De l'Etat	Au privé propriétaire
<i>Au plan du marché</i>	
De la protection	A l'ouverture
Du standard naturel	A l'étalonnage international
De la sous- traitante de capacité	A la sous- traitante des compétences
Du marché géo centré	Au marché spatial
<i>Au plan des entreprises</i>	
Des économies d'échelles	Aux économies de flexibilité
De la production du matériel	A la production de l'immatériel
De l'intégration	A la désintégration

↓

*Des nouveaux facteurs de compétitivité*

Ancien paradigme	Nouveau paradigme
Des compétences productives	Aux compétences managériales
Des coûts de main d'œuvre	A la maîtrise des technologies
Des stratégies transactionnelles	Aux stratégies de partenariat

**Source :** Dhaoui. M.L, [2003]<sup>2</sup>.

### **2.1.2. Mise à niveau et Compétitivité : Quelle interaction ?!**

Le concept de *mise à niveau* est assez récent dans la littérature économique, très peu de théoriciens se sont focalisés sur l'explication de ce concept, mais tous se sont mis d'accord sur la relation de la « *mise à niveau* » avec la « *compétitivité* » recherchée par les entreprises (Azouaou. L, Belouard. N, [2010]). En

<sup>1</sup> Dhaoui. Mohamed Lamine, « Mise à niveau et compétitivité », édition Arabesque, Tunis, 1996.

<sup>2</sup> Dhaoui. Mohamed. Lamine, « Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », In actes du Séminaire International : « Diagnostic Stratégique pour la Mise à Niveau », Mai, 2003, (D'après : Dhaoui. M.L, [2002], P 5).

effet, les préalables étant posés en haut, ainsi la présentation de ce dernier prisme assez important (*le nouveau paradigme de Compétitivité industrielle*), expriment nettement cette interaction. De ce fait, la question matérialisant la présente problématique paraît comme continuité logique : ***La mise à niveau est- elle un outil ou bien un objectif de compétitivité ?***

D'après Azouaou. L et Belouard. N, [2010] la mise à niveau- fabrication de meilleurs produits, produire de façon plus efficace, ou changé pour des activités plus rentables - a souvent été utilisé dans les recherches relatives à la compétitivité (Kaplinsky and Readman [2001], Porter. M, [1990]) et mis en relation avec l'innovation.

En effet, Porter, [1982]<sup>1</sup> précise dans cette optique que, les innovations technologiques, de différents types (l'innovation dans le produit, l'innovation commerciale, et l'innovation dans les procédés)<sup>2</sup> et de diverses origines, sont une source importante d'évolution structurelle d'un secteur dans lequel les firmes se font concurrence. Et comme la structure des secteurs voisins (fournisseurs et clients) joue sur le pouvoir de négociation dont ils disposent face à un secteur déterminé, des changements de leur structures ont ainsi, des conséquences qui peuvent être importantes pour l'évolution du secteur avec lequel ils sont en rapport.

D'après l'auteur, la modification de la politique gouvernementale peut désormais avoir des effets importants et tangibles sur l'évolution structurelle ; en effet, les plus directs proviennent selon l'auteur, d'une réglementation détaillée des variables clés que sont l'entrée dans un secteur, les pratiques concurrentielles ou la rentabilité.

Et enfin, Porter conclue cette acception par les contributions des entrées et sorties<sup>3</sup>. En premier lieu, l'auteur considère que les entrées influent sur la structure d'un secteur, et particulièrement les entrées de firmes bien assises dans d'autres secteurs, et signale à ce niveau que, l'entrée d'une firme bien assise dans un secteur (par la voie d'une acquisition ou d'un développement interne) est souvent une force motrice essentielle de l'évolution structurelle. En second lieu, il signale ainsi que, les

---

<sup>1</sup> Porter. Michael, « Choix stratégiques et concurrence », édition Economica, 1982, P 195- 206.

<sup>2</sup> Ultérieurement, Porteur avance que l'innovation dans le produit est un des grands types. Elle peut élargir le marché et favoriser la croissance du secteur et/ou renforcer la différenciation des produits (Porter, [1982]).

<sup>3</sup> Il est important de noter à cet égard, que les firmes entrent dans un secteur parce qu'elles perçoivent des possibilités de croissance et de rentabilité qui dépassent les coûts d'entrée. Toutefois, elles sortent parce qu'elles ne perçoivent plus la possibilité d'avoir un rendement de l'investissement supérieur au coût d'opportunité du capital, ainsi, le processus de sortie est entravé par les obstacles à la sortie (Porter, [1982]).

sorties changent la structure d'un secteur en réduisant le nombre des firmes et parfois en accentuant la domination des firmes les plus grandes.

Piertrobelli et Rabellotti, [2006] définissent la mise à niveau comme étant la capacité de l'entreprise à innover afin d'augmenter sa valeur ajoutée. Selon les auteurs, les entreprises ont recours à la mise à niveau pour différentes raisons, à savoir : la pénétration de nouveaux marchés et/ou afin de s'engager dans une nouvelle chaîne de production (Azouaou. L, Belouard. N, [2010]).

La mise à niveau est donc une dimension indispensable à la relance et au développement industriel des entreprises. En effet, à travers son éventail de mesures d'accompagnement, elle vise l'amélioration de la productivité et de l'acquisition d'une capacité suffisante de compétitivité. Ce qui exprime que "*la notion de mise à niveau est prise dans le sens d'une recherche permanente de compétitivité*". Cette dernière n'a pas une notion statique, c'est plutôt une notion dynamique. Aujourd'hui il n'existe pas de part de marché assurée, ni de produit qui vit indéfiniment. Dès que l'entreprise s'adapte à une situation, celle-ci évolue vers une situation plus complexe, nécessitant de nouveaux efforts d'adaptation " (Azouaou. L, Belouard. N, [2010]).

Ainsi, Bougault H., Filipiak E., [2005] soulignent à ce niveau que, "l'entreprise doit donc passer d'une logique d'adaptation à une logique d'anticipation c'est-à-dire : se projeter dans le temps et programmer de manière volontaire le rythme du changement qu'elle s'impose "(Bougault H., Filipiak E., [2005])<sup>1</sup>.

### **2.1.3. Les types de mise à niveau**

Afin de répondre à la fragilisation du tissu économique, à l'amélioration des performances et des capacités de l'entreprise, et pour la permettre de s'insérer et d'améliorer sa position concurrentielle, la mise en œuvre d'une politique de mise à niveau demeure un élément clé de ce succès. Elle constitue des cibles mouvantes en intégrant des paramètres physiques et financiers, " ce qui donne plus de temps et de répit à l'entreprise en vue d'améliorer ses performances " (Lamiri. A, [2003])<sup>2</sup>. En effet, Humphrey et Schmitz [2002] distinguent entre quatre types de mise à niveau, à savoir :

#### **A. La mise à niveau des processus (process upgrading)**

Pour que l'entreprise puisse se positionner dans une économie concurrentielle, il est nécessaire d'adopter, en complément et en premier lieu une politique permettant de mettre à niveau ses processus. Elle contribue d'après ces

---

<sup>1</sup> Bougault H., Filipiak E., « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Agence Française de Développement, Paris, 2005.

<sup>2</sup> Lamiri. Abdelhak, « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », Office des publications universitaires Editions, 02- 2003, P 171.

auteurs à parvenir à une transformation plus efficace des intrants en produits en réorganisant le système de production et en introduisant une technologie supérieure, à se conformer aux normes fixées par les acheteurs (qui conditionnent souvent l'accès au marché, mais permettent également d'augmenter les prix pour de « meilleurs » produits). Ainsi à renforcer les compétences au sein de l'entreprise (allier logistique stricte et délais et assurer une fourniture fiable et homogène en permanence).

### **B. La mise à niveau des produits (product upgrading)**

En effet, les programmes macroéconomiques mis en œuvre par l'Etat et les actions essentielles centrées sur l'entreprise (Recherche et Développement, introduction de produits nouveaux, mise en place de Qualité certification) dans le cadre de la politique de mise à niveau, s'articulent autour du centre de l'appareil de production, en mettant à niveau ses produits. D'après Humphrey et Schmitz [2002] le second type doit aider l'entreprise à réaliser une production plus sophistiquée d'une valeur unitaire plus élevée, et une gamme de produits large avec différentes spécifications de qualité et/ou d'origine.

Enfin, ils précisent à cet égard qu'il est parfois difficile de faire la distinction entre mise à niveau du produit et des processus, en particulier pour les produits agro-alimentaires, où de nouvelles procédures génèrent de nouvelles catégories de produits (bio, durables, etc.). Exemple : la chaîne de l'habillement en Asie passant du secteur discount aux grands magasins (Gereffi G., [1999]).

### **C. La mise à niveau fonctionnelle (functional upgrading)**

" La mise à niveau est par conséquent une politique qui crée les conditions aussi bien au niveau de l'environnement de l'entreprise que sur le plan du fonctionnement de cette dernière pour assurer son intégration dans le processus de relance des activités industrielles et leur développement "<sup>1</sup>. Dans ce cadre, Humphrey et Schmitz [2002] avancent que ce troisième type s'exprime ainsi par la modification des diverses activités de l'entreprise et acquisition de nouvelles fonctions augmentant les compétences des activités. Exemple : industrie des jeans de Torreón passant des « maquiladoras » à une fabrication complète (Bair J. and Gereffi G., [2001]).

### **D. La mise à niveau intersectorielle (intersectoral upgrading)**

Il est indéniable que " la mise à niveau ne peut se limiter aux seuls aspects internes de l'entreprise (équipement, formation et management). L'environnement de l'entreprise est désormais essentiel. L'information en général, le marché du travail, la formation professionnelle, les possibilités de financement, les marchés d'exportation sont autant d'éléments dont dépendent la croissance et le développement de l'entreprise "<sup>2</sup>. En effet, la présente séquence met, en effet, l'accent

---

<sup>1</sup> Ministère des Participations et la Promotion des Investissements, « Stratégie et politiques de relance et de développement industriels », Imprimerie Officielle, Alger, 2007, P 269.

<sup>2</sup> Ministère des Participations et la Promotion des Investissements, « Stratégie et politiques de relance et de développement industriels », Imprimerie Officielle, Alger, 2007, P 268.

sur le secteur comme un type d'environnement structurel dans lequel les firmes se font concurrence.

Humphrey et Schmitz [2002] mettent en pleine lumière ce dernier type de mise à niveau, puisqu'il nécessite en premier lieu à étendre les compétences acquises pour une fonction d'une chaîne à un secteur différent, ainsi en second temps à apprendre d'un maillon d'une chaîne de valeur (la consommation nationale, par exemple) et utiliser cette connaissance dans un autre (l'exportation). Exemple : les compétences taïwanaises de production de TV utilisées par la suite pour la fabrication d'écrans et donc étendues au secteur informatique (Humphrey & Schmitz, [2002], Guerrieri & Pietrobelli, [2004]).

## **2.2. Conditions préalables à la mise en œuvre du processus de mise niveau**

Plusieurs auteurs (Buigues et Jacquemin [1988], Tichy et Ulrich [1986], DG Anderson [1986], Ingham [1995], etc.) ont mis en évidence le rôle crucial et indispensable de la capacité managériale des entreprises à gérer et mettre en œuvre un processus de *mise à niveau*. En effet, cette dimension couvre les modes et les systèmes de gestion, les formes d'organisation et de formation des dirigeants et des cadres. C'est pour cela que trois aspects seront brièvement évoqués dans ce cadre ; le changement des conditions mentales, la formation des dirigeants et le renforcement des modes et des systèmes de gestion<sup>1</sup>.

### **2.2.1. Changement des conditions mentales des chefs d'entreprises industrielles**

Il s'agit là, de l'une des conditions préalables importantes pour le succès du programme national de mise à niveau. Un effort considérable de communication devra être engagé par le gouvernement et le patronat pour bouleverser les vieilles habitudes, sensibiliser et convaincre les cadres de l'administration et les chefs d'entreprises à l'obligation de changer leur état d'esprit, de se remettre en cause, de s'adapter au nouveau contexte de compétition et de considérer les évolutions décisives de l'environnement comme des opportunités de marché, de partenariat et de développement. Ceci dit, la mentalité de l'entreprise purement familiale doit faire place à celle de l'entreprise d'envergure qui peut disposer d'un capital ouvert au grand public et acquérir des savoir-faire humains et des technologies complémentaires

---

<sup>1</sup> Miliani. Yacine, « Programme national de la mise à niveau et compétitivité industrielle, cas des industries agro-alimentaires », mémoire de Magister en Sciences Économiques, Université d'Oran, 2004, P 86.

qui lui permette de bénéficier des économies d'échelle, d'une réduction des coûts et des risques et d'une extension des capacités.

### **2.2.2. Formation des dirigeants des entreprises**

D'une manière générale, les anciennes pratiques du management et le style autocratique de commandement des chefs d'entreprises ne peut être poursuivi et doit nécessairement changer pour ne pas compromettre la réussite du *processus de mise à niveau*. Ainsi, l'action au niveau de l'appareil de formation doit engager un meilleur encadrement, un management participatif et motivant et un investissement accru afin de réussir sa formation, il faut aussi former des cadres dirigeants sur les stratégies d'alliances et de partenariats. Ce sont donc des conditions impératives pour obtenir la mobilisation, l'adhésion et l'engagement du personnel au *processus de mise à niveau*.

### **2.2.3. Modes et systèmes de gestion**

En effet, un éventail d'outils de management de base conditionne le bon déroulement du *processus de mise à niveau* pour faire face aux exigences de la compétition internationale. Dans cette acception, ces outils se présentent ainsi :

#### **A. Le mode d'organisation**

Cet outil recouvre en effet, plusieurs éléments qui doivent être prises en compte par l'entreprise pour affronter à la concurrence extérieure, ainsi les goûts des consommateurs et leurs préférences, la structure du marché, la qualification de la main d'œuvre, l'innovation technologique et l'amélioration de la qualité des produits destinés à l'exportation.

#### **B. Le savoir – faire commercial**

La mise en place des actions et des techniques commerciales exige, en effet, une adaptation de l'entreprise aux exigences du marché intérieur pour mieux maîtriser ensuite le commerce d'exportation.

**C. Une comptabilité régulière et fiable**

Conformément aux règles du code de commerce, toute entreprise est soumettre à la tenue d'une comptabilité, à enregistrer ces opérations jour par jour, et à dresser au moins une fois par an ces état financiers.

**D. La Connaissance des coûts et des prix de revient**

Concernant la connaissance des coûts et des prix de revient, plusieurs questions peuvent être posées à cet égard ; Sur quels produits, matières ou éléments de coûts, l'entreprise devra-t-elle agir ? Jusqu'à quelle limite l'entreprise peut-elle réduire ses marges et ses prix ? C'est pour donner des réponses à ces questions, que la mise en place d'une comptabilité analytique est recommandée aux entreprises. Ainsi, dans un marché concurrentiel, la tenue d'une comptabilité analytique simple est essentielle et constitue, en outre, un outil de base pour la mise en œuvre et le suivi du *processus de mise à niveau*.

**E. La gestion de la trésorerie**

Toute entreprise doit gérer sa trésorerie, en prenant en compte les indicateurs exigés par les banques algériennes pour toute demande de crédit, et qui permettent ainsi d'analyser son comportement financier, tels que : le tableau de financement, le besoin en fonds de roulements et l'excédent de trésorerie d'exploitation.

**F. La gestion prévisionnelle**

Dans un contexte de mondialisation croissante et de concurrence accrue, la mise en place des plans et des budgets prévisionnels devient une nécessité, nonobstant de l'absence d'une obligation légale qui les exige.

**G. La Phase préparatoire des produits à l'exportation**

Dans le cadre d'une opération d'exportation, plusieurs paramètres doivent être pris en charge, notamment la qualité, l'emballage et le prix. Et puisqu'il ne s'agit pas d'une mince affaire, le centre du commerce international CNUCED/ GATT

(CCI)<sup>1</sup> a mis au point une méthode d'évaluation du potentiel d'exportation, comprenant trois états de préparations : niveau élevé, niveau moyen et le niveau bas.

**Tableau (2.2.) : Etat de préparation des produits à l'exportation dans le cas d'une PME**

		États de préparation des produits à l'exportation		
		Elevé	Moyen	Bas
Etat de préparation de l'entreprise à l'exportation	Elevé	1	2	3
	Moyen	4	5	6
	Bas	7	8	9

**Source:** CNUCED / GATT [1995].

Ainsi, et comme le montre le tableau ci-dessus, la position de l'entreprise dans la matrice dépend de ses forces dans les domaines de la préparation à l'exportation. Alors pour envisager à entrer dans le commerce d'exportation il faudrait atteindre au moins deux niveaux moyens dans les deux domaines de préparation.

### **2.3. Démarche d'élaboration du processus stratégique de mise à niveau**

Pour répondre à différentes requêtes formulées notamment par certains pays de la région du sud de la Méditerranée, d'Europe de l'Est et d'Asie, l'O.N.U.D.I a, en effet, conçu et lancé une approche de restructuration et de « mise à niveau » en 1995<sup>2</sup>, ainsi dans le but de fournir à ces pays un ensemble d'actions visant l'amélioration de la compétitivité et l'accroissement des capacités d'exportation du tissu industriel. Cette assistance rentre dans le cadre des programmes intégrés développés au cours des dernières années par l'ONUDI dans plusieurs pays.

L'Algérie à l'instar de ces pays a bénéficié d'une démarche classique, souple, ouverte et adaptative, proposée par les services du ministère de l'industrie et de la restructuration et par l'O.N.U.D.I, concernant la formulation de son programme national de restructuration et de mise à niveau, ainsi que dans l'assistance pour la restructuration et la mise à niveau d'environ 30 entreprises (O.N.U.D.I, [2002]).

---

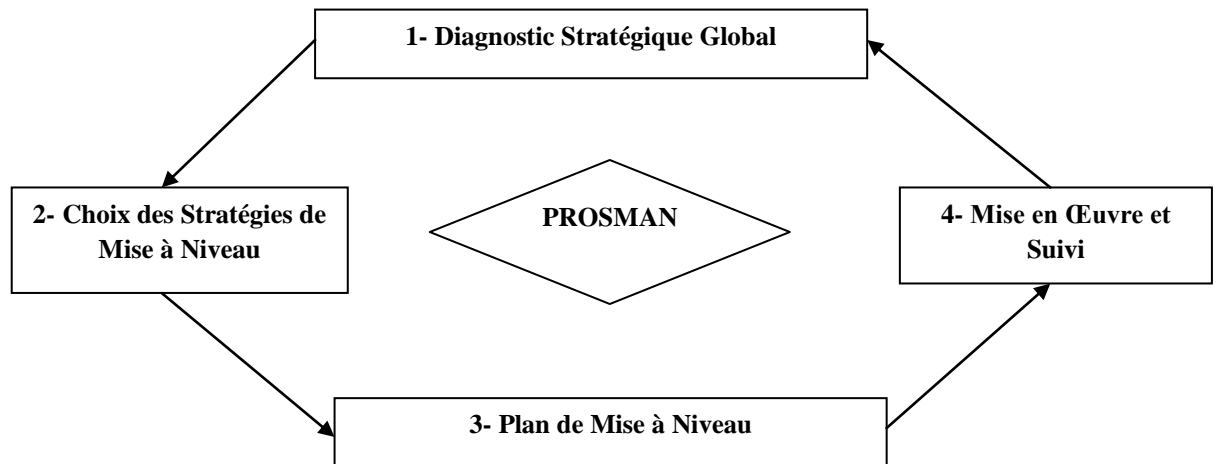
<sup>1</sup> CNUCED/ GATT, « comment se lancer dans l'exportation : manuel de formation à l'usage de PME », Centre du Commerce International (CCI), Genève, 1995, P 2.

<sup>2</sup> Cette assistance fait partie des principaux services rendus dans le cadre du service module « qualité et productivité ». Ce module offre un ensemble de services flexibles pour aider à créer et à développer les capacités nationales qui serviront de base pour stimuler et améliorer la productivité, la compétitivité et la croissance (O.N.U.D.I, [2002]).



En effet, cette démarche repose sur l'emploi d'indicateurs et d'outils pertinents et simples en tenant compte des informations internes et externes disponibles. Pour l'essentiel, l'architecture proposée du processus de mise à niveau de l'entreprise, baptisé « PROSMAN » se présente comme suit :

**Figure (2.6.): Processus Stratégique de Mise à Niveau « PROSMAN »**



Source : INPED, [2002]<sup>1</sup>.

### **2.3.1. Diagnostic Stratégique Global**

#### **A. Le concept diagnostic**

Nonobstant de l'existence de nombreux ouvrages sur le diagnostic, très peu d'entre eux traitent du diagnostic stratégique global. En effet, cette approche est développée au cours des dernières années par l'ONUDI qui présente une démarche globale d'élaboration du diagnostic stratégique globale<sup>2</sup>.

Il est à rappeler dans cette acception que, le mot *diagnostic* est d'origine grecque et signifie « apte à discerner ». Ce terme essentiellement médical se définit dans le petit Larousse comme « l'identification d'une maladie par ses symptômes » et également par « le jugement porté sur une situation, sur un état ». En effet, la notion

---

<sup>1</sup> Dossier documentaire de L'INPED- Boumerdes, mai [2002], (D'après l'O.N.U.D.I, [2002], P 12).

<sup>2</sup> Il est à noter à ce titre que, ces méthodes et techniques proposées, adaptées au contexte et aux réalités des entreprises des pays en développement, ont été sélectionnées et ordonnées dans une démarche d'ensemble cohérente, basée sur l'approche qualité et visant l'amélioration continue des performances. Elle laisse la place à l'intuition, à l'innovation et à la flexibilité.

de diagnostic s'est étendue au domaine de la gestion et s'est développée particulièrement dans la littérature depuis les années 70 avec le début de la crise économique internationale.

Ainsi, pour Gérard Brown, [1975]<sup>1</sup> " le diagnostic a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise, pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds ". Pour Boudeville et Meyer, [1986]<sup>2</sup> " le diagnostic est un examen critique de l'existant dont l'objet est de faire le point de la situation de l'entreprise en ses différents aspects, internes ou externe ".

Selon l'O.N.U.D.I, [2002], " le diagnostic constitue un outil d'analyse et d'aide à la décision pouvant être mis en œuvre dans l'entreprise quelle que soit sa situation, bonne ou mauvaise. Il est défini aussi comme étant un examen critique de l'existant dont l'objet est de faire le point de la situation de l'entreprise en ses différents aspects, externes et internes "<sup>3</sup>.

En général, le diagnostic a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise, pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds.

### **B. Méthodologie et Techniques du Diagnostic Stratégique Global**

Le diagnostic stratégique global consiste à identifier et à poser les vrais problèmes et les pistes de solutions réalistes afin de les résoudre. D'une part, ce diagnostic est une analyse systématique de l'environnement dans lequel opère l'entreprise, de son marché et de sa position concurrentielle; et une analyse approfondie et globale des différentes fonctions internes comportant une évaluation objective des compétences et des performances de l'entreprise, d'autre part, c'est ce qui est expliqué par la figure suivante:

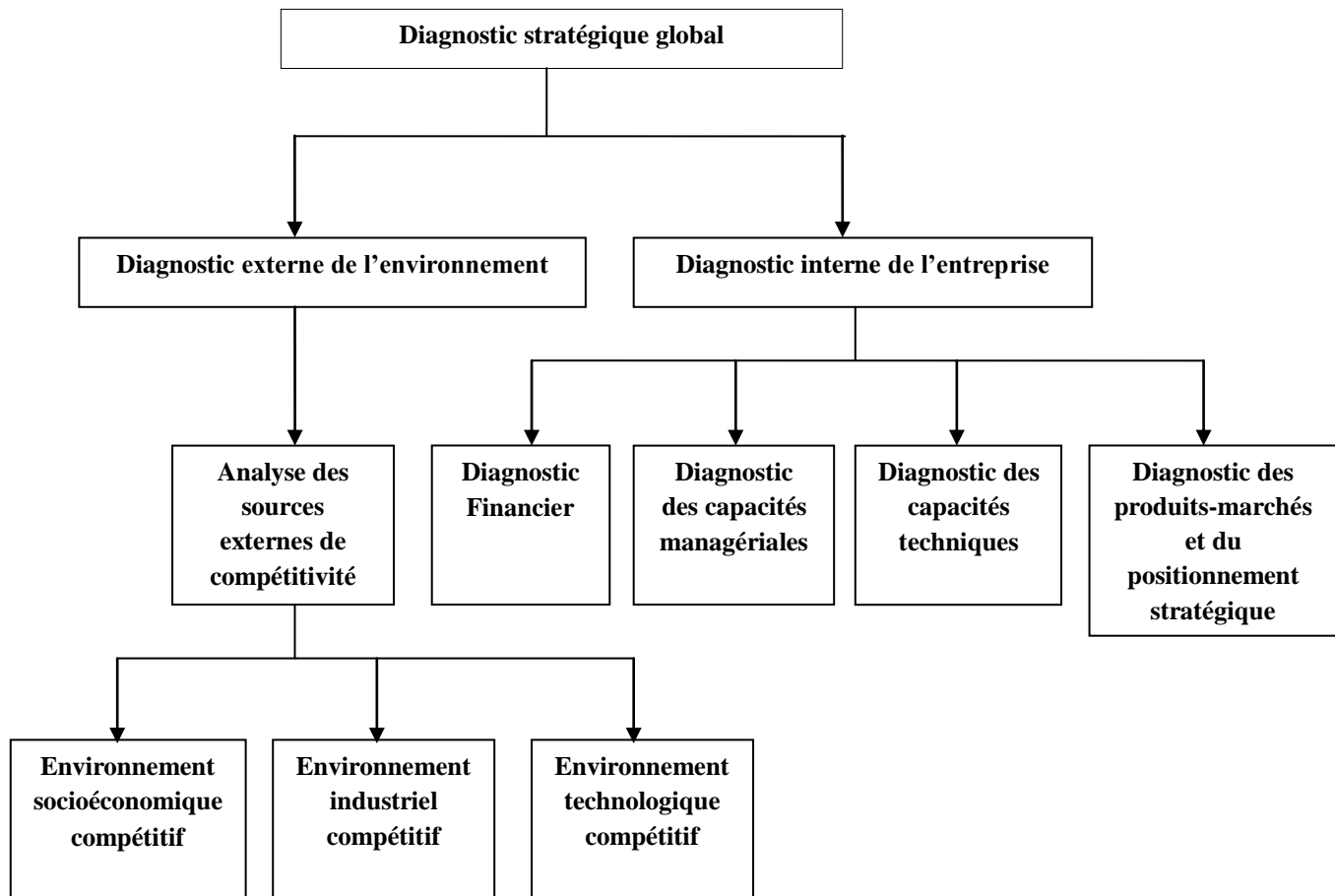
---

<sup>1</sup> Brown. G, « le diagnostic d'entreprise », entreprise moderne d'édition paris, 1975.

<sup>2</sup> Boudeville. J et J. Meyer, « stratégies d'entreprise », Presses Universitaires de France, Paris, 1986, P.13

<sup>3</sup> ONUDI, « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », (document a été rédigé par Dhaoui. Mohamed Lamine), Vienne, 2002, P 11.

Figure (2.7.) : Démarche du diagnostic stratégique global



**Source** : Confection personnelle<sup>1</sup>

### B.1. Le diagnostic externe de l'environnement

L'environnement économique dans lequel opère l'entreprise peut influencer positivement ou négativement ses performances. De ce fait, ce diagnostic a pour but d'analyser les différentes et principales composantes de l'environnement qui sont, en effet, considérées comme étant des « *sources externes de compétitivité* », et d'identifier celles qui constituent des contraintes et des opportunités et d'étudier leurs impacts directs ou indirects sur la mise à niveau, la performance et le développement de l'entreprise. Et comme le montre la figure ci-dessus, ce diagnostic repose sur trois types de diagnostic, ainsi :

<sup>1</sup> La figure est élaborée par nos soins, à partir de la démarche du Diagnostic Stratégique Global (D.S.G) proposée par l'O.N.U.D.I, [2002].

B.1.1. Le diagnostic de l'environnement économique et social

L'analyse de cet environnement en évolution continue depuis l'ouverture de l'économie et l'adoption des programmes d'ajustements structurels pourra orienter d'une manière significative la recherche de l'origine des contraintes et des opportunités pour la mise à niveau de l'entreprise (O.N.U.D.I, [2002]). Cette analyse pourra porter sur:

- L'évolution des données fondamentales économiques du pays, soit :
  - ✓ Le revenu moyen par habitant, le produit national brut, les consommations, les investissements, le taux de croissance économique, le taux de change, etc.;
  - ✓ Les exportations et/ou les importations du pays, du secteur, de l'industrie et des produits fabriqués par l'entreprise examinée;
  - ✓ La politique économique: les objectifs de développement, les orientations économiques, les programmes et stratégies du pays, du secteur et de l'industrie, etc.;
  
- Les principales mesures économiques prises par l'état pour la promotion et le financement de l'industrie et des services qui lui sont liés, le soutien à la restructuration et la mise à niveau de l'entreprise, etc.;
  
- L'impact de certaines variables économiques et politiques sur les performances de l'industrie telles que la dévaluation de la monnaie, l'augmentation des coûts de certains facteurs de production, les coûts moyens du capital, du travail et du licenciement, etc.

B.1.2. Le diagnostic de l'environnement industriel

Dans la mesure où, l'environnement industriel de l'entreprise est constitué de l'ensemble des acteurs (individus, entreprises et organisations) et des facteurs (économiques et techniques) qui exercent une influence sur ses résultats propres mais aussi sur les résultats de ses concurrents directs, son diagnostic consiste donc à analyser les différentes structures institutionnelles et d'appui (normalisation, certification, accréditation, métrologie, financement, services de gestion, de

maintenance et de conseil, etc.) au fonctionnement de l'entreprise, en vue d'identifier les contraintes et les opportunités à la mise à niveau et au développement de l'entreprise opérant dans un marché ouvert et concurrentiel.

### B.1.3. Le diagnostic de l'environnement technologique

En effet, le diagnostic de l'environnement technologique recouvre l'analyse des systèmes d'appui technique permettant à l'entreprise d'exploiter et d'accéder à l'information technique et technologique, de choisir et d'acquérir les technologies, les équipements et les procédés de fabrication, d'adapter et de maîtriser les transferts technologiques et enfin de capitaliser et de développer le savoir-faire technologique.

## B.2. Le diagnostic interne de l'entreprise

### B.2.1. Le diagnostic des produits-marchés et du positionnement stratégique

Ainsi, le diagnostic des produits-marchés et du positionnement stratégique de l'entreprise a pour but de mesurer les performances commerciales de l'entreprise et de chacun de ses domaines d'activités stratégiques et d'apprécier la politique commerciale et les stratégies mises en œuvre pour atteindre les objectifs commerciaux fixés par l'entreprise. À cet égard, ce diagnostic s'articule autour de trois éléments :

#### B.2.1.1. Analyse des performances commerciales de l'entreprise

Cette analyse consiste en une segmentation de l'ensemble des activités de l'entreprise en domaines d'activité stratégiques, puis en une évaluation des performances de chaque domaine ainsi que de la « position compétitive » de l'entreprise dans son industrie et par rapport à ses principaux concurrents.

#### B.2.1.2. Analyse de la politique commerciale et du marketing-mix

Cette seconde étape consiste à analyser la politique commerciale ainsi le marketing-mix, elle peut porter sur l'évolution, au cours des trois dernières années, des politiques de produits, de prix, de distribution, de promotion et de publicité, de communication et de relations avec la clientèle.

Deux types d'analyse peuvent être effectuées dans ce cadre ; des analyses qualitatives (analyse du cycle de vie, couverture de la clientèle par les circuits de distribution, politique de rémunération de la force de vente, types de vendeurs, etc.),

ainsi des analyses quantitatives (marges de produits, taux de croissance, rapprochement du prix de vente unitaire de l'entreprise et de ses conditions de vente à ceux de la concurrence, etc.).

#### B.2.1.3. Étude de marché

L'étude de marché s'effectue sur le terrain auprès des principaux clients et concurrents de l'entreprise, dans le but de confirmer ou infirmer les données et les constatations recueillies. En effet, l'analyste devra être en mesure, tout d'abord, d'identifier et de classer les principales difficultés externes et internes de nature stratégique liées aux produits-marchés et d'en tirer les opportunités et les contraintes majeures, puis d'évaluer le marché des principaux produits de l'entreprise au niveau national et international en se basant sur l'analyse rétrospective du marché et sur l'évolution projetée des indicateurs macroéconomiques influant sur les consommations de ces produits.

#### B.2.2. Le diagnostic financier

Tout diagnostic stratégique doit comporter une analyse financière poussée qui, en partant des données comptables et financières de l'entreprise industrielle constituent une source d'information essentielle très utile, ainsi de l'analyse de l'évolution des états financiers, du tableau de financement, des coûts et des prix de revient et des éléments des comptes de résultats de l'entreprise, consiste à mesurer la rentabilité de l'entreprise et à analyser son équilibre financier.

Cette analyse a l'avantage d'offrir une vision d'ensemble rapide de la situation et du comportement de l'entreprise. Toutefois, l'analyse financière, et particulièrement des petites et moyennes entreprises, peut se heurter à divers types de problèmes relatifs à la fiabilité, la disponibilité, la régularité et l'homogénéité des informations comptables et, enfin, au réajustement des données comptables en données économiques (O.N.U.D.I, [2002]).

#### B.2.3. Le diagnostic des compétences techniques

Confronté aux turbulences de l'environnement économique, et face à la concurrence intense, il est indéniable que le diagnostic des compétences techniques devient indispensable. Il a pour but d'analyser le système et l'outil de production de l'entreprise, d'évaluer les performances techniques et de déterminer les principales

actions techniques à entreprendre pour mettre à niveau et développer la compétitivité de l'entreprise.

#### B.2.4. Le diagnostic des compétences managériales et de la qualité

Les problèmes de management et d'organisation sont souvent considérés parmi les causes premières de défaillance, et des sources de difficultés des entreprises. C'est ce qui exprime alors, la nécessité de procéder à un diagnostic des compétences managériales, qui a pour but d'évaluer les compétences et les performances managériales de la direction, d'étudier la structure organisationnelle de l'entreprise et les dimensions socioculturelles et d'identifier les actions à entreprendre pour améliorer ces compétences.

#### **2.3.2. Choix des stratégies de Mise à Niveau**

Rappelant que dans ce nouveau contexte de complexité et de mondialisation des échanges, des marchés et des relations économiques, la réponse à la question suivante devient primordiale ; en quoi la mondialisation et l'établissement de la zone de libre-échange vont bouleverser les stratégies mises en œuvre, et quelles stratégies doit adopter l'entreprise industrielle dans le cadre de sa mise à niveau ? Bien entendu, l'identification et la sélection des stratégies de mise à niveau font partie de la deuxième étape du processus stratégique de mise à niveau (PSM) de l'entreprise industrielle (figure 2.6.). Ainsi, la définition d'une stratégie implique la détermination à la fois les objectifs à atteindre, les moyens à mettre en œuvre et le modèle organisationnel.

En partant des résultats du diagnostic, il est nécessaire d'élaborer pour chaque choix stratégique possible et réaliste une étude de faisabilité en prenant en considération l'amélioration des performances de l'entreprise en termes de productivité et de croissance, la situation présente de l'entreprise et son évolution possible, les ressources pouvant être mobilisées, la volonté d'action des partenaires concernés, les contraintes juridiques, financières, commerciales, techniques et humaines et l'évolution prévisibles de son environnement.

Il est très important de noter à cet égard, qu'" il est difficile d'établir une liste exhaustive des stratégies possibles de mise à niveau, chaque entreprise étant un

cas particulier et il n'existe pas de stratégie unique capable d'améliorer la performance des activités de l'entreprise industrielle. "<sup>1</sup>

À cet effet<sup>2</sup>, et concernant les entreprises industrielles et plus particulièrement celles opérant dans les activités exportatrices et mondialisées (telles que les industries textiles et agroalimentaires considérées comme des industries mûres et hautement concurrentielles), l'O.N.U.D.I a proposé trois *options stratégiques possibles de mise à niveau*, qui sont compatibles et peuvent être combinées. Elles sont essentiellement au nombre de trois: le recentrage, le partenariat et enfin la flexibilité.

### **A. La stratégie de recentrage**

L'entreprise peut se spécialiser ainsi dans les produits-marchés pour lesquels elle dispose ou peut disposer de compétences distinctives et se dégager des autres. Ceci permettra à l'entreprise de créer une image personnalisée auprès de sa clientèle et vis-à-vis de ses concurrents. Cette spécialisation peut conférer à l'entreprise un avantage économique potentiel résultant de l'accumulation de l'effet d'expérience et de l'effet des économies d'échelle. Elle suppose que des actions rigoureuses soient menées comme le désengagement et le renforcement compétitif des activités de base.

### **B. La stratégie de partenariat**

Le partenariat, l'alliance, les fusions sont des formes de coopération qui ont été développées par des entreprises européennes et asiatiques pour faire face aux défis du marché unique. En effet, ces coopérations entraînent des combinaisons de qualifications et de ressources et permettent de:

- ✓ Répartir certains coûts fixes élevés exigés par le développement;
- ✓ Fournir des financements à des conditions favorables;
- ✓ Produire des effets de synergie et/ou de complémentarité par la combinaison d'informations en matière de marketing, de recherche et de technologie.

---

<sup>1</sup> ONUDI, « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », (document a été rédigé par Dhaoui. Mohamed Lamine), Vienne, 2002, P 31.

<sup>2</sup> D'une manière générale, et à partir des études de chacune des stratégies possibles, l'O.N.U.D.I précise que le choix de la stratégie de mise à niveau peut alors se faire en concertation avec les acteurs concernés: les actionnaires, la direction générale, les banquiers, les fournisseurs, les clients et le personnel. L'étude de chaque stratégie aura donc permis de définir le ou les objectif(s) retenu(s), de clarifier les moyens et les voies de sa mise en œuvre et devra également préciser pour chacun des acteurs « qui fait quoi, comment et quand ». De la sorte, le rôle et l'engagement de chaque acteur devront être clairement définis. La meilleure stratégie est certainement celle qui permet d'atteindre l'objectif retenu en utilisant le moins de moyens possibles, d'une part, et qui est acceptée par tous les acteurs concernés, d'autre part (O.N.U.D.I, [2002]).



La stratégie de partenariat est l'une des principales réactions stratégiques possibles pour le développement de l'entreprise. Ainsi, la réussite de cette stratégie dépend principalement du choix du partenaire dont le profil doit être mûrement réfléchi, car il s'agit de développer un partenariat à égalité où l'entreprise ne joue pas seulement le rôle de sous-traitant mais de partenaire à part entière.

### **C. La stratégie de flexibilité**

La stratégie de flexibilité peut jouer un rôle majeur et important dans le processus de mise à niveau en matière de formation et de perfectionnement du personnel et en matière de renouvellement et de modernisation des équipements. En effet, elle est aussi un choix stratégique récent adopté par la plupart des entreprises dans les pays industrialisés. Alors, pour répondre à une demande de plus en plus homogène et personnalisée et pour disposer d'une capacité de réagir à temps, l'entreprise doit disposer et mobiliser des moyens humains et matériels flexibles. Dans ce cadre, un certain nombre de mesures et d'actions progressives peuvent être engagées, qui sont présentées ainsi :

- ✓ Réduire l'hétérogénéité des fabrications par la standardisation, la modularité des composants, l'interchangeabilité et la sous-traitance;
- ✓ Renforcer les possibilités de flexibilité du personnel pour assurer plus de polyvalence et plus de mobilité par la formation, la motivation et l'intéressement. Dans une entreprise de confection, des actions de regroupement des tâches sur une même opératrice et de formation « multiposte » des ouvrières peuvent être intensifiées pour pouvoir répondre à des demandes multiples dans des délais courts;
- ✓ Réorganiser et reconcevoir les productions par lots ou de manière discontinue en ligne pour réduire les stockages intermédiaires, les contrôles et les déchets;
- ✓ Responsabiliser davantage le personnel cadre et non-cadre en l'associant aux cercles de qualité, aux groupes multidisciplinaires de réflexion, etc.;
- ✓ Renforcer le dispositif d'information, de communication et de concertation entre les fonctions et entre le personnel en vue d'évoluer vers un système d'entreprise mieux intégré.

#### **2.3.3. Formulation du plan de mise à niveau**

Après un diagnostic stratégique global et une synthèse des choix stratégiques retenus, l'entreprise définit la manière dont elle va s'engager afin d'assurer sa mise à niveau, sous forme d'un plan d'ensemble combinant les objectifs assignés par l'entreprise, les moyens et les voies nécessaires pour les atteindre : c'est

« le plan de mise à niveau » appelé également « Business Plan ». En effet, cette stratégie suppose qu'un certain nombre de choix économiques, financiers et juridiques sont retenus en prenant en considération les contraintes techniques, sociales et juridiques et les recommandations des acteurs intéressés. Ces choix seront développés et formalisés dans le plan de mise à niveau de l'entreprise industrielle.

Le plan de mise à niveau constitue l'élément de base pour toute négociation, d'une part, il formalise clairement les concours sollicités, les conditions à remplir pour assurer la réussite du plan; et enfin il comporte à la fois une analyse rétrospective de la situation de l'entreprise et une projection de ses activités pendant au moins les trois prochaines années, et d'autre part, il doit formaliser la volonté d'action des partenaires intéressés au sauvetage de l'entreprise. Mais comme l'affirme Bescos, [1989]<sup>1</sup> " l'obtention d'un consensus entre les différents partenaires de l'entreprise a été toujours l'un des aspects les plus difficiles à gérer ".

À ce titre, la démarche suivante pourra être adoptée par le manager chargé de l'élaboration du plan de mise à niveau et des négociations afin de réussir les négociations avec les partenaires:

- ✓ Il est primordial de connaître parfaitement les points forts et les points faibles l'entreprise, les résultats du diagnostic, la stratégie à adopter ainsi que les choix économiques et financiers retenus dans le plan de mise à niveau;
- ✓ Il devra connaître la position de principe de chaque partenaire et évaluer les conséquences économiques et financières de chaque position ;
- ✓ Les réunions de négociation doivent être bien préparées (timing, lieu, ordre du jour, objectifs, scénarios, contraintes, etc.) ;
- ✓ Un soin particulier devra être accordé aux partenaires importants notamment les associés, les banquiers et les représentants du personnel. Ils devront être informés au fur et à mesure d'avancement des discussions et des négociations et peuvent éventuellement être associés à la prise de certaines décisions importantes qui peuvent influencer d'une manière significative le plan de mise à niveau.

---

<sup>1</sup> Bescos. P. L, « les facteurs de réussite dans le redressement de PMI en difficulté », revue Française de gestion, septembre- octobre, 1989, P 55-67.

Le plan de mise à niveau exige une rigueur absolue dans son élaboration ainsi que dans ses prévisions et doit s'efforcer d'englober toutes les dimensions de l'entreprise en tenant compte de son environnement interne et externe. L'acceptation de ce plan par les acteurs concernés dépend non seulement de la fiabilité des informations, de la crédibilité des solutions et des mesures proposées, mais également de la forme et de la qualité du plan présenté (O.N.U.D.I, [2002]). Les acteurs jugeront le plan en prenant surtout en considération sa forme et son contenu :

#### **A. Conditions de forme du plan de mise à niveau**

En effet, le dossier de mise à niveau devra comporter les données suivantes:

- ✓ Une présentation de l'entreprise;
- ✓ Un aperçu de sa situation actuelle;
- ✓ Les actions de sa mise à niveau;
- ✓ Les conditions et les hypothèses de sa mise à niveau;
- ✓ Les projections financières avec et sans mise à niveau.

Aussitôt que le plan de mise à niveau est adopté par les partenaires et que le schéma de financement est bouclé, l'entreprise peut présenter son dossier au Bureau de mise à niveau pour instruction, évaluation et approbation pour sa mise en œuvre.

#### **B. Contenu du plan de mise à niveau**

- Présentation de l'entreprise, cet élément est, en effet, composé de :
  - ✓ La date de création de l'entreprise;
  - ✓ L'objet social de l'entreprise;
  - ✓ La structure du capital, la liste des membres du conseil d'administration ou des associés, le nom du commissaire aux comptes et le nom de l'auditeur;
  - ✓ Le siège social et les lieux d'implantation des usines et des points de vente;
  - ✓ L'évolution du capital social depuis la création de l'entreprise;
  - ✓ Les raisons sociales des banques de l'entreprise;
  - ✓ Les produits fabriqués par l'entreprise;
  - ✓ Les principaux marchés de l'entreprise;
  - ✓ Les avantages fiscaux accordés à l'entreprise (éventuellement);

- ✓ L'effectif global par catégorie (cadres supérieurs, ingénieurs, cadres moyens, ouvriers), par statut (permanent, occasionnel) et par ancienneté;
  - ✓ L'organigramme général;
  - ✓ Un état des procédés de fabrication et des capacités théoriques et réelles de production;
  - ✓ Une liste des principaux investissements réalisés.
- Synthèse du diagnostic stratégique ; qui doit comporter:
- ✓ Les activités au cours des trois dernières années (production, ventes, effectifs, coûts de production, prix de revient et résultats);
  - ✓ Les points forts et les atouts sur les plans commercial, financier, technique, organisationnel et social ;
  - ✓ Les difficultés actuelles et les faiblesses sur les plans commercial, technique, financier, organisationnel et social ;
  - ✓ La situation financière (synthèse du diagnostic financier): le bilan apuré, le défi en fonds permanents, le montant cumulé des pertes, la part des fonds propres dans l'actif net, l'endettement par rapport aux fonds propres, les besoins en fonds permanents, la part des salaires et des frais financiers dans le chiffre d'affaires, etc.);
  - ✓ Les solutions proposées pour la mise à niveau.
- Stratégies et actions de mise à niveau, qui doit comporter:
- ✓ La présentation des stratégies retenues pour la mise à niveau :
  - ✓ Les mesures et les actions urgentes retenues dans le cadre du plan de mise à niveau faisant ressortir clairement les actions retenues, les concours sollicités et les résultats attendus, sur les plans financier, commercial, de la production, de l'emploi et de la réorganisation des effectifs;
  - ✓ L'échéancier d'exécution du plan: les actions immédiates, les actions à court terme et à moyen terme;
  - ✓ Le programme d'investissement avec la présentation d'une fiche technique par investissement comportant:
    1. Une description du projet;
    2. Le délai de réalisation;
    3. Le montant de l'investissement.

4. Les incidences techniques (gains au niveau productivité, maintenance, économie d'énergie);
  5. Le mode de financement retenu;
- ✓ Le programme de financement.
- Conditions et hypothèses de mise à niveau
- ✓ Les conditions de réussite du plan : Il s'agit d'énumérer toutes les conditions devant être remplies, telles que, les concours sollicités, les engagements pris, les avantages fiscaux et sociaux obtenus, les accords conclus et les engagements pris par les actionnaires, les institutions financières, les syndicats et par les organismes et les pouvoirs publics ;
- ✓ Les hypothèses et données de base : Il s'agit de déterminer les hypothèses relatives aux programmes de vente, de production et à l'évolution des charges et des produits, Ces hypothèses sont présentées, ainsi :
1. Le programme de vente: il s'agit de prévoir les ventes par année, au cours des prochaines années, en quantité et en valeur, par produit et par marché;
  2. Le programme de production: ce programme s'agit de prévoir les productions par année, au cours des prochaines années, en quantité, par produit et par usine; il en est de même pour les sous-produits;
  3. Le programme d'achat des matières premières et consommables: concernant le présent programme, il y a lieu de prévoir le programme des achats par année, au cours des prochaines années, en quantité, en valeur, par matière et par monnaie. Les normes de consommation de matières retenues, par unité de produit, doivent être précisées et seraient utiles pour des calculs de sensibilité ou autres en cas de besoin ;
  4. Les charges de production et d'exploitation: à cet effet, il s'agit de déterminer les autres charges nécessaires pour la production, notamment, les travaux, fournitures et services sous-traités à l'extérieur, les frais divers de gestion, les frais financiers, les amortissements, ainsi les impôts et les taxes.

- Projections financières

Après la définition des conditions et hypothèses de mise à niveau de l'entreprise, il est cependant nécessaire de préparer ainsi, les projections financières, qui doivent inclure:

- ✓ Les comptes d'exploitation, les bilans prévisionnels et le tableau des emplois et des ressources;
- ✓ Le tableau pluriannuel des flux de trésorerie ;
- ✓ Le plan de trésorerie prévisionnel;
- ✓ Les indicateurs de rentabilité économique et certains ratios financiers.

#### **2.3.4. Mise en œuvre et suivi du plan de mise à niveau**

L'exécution et le suivi du plan de mise à niveau constituent la quatrième et dernière phase du processus stratégique de mise à niveau adopté et accepté par les principaux partenaires de l'entreprise. Cette phase est " le plus souvent un processus à long terme qui suppose l'engagement de toutes les parties impliquées. L'exécution de ce plan consiste à concrétiser et à réaliser à temps les concours sollicités, les engagements et les accords pris avec les partenaires de l'entreprise en vue de le faire aboutir. En général, il s'agit notamment de procéder à la mise en œuvre des actions immédiates de survie, celles à court terme destinées à accroître la rentabilité et enfin celles à moyen terme visant à consolider la rentabilité et à assurer la compétitivité durable de l'entreprise "(O.N.U.D.I, [2002]).

##### **A. Conditions préalables de réussite**

En effet, les conditions qui doivent être réunies pour réussir la mise en œuvre du plan de mise à niveau, sont présentées comme suit :

- Le bon choix du responsable de l'exécution du plan de mise à niveau : (Sa personnalité, sa compétence, sa disponibilité, sa volonté et son intérêt) ;
- L'élaboration d'un programme et d'un calendrier détaillés d'exécution du plan de mise à niveau : en effet, ce programme doit recouvrir les objectifs à atteindre, préciser les résultats chiffrés et escomptés et les activités prévues par domaine d'activité spécifique, par division et par service au niveau de chaque domaine et en énumérant les activités et le calendrier de leur exécution (date prévue pour le début et la durée) ;
- La rapidité dans l'exécution du plan ;
- L'instauration d'un bon climat social fondé sur la motivation et l'intéressement du personnel aux résultats ;

- La mise en place d'un système simple de suivi et de contrôle de l'emploi, des ressources, des moyens, de la réalisation des résultats et des objectifs escomptés.

### **B. Exécution du plan de mise à niveau**

La phase d'exécution<sup>1</sup> du plan de mise à niveau englobe la période allant de la décision d'exécuter le plan de mise à niveau jusqu'à ce que l'entreprise en atteigne les objectifs fixés. Dans ce volet, il s'agit ainsi, de procéder à la mise en œuvre des actions immédiates, celles à court terme, destinées à accroître la rentabilité et enfin celles à moyen terme, visant à consolider la rentabilité et à assurer la compétitivité durable de l'entreprise. En général, les actions à mettre en œuvre varient d'une entreprise à une autre. Chaque entreprise constitue un cas spécifique et répond à une logique particulière.

### **C. Suivi du plan**

Pour survivre dans un environnement économique en mutation permanente toute entreprise est appelée à mettre en place une « fonction veille », des dispositifs de surveillance ou un système rigoureux et régulier de suivi du fonctionnement de l'entreprise et de sa position dans son environnement<sup>2</sup>. La prise en compte de la fonction veille, plus tôt, par les responsables de l'entreprise, permet de réduire l'effort de redressement et de mise à niveau en situation d'exploitation.

Dans ce cadre et afin d'assurer un suivi rigoureux à finalité préventive, tout en s'inspirant de la loi française du 1<sup>er</sup> mars 1984 sur la prévention des difficultés des entreprises et du Code de faillite [1987], chapitre 11, relatif au redressement judiciaire des entreprises aux États-Unis d'Amérique, Dhaoui. M.L, [2002]<sup>3</sup>, propose particulièrement aux entreprises industrielles, opérant dans des environnements assez turbulents et menaçants, des instruments de suivi immédiatement opérationnels et peu coûteux. Il s'agit :

---

<sup>1</sup> L'O.N.U.D.I a précisé dans cette optique que, la difficulté ne réside pas dans la formulation d'un plan de mise à niveau mais surtout dans sa mise en œuvre concrète dans l'entreprise, et cela d'après les expériences réussies dans d'autres pays comme la Tunisie, dont les difficultés et problèmes rencontrés par la majorité de ses entreprises industrielles ont été signalés ultérieurement par l'O.N.U.D.I.

<sup>2</sup> Edighoffer. J.F, « Entreprises en difficulté et trajectoire de déclin », université. Paris – Dauphine, 1985, P 349.

<sup>3</sup> Dhaoui. M. L, [2002], Document de l'O.N.U.D.I, P 45.

- D'effectuer un diagnostic régulier et/ou à chaque fois que les actionnaires, les banquiers ou le commissaire aux comptes le demandent; ce diagnostic permet de se faire une opinion de l'évolution de l'entreprise et d'agir lorsque les difficultés sont réversibles;
- D'établir d'une manière régulière, et à temps (fin de chaque semestre), différents documents comptables et financiers (bilan, comptes de résultat, plan de trésorerie, budget) et de les remettre aux actionnaires, aux banquiers et au commissaire aux comptes de l'entreprise;
- De mettre en place un « léger tableau de bord » destiné aux observateurs concernés, notamment au niveau des petites et moyennes entreprises. Ce tableau de bord de gestion comporte des indicateurs liés aux résultats et permet de mesurer et d'évaluer les performances réalisées par rapport aux prévisions.

#### **2.4. Fondements des programmes de mise à niveau des PME en Algérie**

L'adhésion de l'Algérie à la zone de libre-échange de l'Union européenne (ZLE/UE) et à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) confirme la volonté d'insertion du pays dans l'économie mondiale. Dans ce cadre de libéralisation, d'ajustement et de relance de l'économie, la restructuration et la mise à niveau de l'industrie sont donc devenus des domaines prioritaires en Algérie, et traduisent la prise de conscience des pouvoirs publics pour l'avenir de l'économie nationale. Bien entendu, pour répondre aux exigences de ce contexte, il est nécessaire d'engager des programmes qui prépareront l'économie à ce défi.

En effet, " l'expérience algérienne de mise à niveau entamée dès l'année 2000 "<sup>1</sup>, compte un éventail de programmes initiés dans différents cadres et par différentes institutions.

##### **2.4.1. Le programme Intégré (PI) ONUDI-MIR<sup>2</sup>**

Confronté aux mutations profondes, rapides et complexes de l'environnement économique international, qui ont touché les méthodes d'organisation et de gestion, les systèmes de production, les circuits de distribution et les pratiques du commerce aux niveaux national et international, et face à la libéralisation et l'ouverture de l'économie qui se sont principalement matérialisées

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissement, « Projet de stratégie et politiques de mise à niveau », document interne, Novembre, 2008, P 6.

<sup>2</sup> (MIR) : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration.



pour la majorité des pays en développement et des pays à économie en transition par l'adhésion à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et par la signature d'un certain nombre d'arrangements préférentiels et/ou d'accords de zones de libre-échange, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) a mis en œuvre au cours des dernières années une approche globale compréhensive et multidisciplinaire de restructuration et de mise à niveau industrielle. Cette approche, intégrée, rentre aussi dans le cadre de la nouvelle initiative développée par l'ONUDI et qui porte sur la facilitation du commerce « *Trade Facilitation* » (O.N.U.D.I, [2002]).

### **A. Définition du programme**

En septembre 1998, l'ONUDI a élaboré un programme adapté aux particularités de l'industrie algérienne (le programme ONUDI-MIR de mise à niveau) qui s'inscrit dans un programme plus large dénommé « Programme Intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie » (PI). *Ce Programme s'étalait sur une période de 5 ans, (Octobre 2001-Octobre 2006), avec un budget global de 11,4 millions de dollars (\$US), et financé par l'ONUDI, l'Algérie, le PNUD<sup>1</sup>, la France et l'Italie. En effet, le PI a réalisé un programme pilote d'appui à la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes<sup>2</sup>.*

Et comme on a signalé en haut ; au moment du démarrage du programme, l'idée et la démarche de mise à niveau étaient nouvelles en Algérie, l'O.N.U.D.I a présenté une perspective de démonstrations, à travers la mise en place d'une approche systémique de restructuration et de mise à niveau combinant des efforts de sensibilisation, d'information, de formation des différents intervenants (administrations, prestataires de service, entreprises et leurs associations), ainsi quelques expériences réussies et mis en œuvre par l'ONUDI en concertation étroite avec les autorités dans plusieurs pays. De ce fait, le processus, le dispositif et les procédures de mise à niveau de ce programme sont présentés ainsi :

#### **A.1. Processus de mise à niveau**

Le programme ONUDI intègre l'entreprise et son environnement immédiat. De ce fait, la figure ci-dessous résume les actions visées pour mettre en

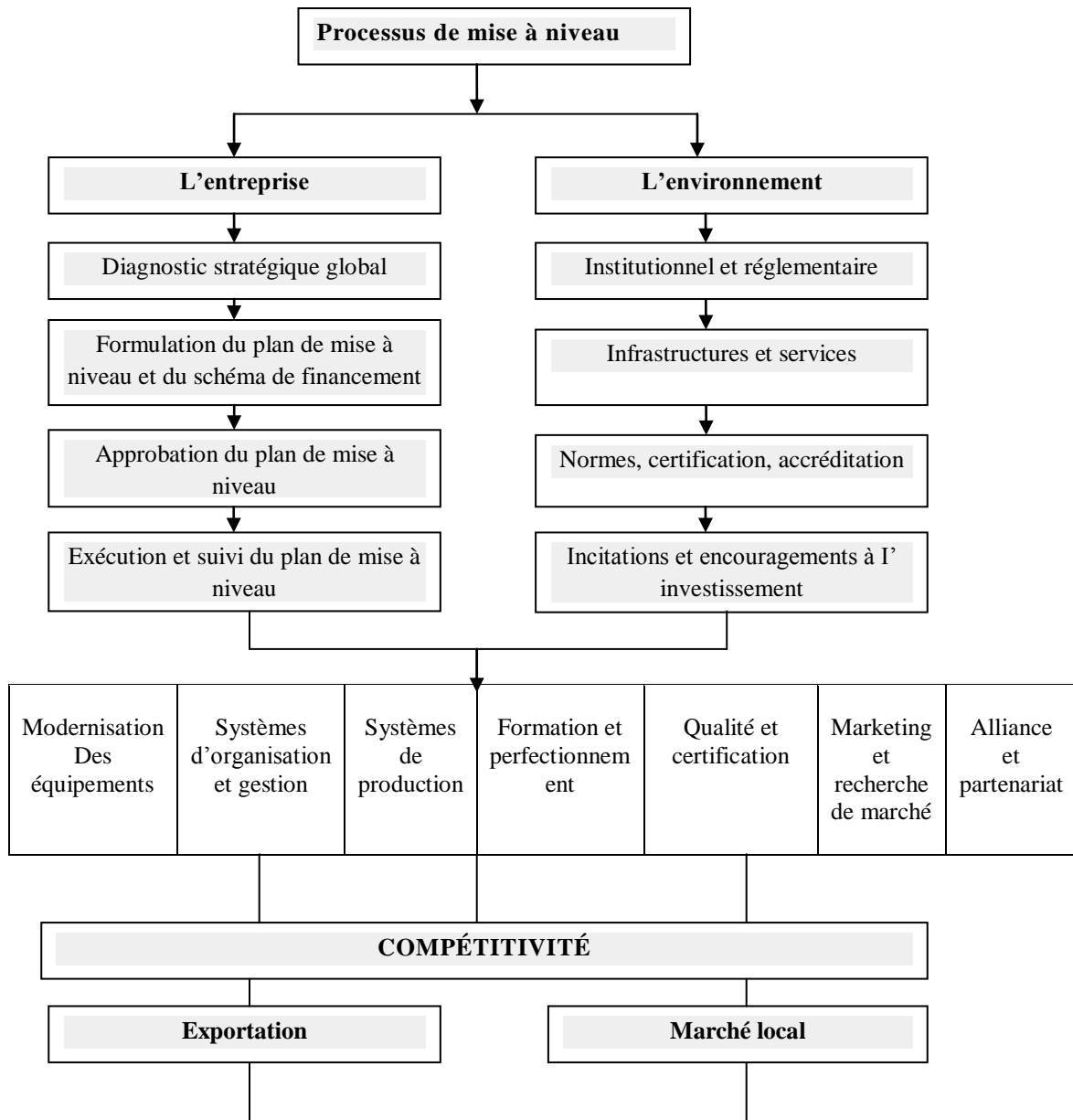
---

<sup>1</sup> (PNUD) : l'assistance du Programme des Nations Unies pour le Développement.

<sup>2</sup> Ce programme est mis en œuvre par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR), et élaboré avec l'assistance de l'ONUDI .Il sera, en effet, présenté séparément du programme intégré (PI), suivant le document interne du MIPI, [2008].

œuvre un processus de mise à niveau de l'entreprise et de son environnement, comme suit :

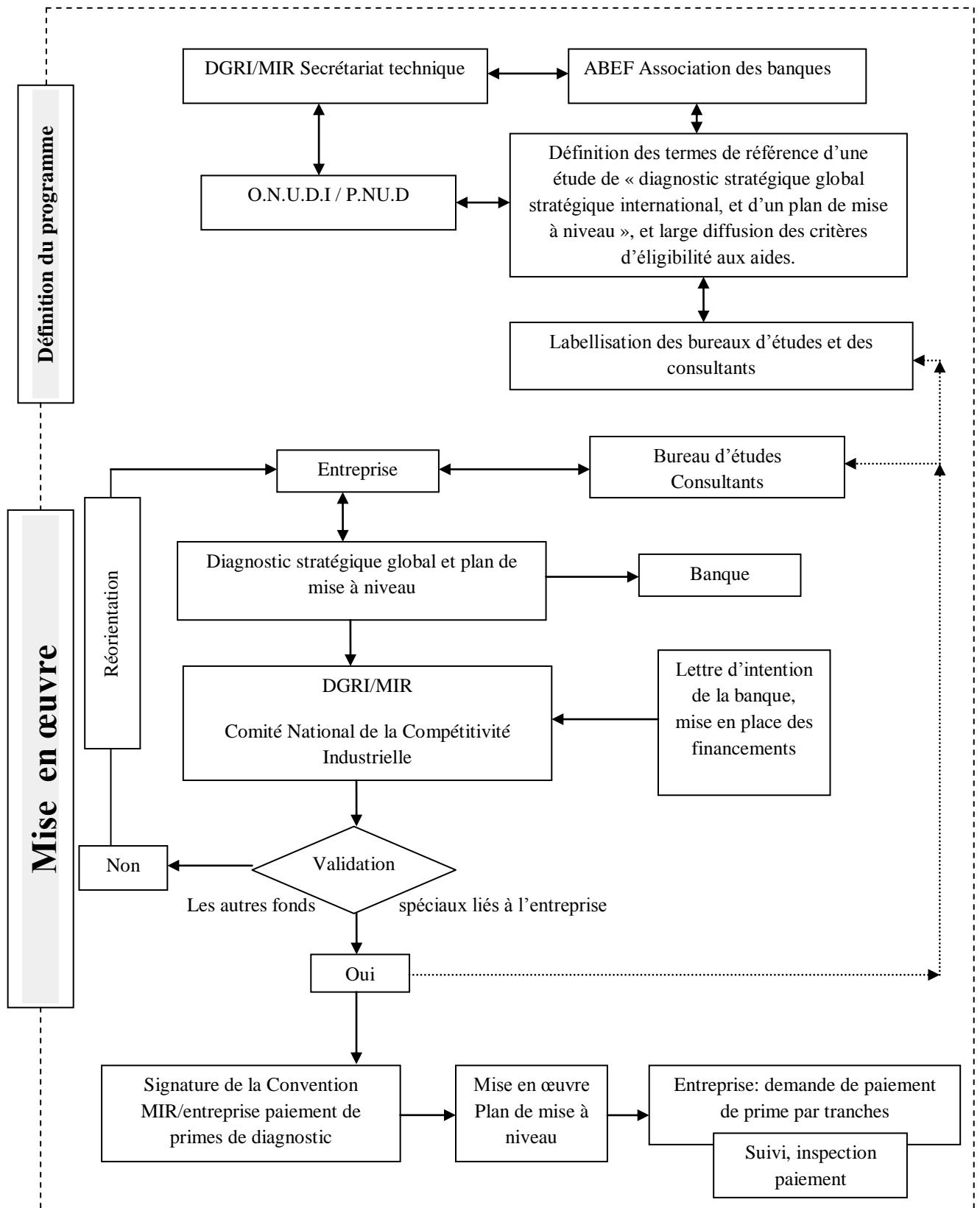
**Figure (2.6.) : Processus de mise à niveau**



**Source :** O.N.U.D.I, [2002].

A.2. Dispositif de mise à niveau

Figure (2.7.) : Le cheminement global du dispositif de la mise à niveau



Source : O.N.U.D.I, [2002].

Alors, le cheminement global est esquissé du dispositif de la mise à niveau dans la figure ci-dessus ; en effet, une fois le dossier accepté, l'opération de mise à niveau se met en œuvre comme sur cinq étapes. Il s'agit d'abord d'élaborer un diagnostic global par le bureau de consulting retenu par l'entreprise et agréé. Ensuite, d'élaborer un plan de mise à niveau qui sera approuvé et exécuté par le chef de l'entreprise. Enfin, l'opération de suivi du plan par paiement. À cet égard, les procédures relatives à la réalisation du *programme de mise à Niveau* se présentent ainsi :

### A.3. Procédures de mise à niveau

En effet, les procédures pour bénéficier des primes d'incitation à la réalisation concrète du programme de mise à niveau passent pour l'entreprise par deux grandes étapes distinctes:

#### A.3.1. Procédures de fonctionnement

La réalisation, par un bureau ou des consultants externes librement choisis par l'entreprise, d'une étude que l'on peut intituler « Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau<sup>1</sup> » de l'entreprise. Cette étude accompagne la demande d'aide financière au titre du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle et ouvre droit, dans le respect des règles d'éligibilité<sup>2</sup> et des procédures définies par le Comité national de la compétitivité industrielle, au bénéfice de primes.

##### A.3.1.1. Informations préalables

Toute entreprise qui souhaite engager un *programme de mise à niveau* et bénéficier des aides financières prévues par le *fonds de promotion de la compétitivité industrielle* est libre de faire son choix concernant le consultant ou bien le bureau d'étude qui lui fera le diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau.

---

<sup>1</sup> La démarche et le contenu du diagnostic prennent appui sur la méthodologie élaborée avec l'assistance du PNUD et de l'ONUDI dans le cadre du programme pilote mis en œuvre par le Ministère de l'industrie et de la restructuration (O.N.U.D.I, [2008]) :

- ✓ Un diagnostic stratégique global relatif à toutes les fonctions de l'entreprise;
- ✓ Un positionnement stratégique de l'entreprise par rapport à la concurrence interne et externe dans l'hypothèse d'un démantèlement tarifaire (droit de douane 0 % et/ou marché de l'exportation);
- ✓ Un test de la viabilité financière de l'entreprise et de sa capacité financière à mobiliser les ressources nécessaires à la mise à niveau de l'entreprise.

<sup>2</sup> Il est à signaler que les règles d'éligibilité représentent, en effet, les bénéficiaires du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, qui sont exposés en bas.

Par ailleurs, elle doit s'assurer de la capacité et des ressources que possède ce bureau car la qualité et la crédibilité du diagnostic et du plan de mise à niveau dépendent de l'expérience, de l'aptitude et des compétences des consultants choisis. De plus, l'entreprise doit informer par courrier le secrétariat technique du ministère de l'industrie et de restructuration (MIR) de son choix, en indiquant le nom du bureau d'étude et / ou des consultants avec lequel elle a contracté et de sa décision d'engagement dans le *programme de mise à niveau* en transmettant une fiche d'identification de son entreprise. Cette fiche comporte un ensemble de questionnaire d'informations techniques et économiques qui est soumis par le ministère de l'industrie. Ces informations vont permettre à la structure concernée du MIR de connaître les entreprises engagées dans ce programme.

Après l'engagement de l'entreprise, le secrétariat technique accusera la réception de cette information, mais cela ne préjuge en aucune façon de l'éligibilité de l'entreprise au programme. L'entreprise doit savoir au préalable que le rapport de diagnostic et le plan de mise à niveau sont évalués par des services spécialisés aux prés du *comité national de la compétitivité industrielle* et que un rejet ou un approfondissement du rapport et du plan sont envisageables.

#### A.3.1.2. Diagnostic stratégique global

##### - Le rôle de l'entreprise

La décision de réaliser une mise à niveau est le choix volontaire de l'entreprise. En conséquence le choix du bureau d'études et des consultants demeurera le libre choix de l'entreprise.

##### - Le rôle des bureaux d'études et des consultants

Il s'agit d'un acte professionnel qui engage la responsabilité solidaire de l'entreprise et du bureau (ou des consultants) dans le choix des actions et la décision de mise en œuvre de la mise à niveau. Il est clair qu'aucune entité extérieure à l'entreprise ne peut se substituer à elle dans la nature de ces choix. C'est pourquoi, la méthodologie et les règles d'éligibilité et de validation des demandes des entreprises seront largement diffusées. Il appartiendra aux bureaux d'études et aux consultants de s'assurer qu'ils sont familiers avec ces règles. Ainsi les bureaux d'études et consultants compétents veilleront à ne pas engager les entreprises qui ne répondront pas aux règles d'éligibilité de ce programme.

- Le rôle de la banque

La demande de l'entreprise doit être accompagnée de l'avis de sa banque relatif à la capacité de l'entreprise à mobiliser les financements (crédits et fonds propres) nécessaires à la mise en œuvre du plan de mise à niveau. En conséquence, le Ministère de l'industrie et de la restructuration développera en direction des banques un programme de sensibilisation et de diffusion des instruments du programme.

#### A.3.1.3. Introduction de la demande de l'entreprise

La demande d'aide financière directe au titre du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, accompagnée de l'étude (le Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau), conjointement signées par l'entreprise et le bureau d'études, est déposée par l'entreprise au secrétariat technique du Comité national de la compétitivité industrielle. La forme de présentation de la demande et les procédures précises, validées par le Comité, font l'objet d'une large diffusion par le secrétariat technique. Le secrétariat technique du Comité national de la compétitivité industrielle s'assurera que:

- Les critères d'éligibilité ont été respectés;
- Le schéma de financement a l'accord formel et écrit d'une banque chef de file qui aura vérifié que les autres bailleurs de fonds (fonds propres, prise de participation, etc.) sont correctement engagés.

En effet, dans le cas où certains critères ne seraient pas respectés, l'entreprise sera informée pour le compléter afin de bénéficier d'un soutien du fonds de promotion de la compétitivité industrielle. Outre, les critères de validation ne concernent que la qualité des diagnostics présentés par l'entreprise, la compétence des experts retenus et la méthodologie d'analyse. Les conditions majeures à vérifier sont :

- La fiabilité des informations comptables (certification) ;
- La viabilité financière : actif net positif, fonds de roulement positifs, etc. ;
- Le positionnement stratégique et la compétitivité sur le marché national et international dans la perspective d'un démantèlement tarifaire (0% de droits de douane) ;
- La présentation solidaire du diagnostic par l'entreprise et le bureau d'étude ;
- Le respect global de la méthodologie de diagnostic stratégique global et de l'élaboration du plan de mise à niveau ;
- L'apport positif du plan de mise à niveau sur la compétitivité et les gains de productivité de l'entreprise ;

- Le respect des règles de dépôt du dossier de soumission au bénéfice des primes ;
- L'accord d'une banque pour accompagner le plan de mise à niveau.

#### A.3.1.4. Soumission au comité

Après une analyse du dossier, le secrétariat technique soumet le dossier au comité d'accompagnement. Une fois que le comité se réunit, il formulera son avis sur la demande de l'entreprise. Pour s'assurer la confidentialité des informations soumises par l'entreprise, le secrétariat technique ne soumet au comité qu'une synthèse sous une forme qui sera connue des entreprises et des bureaux d'études. Ainsi, les membres du comité sont tenus au respect du secret professionnel.

#### A.3.1.5. Convention MIR

Le secrétariat technique notifiera à l'entreprise la décision du Comité et lui soumettra une convention qu'elle signera avec le Ministère de l'industrie et de restructuration si son dossier est validé. Cette convention fixera les droits et obligations des parties au titre de l'aide financière accordée par le Fonds de promotion de la compétitivité industrielle.

#### A.3.2. Procédures de déblocage des moyens de financement du programme

Après accord et validation par le Comité National de la Compétitivité Industrielle, la mise en œuvre des actions immatérielles et/ou matérielles définies dans le plan de mise à niveau ouvre droit au bénéfice des aides financières suivant deux alternatives ; en trois tranches, la troisième intervenant à la fin de la mise en œuvre du plan d'action qui ne saurait dépasser deux ans après la notification de son acceptation, et en une seule tranche dans la limite d'un délai de réalisation de deux ans.

##### A.3.2.1. Diagnostic stratégique global

La prime financière pour l'étude de *diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau* est de 70% du coût, dont la limite est de trois (3) millions de DA<sup>1</sup>. Le paiement de la prime financière au diagnostic est indépendant de la réalisation des étapes ultérieures que le plan de mise à niveau doit définir avec précision.

---

<sup>1</sup> O.N.U.D.I, [2002], P 79.

A.3.2.2. Plan de mise à niveau<sup>1</sup>

Le plan de mise à niveau peut être réalisé par tranche:

- La première tranche doit être au minimum de 30 % de l'investissement matériel et/ou de 30 % de l'investissement immatériel;
- La deuxième tranche doit être au minimum de 60 % de l'investissement matériel et/ou de 60 % de l'investissement immatériel;
- L'entreprise peut choisir d'échelonner le financement en trois, deux, voire en une seule tranche.

Les primes sont de:

- 50 % des coûts pour les investissements immatériels;
- 15 % pour les investissements matériels financés sur fonds propres ;
- 10 % pour les investissements matériels financés sur crédit.

A.3.2.3. Suivi et modalités d'octroi des aides financières

Suite à la demande déposée par l'entreprise dans les formes validées par le Comité, le secrétariat technique pourra désigner un organisme extérieur pour vérifier la matérialité de la demande. Cette vérification portera sur les éléments documentaires (factures et preuves de paiement fournies par sa banque) et l'existence physique des investissements. À l'issue de cette opération de suivi, qui sera formalisée par un rapport établi dans les formes validées par le Comité, la prime est payée.

A.3.2.4. Délai de réalisation

Les investissements éligibles aux aides financières doivent être réalisés dans un délai maximal de deux années suivant la date de signature de la Convention. À la demande de l'entreprise, une prorogation d'une année peut être accordée à titre dérogatoire. Enfin, toutes les entreprises qui s'engagent dans le *programme de mise à niveau* pour améliorer leurs *compétitivités industrielles* doivent procéder à la démarche décrite ci-dessus<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> O.N.U.D.I, [2002], P 79-80.

<sup>2</sup> Il est important de signaler dans cette optique que les règles d'éligibilité et les procédures détaillées validées par le Comité National de la Compétitivité Industrielle sont disponibles auprès du secrétariat technique du MIR (O.N.U.D.I, [2002]).



## **B. Les composantes du programme**

Le présent programme (PI) comprenait en effet, les cinq composantes suivantes<sup>1</sup> :

### B.1. L'assistance à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielles

La première composante est dans le but est de mettre en œuvre un programme national de restructuration industrielle et de mise à niveau, ainsi de mettre en place une politique de développement industriel.

### B.2. Le renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie

Cette composante vise, en effet, à l'assistance au développement et au renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie en matière de qualité, de certification, de normalisation, des capacités de management, ainsi de promotion des investissements.

### B.3. Le programme pilote d'appui pour la restructuration et l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes (publiques et privées)

La mise en place de ce programme a pour objet d'une assistance technique à la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des entreprises afin de faciliter leur intégration et leur croissance.

### B.4. L'appui et le renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la structuration d'un réseau d'information économique et industriel

La mise en place de la présente composante vise à maîtriser les systèmes et les réseaux d'information et de statistiques en Algérie, ainsi, à disposer d'une stratégie et mette en œuvre un plan d'action portant sur la rénovation et la mise à niveau du système d'information et des statistiques économiques et industrielles.

### B.5. La création d'un environnement sain et viable en Algérie

L'objectif central de la dernière composante est d'assister à la mise en œuvre d'une production industrielle propre d'une gestion rationnelle des déchets, ce qui contribue en effet à la lutte contre la pollution, ainsi à la création d'un développement et un environnement durables.

---

<sup>1</sup> O.N.U.D.I, « Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », ONUDI, Août, 2006.

### C. Les objectifs du programme<sup>1</sup>

D'une manière générale, l'objectif central visé par le programme développé consiste à soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'amélioration continue de la productivité, et d'intégration de l'industrie et la croissance de l'emploi et de l'exportation dans le nouveau contexte de libéralisation de l'économie algérienne, ainsi à permettre au tissu industriel de résister à la concurrence mondiale et se mouvoir avec assurance dans les marchés internationaux. Toutefois, l'O.N.U.D.I signale à cet égard que ces objectifs doivent être déclinés en fonction de trois niveaux d'intervention<sup>2</sup>:

#### C.1. Les objectifs au niveau macro

Les orientations de politique générale du Ministère de l'industrie et de la restructuration en ce qui concerne la restructuration industrielle peuvent être résumées comme suit :

- Élaboration de politiques industrielles qui serviront de base aux programmes de soutien et d'incitation. Ces politiques seront élaborées d'une manière consensuelle avec les autres départements sectoriels en tenant compte des opportunités offertes par les capacités nationales et internationales;
- Mise en œuvre d'une instrumentation qui permet aux entreprises et aux institutions gouvernementales d'entamer les actions aux niveaux méso et micro ;
- Mise en œuvre d'un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement;
- Mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de communication afin de rendre lisibles les actions de politique industrielle aux opérateurs économiques et indiquer clairement les acteurs et les moyens disponibles aux entreprises.

---

<sup>1</sup> Les objectifs du programme sont, en effet, inspirés d'après l'ONUDI, « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », (document a été rédigé par Dhaoui. Mohamed Lamine), Vienne, 2002.

<sup>2</sup> En effet, l'O.N.U.D.I, [2002] distingue entre les trois niveaux d'intervention, ainsi : **Au plan macro:** le Gouvernement et le Ministère de l'industrie et de la restructuration (MIR), **au plan méso:** les acteurs de la gouvernance d'intermédiation locale, sectorielle, technique, technologique ou professionnelle. Enfin, **au plan micro:** les entreprises qui expriment la volonté de bénéficier du programme de mise à niveau.

C.2. Les objectifs au niveau méso

Un programme concerté suppose des partenaires structurés. Le programme se fixe pour objectif d'identifier les institutions d'accompagnement de l'entreprise, de vérifier et de confirmer que ces institutions en ont mission et moyens, de les accompagner dans leur effort de structuration et d'assurer leur promotion. Il s'agit principalement des:

- Associations patronales et professionnelles du secteur industriel;
- Institutions parapubliques;
- Instituts et centres de ressources technologiques et commerciales;
- Organismes de formation spécialisée;
- Banques et institutions financières;
- Organismes de gestion des zones industrielles.

La démarche de mise à niveau de l'environnement de l'entreprise aura systématiquement pour objectif, par le renforcement des capacités des structures d'appui, de contribuer à l'amélioration de la compétitivité industrielle des entreprises. Les activités qui pourront faire l'objet de cette promotion sont, par exemple:

- Formation, méthodologie d'évaluation de projets;
- Méthodologie d'évaluation et de suivi des plans de mise à niveau;
- Assistance à la mise à niveau (décentralisation, missions, organisation) pour son insertion dans le processus de restructuration industrielle;
- Identification, diagnostic et mise à niveau de l'existant;
- Propositions et études de faisabilité de nouvelles structures;
- Assistance à la mise en œuvre de nouvelles structures.

C.3. Les objectifs au niveau micro

Dans cette acception, il est à noter que l'O.N.U.D.I considère que " le programme de mise à niveau est un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Ce programme est donc distinct des politiques de promotion d'investissement ou de sauvegarde d'entreprises en difficulté" (O.N.U.D.I, [2002]). En effet, elle signale à cet égard, ainsi du point de vue de l'entreprise, il s'agit d'un processus d'amélioration permanent (upgrading) qui doit introduire une démarche de progrès, d'anticipation et de remise en cause des faiblesses. C'est surtout un programme auquel l'entreprise adhère volontairement et non un programme imposé par le Gouvernement, l'État ou ses institutions. Pour cela, l'État s'organise

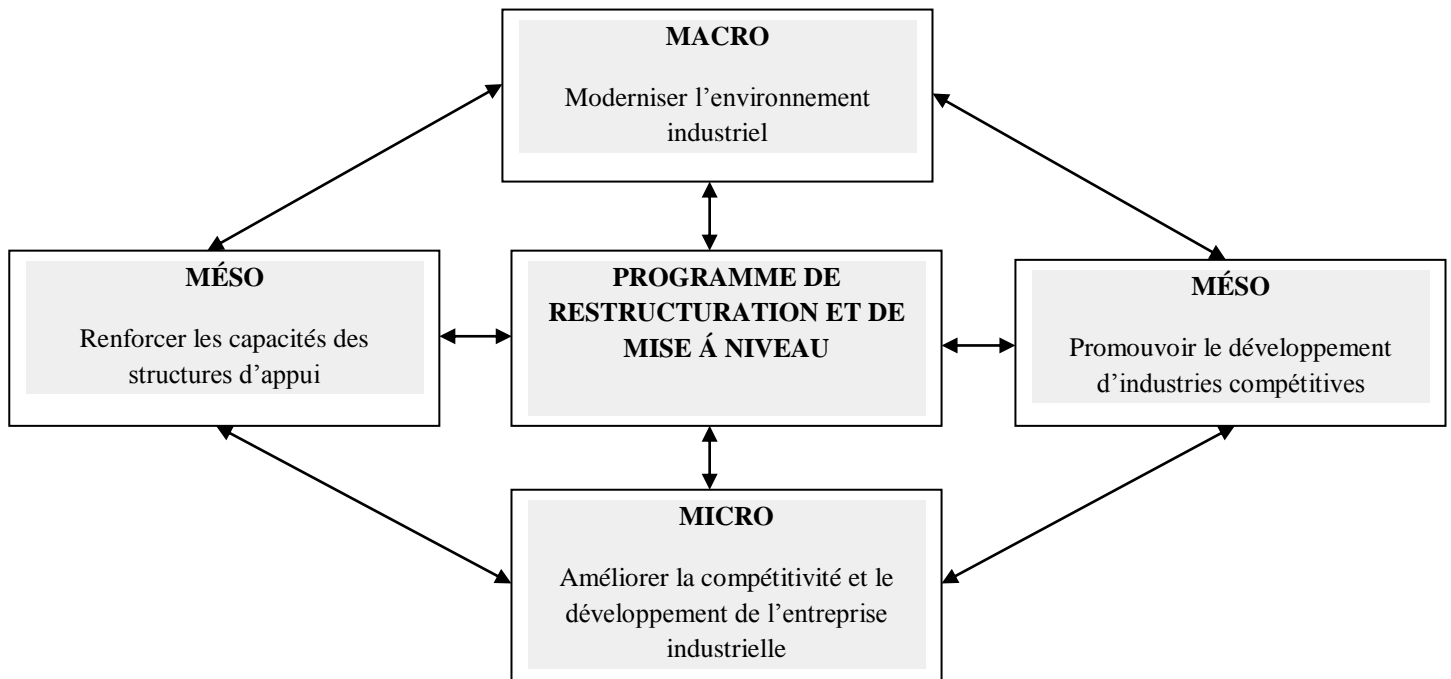
afin de répondre à la demande des entreprises qui remplissent les conditions d'éligibilité au programme ajoute-elle.

La mise en œuvre des actions de mise à niveau est du seul ressort de l'entreprise. Les actions visées sont :

- Les études de diagnostic et de plan de mise à niveau ;
- Les investissements immatériels, comme:
  - ✓ Les études, y compris la recherche et le développement;
  - ✓ L'assistance technique (propriété industrielle);
  - ✓ Les logiciels;
  - ✓ La formation;
  - ✓ La mise en place de systèmes de qualité (qualité, certification, etc.);
  - ✓ La normalisation;
  - ✓ La mise en place de systèmes d'information et de gestion (amélioration des systèmes internes pour permettre aux dirigeants de réagir plus vite aux changements de conjoncture, mais aussi comme moyen d'accéder au marché des capitaux par le canal de la bourse, information industrielle et commerciale);
  - ✓ Tout autre investissement immatériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité industrielle;
- Les investissements matériels comme :
  - ✓ Les équipements de production;
  - ✓ Les équipements de manutention et de stockage;
  - ✓ Les équipements en matériel de laboratoire, de métrologie, etc.;
  - ✓ Les équipements en matériel informatique;
  - ✓ Les équipements et installations de production d'utilité à l'industrie (froid, chaud, air, eau, électricité);
  - ✓ Les aménagements et le génie civil liés au processus de production;
  - ✓ Tout autre investissement matériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité industrielle.

En effet, l'O.N.U.D.I résume les objectifs exposés à travers le schéma suivant (figure 2.8.):

Figure (2.8.) : Objectifs du programme de mise à niveau algérien



Source : O.N.U.D.I, [2002]<sup>1</sup>.

#### D. Les bénéficiaires du programme

Les bénéficiaires éligibles de ce programme se présentent ainsi ;

##### D.1. Au niveau de l'environnement institutionnel

Ministère de l'Industrie et de Restructuration, Ministère de la PME et de l'Artisanat, Ministère de l'Environnement, Ministère des Mines et de l'Énergie, et le Ministère de Commerce constituent les bénéficiaires institutionnels.

##### D.2. Au niveau des structures d'appui

Agence Nationale de Développement de l'Investissement, Centres techniques, Centres de formation, Chambre de Commerce et Organisations Patronales, associations professionnelles, offices et centres nationaux traitant de

<sup>1</sup> ONUDI, « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », (document a été rédigé par Dhaoui. Mohamed Lamine), Vienne, 2002, P 72.

l'analyse économique, des statistiques et de planification, y compris les observations et centres de recherche constituent les bénéficiaires structurels.

### D.3. Au niveau des entreprises

- Toute entreprise du secteur industriel ou des services liés à l'industrie et plus particulièrement les secteurs : (Agroalimentaire, Textile, Matériaux de constructions et Pharmacie) ;
- Toute entreprise justifiant :
  - ✓ De droit algérien, légalement constituée en Algérie ;
  - ✓ D'une existence d'un moins trois années dans l'activité ;
  - ✓ D'un effectif de vingt salariés et plus ;
  - ✓ Résultat d'exploitation positif ;
  - ✓ Immatriculation au Registre de Commerce et identifiant fiscal ;
  - ✓ Soumettre une demande, avec l'étude de diagnostic stratégique globale et le plan de mise à niveau, en accompagnant un accord de financement de la banque.

### E. Réalisations du programme

Comme il s'agit d'un programme pilote, le Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements<sup>1</sup>, avance que l'évaluation ne s'effectue pas au regard du nombre d'entreprises traitées ou du nombre d'actions réalisées mais par rapport à sa valeur de test de la viabilité du dispositif à mettre en place et à son degré de sensibilisation de l'ensemble des acteurs concernés sur les effets attendus de la mise à niveau.

Ainsi, à travers les actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement d'entreprises dans le cadre du projet pilote, le Ministère précise qu'il est possible de dire que le **PI** fait prendre conscience de la nécessité de modernisation des entreprises, face à l'ouverture des frontières et l'intensification de la concurrence qu'elle génère. A cet égard, le Ministère considère que *cette expérience a fourni aux entreprises et à l'Administration le cadre conceptuel, l'approche et les instruments. Elle a surtout assuré la pérennité de ce type d'actions en amenant le Ministère de l'Industrie à initier son propre programme de mise à niveau.*

Entre autre, et concernant le volet des réalisations de ce programme, il est

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissement, « Projet de stratégie et politiques de mise à niveau », document interne, Novembre, 2008, P 12.

à signaler que le programme a suscité l'intérêt de 425 entreprises, parmi lesquelles 308 ont été traitées. 122 d'entre ces dernières ont élaboré et mis en œuvre des plans de mise à niveau. Comparé à la cible initiale du projet qui visait le traitement de 1000 entreprises, le taux de réalisation atteint à peine 12,2% (MIPI, [2008]).

#### **2.4.2. Le Programme de l'ex Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR)**

##### **A. Définition du programme**

Dans le cadre du programme intégré, et conformément au programme du Gouvernement, l'ex- Ministère de l'Industrie et de la Restructuration, a engagé « un programme pilote d'appui à la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes », élaboré avec l'assistance de l'ONUDI. Ainsi, ce programme est initié par l'ex MIR, et repris par le MI/MIPI<sup>1</sup>, et s'inscrit dans un contexte de mondialisation des échanges. En effet, la mise en œuvre de ce programme répondait à deux préoccupations majeures :

- La nécessité de mettre en œuvre une nouvelle dynamique de soutien à l'entreprise basée sur la recherche de la performance (En prolongement et en accompagnement du programme de restructuration et du dispositif banques-entreprises) ;
- La nécessité d'accompagner l'entreprise dans ses efforts d'intégration dans l'économie internationale : du fait de l'insertion de l'Algérie dans la zone de libre échange avec l'Union Européenne (U.E) et d'autres espaces régionaux et les perspectives d'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (O.M.C).

##### **B. Les composants du programme**

Le Programme MIR trouve son ancrage juridique dans l'article 92 de la loi de finances 2000 qui a retenu la création d'un compte d'affectation spéciale intitulé « *Fonds de promotion de la compétitivité industrielle* » (*F.P.C.I*). Ce fonds<sup>2</sup> est ainsi destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises industrielles ou de services liés à l'industrie pour des opérations de mise à niveau pour la promotion de la compétitivité industrielle.

En effet, ce Fonds est doté d'un comité national présidé par le Ministre chargé de l'industrie et de la restructuration, ordonnateur du Fonds. Á cette optique,

---

<sup>1</sup> (MIPI) : Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements.

<sup>2</sup> L'arrêté Interministériel du 12 Décembre 2001 détermine la nomenclature des recettes et des dépenses du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, (J.O.R.A, N° 7 du 30 Janvier [2002]).

un dispositif de suivi et d'évaluation du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle est mis en place par arrêté conjoint du Ministre chargé des finances et du Ministre chargé de l'industrie. Ces missions sont confiées au Comité National de la Compétitivité Industrielle. Les acteurs du programme sont:

- La Direction Générale de la Restructuration Industrielle (chargée de la gestion du programme de mise à niveau);
- Le Comité National de la Compétitivité Industrielle;
- Les banques ;
- Les services d'appui, notamment les centres techniques spécialisés, les bureaux d'études et les consultants.

#### B.1. Le Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle

La Loi de finances 2000 a donc offert le support financier fondamental aux actions de mise à niveau par la création du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle. La contribution du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle est accordée sous forme d'aides financières, en apportant un soutien direct et indirect aux entreprises industrielles, qui couvrent notamment :

- *L'appui direct (les aides financières aux entreprises)*

Il s'agit d'aides financières destinées à couvrir une partie des dépenses engagées par l'entreprise pour:

- ✓ Le diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau;
- ✓ Les actions de nature immatérielle, qui se rapportant notamment à l'expertise et à l'assistance technique dans les domaines de l'élaboration des études de diagnostics ainsi que la formulation, la mise en œuvre et le suivi des actions de mise à niveau (formation, information, qualité, marketing, systèmes de gestion...);
- ✓ Les actions de nature matérielle liées à la promotion de la compétitivité industrielle, portant sur des investissements matériels liés à la promotion de la compétitivité industrielle, notamment ceux relatifs aux équipements destinés à l'amélioration de la qualité et des emballages des produits et aux équipements en matériels de laboratoires et de métrologie.



- *L'appui indirect (les aides financières aux structures d'appui)*

Il concerne les actions de mise à niveau liées à l'environnement immédiat de l'entreprise, et s'agit ainsi de dépenses liées à/aux:

- ✓ Des opérations orientées vers l'amélioration de l'environnement des entreprises de production ou de services liés à l'industrie comme notamment celles visant l'amélioration de la qualité, de la normalisation et de la métrologie, de la propriété industrielle, de la formation, de la recherche-développement, de l'information industrielle et commerciale, de l'essaimage, de politiques et de stratégies industrielles et de la promotion des associations professionnelles du secteur industriel;
- ✓ Toutes les actions en liaison avec les programmes de réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités ;
- ✓ Études portant sur la réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités;
- ✓ La mise en œuvre des programmes de formation destinés aux gestionnaires des zones industrielles et d'activités;
- ✓ Toutes les actions initiées par le MIR visant à développer la compétitivité industrielle.

B.2. La Direction Générale de la Restructuration Industrielle

La Direction Générale de la Restructuration Industrielle (DGRI) du Ministère de l'industrie et de la restructuration est chargée des missions suivantes :

- ✓ Mettre en place et coordonner les instruments juridiques et financiers du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle ;
- ✓ Définir les conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du programme de mise à niveau ;
- ✓ Assurer le secrétariat technique du Comité national de la compétitivité industrielle ;
- ✓ Examiner les dossiers présentés, les instruit et les soumet au Comité ;
- ✓ Entre autre, la DGRI est chargée d'identifier les autres structures et organisations qui constituent l'interface de cette action, d'élaborer le programme près une large concertation, d'établir un programme de communication et de sensibilisation, de promouvoir les programmes de formation pour les spécialistes intervenant dans le programme de mise à niveau, de concevoir et de formaliser les procédures et le cadre réglementaire,

de proposer les mises à jour des textes législatifs ou réglementaires ayant un rapport direct avec le redressement des entreprises, d'élaborer un tableau de bord de la mise à niveau et d'identifier les besoins d'information des entreprises et des administrations utilisatrices ;

- ✓ En outre, elle soumet au Comité national de la compétitivité industrielle toute proposition de programme d'actions susceptible d'assurer la promotion de la compétitivité industrielle.

### B.3. Le Comité National de la Compétitivité Industrielle

En effet, le Comité National de la Compétitivité Industrielle est institué par le décret exécutif n° 2000-192 du 16 juillet 2000, fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale N° 302-102 intitulé « Fonds de promotion de la compétitivité industrielle », le Comité a pour mission:

- ✓ L'élaboration des procédures de présentation des dossiers des entreprises et organismes en vue de bénéficier des aides prévues dans le Fonds ;
- ✓ La fixation des conditions d'éligibilité aux aides du Fonds;
- ✓ La détermination de la nature et des montants des aides susceptibles d'être accordées;
- ✓ L'établissement de la convention devant lier l'entreprise bénéficiaire au Ministère chargé de l'industrie et de la restructuration;
- ✓ Le suivi et l'évaluation des performances des entreprises ayant bénéficié des aides du Fonds.

Le Comité, présidé par le Ministre de l'industrie et de la restructuration ordonnateur du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, et comprend huit autres membres représentant divers ministères :

- Du représentant du Ministre chargé des finances;
- Du représentant du Ministre chargé de l'industrie et de la restructuration;
- Du représentant du Ministre chargé de la participation et de la coordination des réformes;
- Du représentant du Ministre chargé de la petite et moyenne entreprise et de la petite et moyenne industrie;
- Du représentant du Ministre chargé du commerce;
- Du représentant du Ministre chargé des affaires étrangères;
- Du représentant du Ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique;

- Du représentant de la chambre algérienne du commerce et de l'industrie.
- Outre, il sera fait appel à d'autres acteurs: représentants des associations patronales, bancaires, etc.

#### B.4. Autres fonds spéciaux liés à l'entreprise

En effet, l'État intervient par une politique<sup>1</sup> d'aménagement du territoire qui consiste à améliorer la répartition géographique des hommes en optimisant les implantations économiques: politique des zones industrielles et des zones à promouvoir. L'implantation orientée de ces zones, l'octroi de primes de développement industriel et de primes d'adaptation industrielle permettent à l'État de diriger sa politique industrielle (O.N.U.D.I, [2002]).

Ainsi, les fonds<sup>2</sup> qui peuvent intéresser directement le programme de mise à niveau de l'entreprise sont, notamment:

- Le « Fonds de l'Aménagement du Territoire »;
- Le « Fonds Spécial de Développement des Régions du Sud »;
- Le « Fonds National pour l'Environnement »;
- Le « Fonds de Régulation et de Développement Agricole »;
- Le « Fonds National pour la Maîtrise de l'Énergie »;
- Le « Fonds de la Promotion de la Formation Professionnelle Continue »;
- Le « Fonds de Promotion de l'Apprentissage »;
- Le « Fonds National pour la Préservation de l'Emploi »;
- Le « Fonds pour la promotion des exportations »;
- Le « Fonds National de la Recherche Scientifique et du Développement Technologique ».

#### **C. Les bénéficiaires du programme<sup>3</sup>**

Pour bénéficier des aides du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, les entreprises doivent :

---

<sup>1</sup> Il est à noter que d'autres incitations ont été aussi mises en œuvre dans ce cadre, telles que la politique de crédit, la politique fiscale propre à encourager l'investissement et des mesures directes aux formes techniques variées, subventions, prêts, garanties...,etc.

<sup>2</sup> La DGRI du Ministère de l'industrie et de la restructuration est, en effet, chargée de " rechercher avec les gestionnaires de ces fonds les moyens d'en faire bénéficier les candidats à la mise à niveau répondant aux conditions émises par ces fonds, ou, le cas échéant, le Comité national de la compétitivité industrielle signalera la possibilité offerte aux entreprises " (O.N.U.D.I, [2002]).

<sup>3</sup> Bouzerouta. I, [2008], P 102.

- Être de droit algérien et appartenir au secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie ;
- Être immatriculées au registre de commerce et disposer de l'identification fiscale ;
- Avoir au minimum trois années d'activité ;
- Employer un effectif total de 20 salariés et plus (sur l'année de référence) pour les entreprises de production, et 10 salariés pour les entreprises de services liés à l'industrie ;
- Présenter un actif net positif ;
- Afficher au moins deux résultats d'exploitation positifs sur les trois derniers exercices (bilan certifié de l'année de référence).

#### **D. Réalisations du programme**

Dans le cadre de l'évaluation du programme intégré, l'O.N.U.D.I avance que l'appropriation du programme au niveau des pouvoirs publics algériens a été excellente (ONUDI, [2006])<sup>1</sup>, dans la mesure où le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR), a initié son propre programme suivant le schéma : diagnostic stratégique global et accompagnement dans la phase de mise en œuvre du plan de mise à niveau et ceci en utilisant les différents dispositifs d'appuis mis en place.

Dans cette acception, le Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, [2008] précise que le programme MIR est remarquable par la densité des actions développées par entreprise. Ainsi, sur 97 entreprises ayant répondu au questionnaire d'enquête lancé par la Direction de la mise à niveau, une moyenne de 8,86 actions ont été réalisées par entreprise, plus de 83,51 % d'entre elles ayant mis en œuvre 4 actions et plus (tableau 2.3.)<sup>2</sup>.

**Tableau (2.3.) : Moyenne des actions réalisées par entreprise (Programme MIR)**

<b>Nombre d'actions</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>1</b>	3,09 %
<b>2</b>	7,22 %
<b>3</b>	6,19 %
<b>4 et plus</b>	83,51 %

**Source** : MIPI, [2008].

---

<sup>1</sup> O.N.U.D.I, « Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », Vienne, 2006.

<sup>2</sup> Ultérieurement, le MIPI avance à cet égard que dans la mesure où la mise à niveau étant un processus itératif d'actions matérielles et immatérielles touchant divers domaines de l'entreprise, il y a beaucoup de chances, en dépit du faible nombre d'entreprises touchées, que l'impact du programme MIR sur l'entreprise traitée soit de nature significative (MIPI, [2008]).

### **2.4.3. Le Programme National de Mise à Niveau des PME (P.N.M.N)**

Partant du fait que les programmes de mise à niveau cités avant ne s'adressaient pas aux PME disposant d'un effectif de moins de 20 salariés, le Ministère de la PME et de l'Artisanat a initié un programme qui prendrait en charge l'ensemble des PME comme définies dans la loi d'orientation de 2001 ainsi que leurs structures d'appui.

#### **A. Définition du programme**

Parallèlement au programme ED-PME, ce nouveau programme a été élaboré par le Ministère de la PME et de l'Artisanat, il vise à préparer les PME (notamment celles de moins de 20 salariés) au défi de l'ouverture économique et aux exigences de libre échange afin de les rendre capables de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés, et compétitives aux niveaux prix/qualité, et innovation... Ainsi, le Programme National de Mise à Niveau vient en complémentarité aux dispositifs existants (MEDA et O.N.U.D.I), il s'appuie juridiquement sur l'article 18 de la loi d'orientation sur la promotion de la PME qui charge le MPMEA d'établir des programmes d'habilitation adéquats afin de développer la compétitivité des entreprises et ce, dans le but de promouvoir le produit national afin qu'il soit conforme aux normes internationales. Son principal instrument réside dans l'article 71, modifié, de la loi de finance de 2006, portant création du Fonds National de Mise à Niveau de la PME.

Selon les déclarations officielles<sup>1</sup>, le Programme mis en place à compter de l'année 2007<sup>2</sup> ambitionne de traiter un ensemble de 5 000 entreprises, sur une durée de six années, *particulièrement celles relevant du secteur industriel*. Le financement de ce Programme s'appuie sur des dotations budgétaires de l'ordre de 1 milliard de dinars par an, soit au total six milliards de dinars pour toute sa durée d'exécution.

Ainsi, la mise en œuvre du présent programme est confiée à l'Agence Nationale de Développement des PME (AND-PME), dont son rôle principal est la prise en charge de toutes les opérations de soutien et d'accompagnement au profit des PME. En effet, le Programme National de Mise à Niveau des PME envisage de s'appuyer sur trente quatre centres locaux de mise à niveau répartis sur le territoire national, dont le suivi et le contrôle de l'utilisation des aides sont assurés par les services centraux du MPMEA. Il sera soumis pour enrichissement aux partenaires économiques en vue de les impliquer dans la bonne conduite de sa mise en œuvre. Le rôle des pouvoirs publics étant de préparer un cadre propice pour l'épanouissement

---

<sup>1</sup> MIPI, [2008].

<sup>2</sup> Officiellement ce programme a été lancé en février 2007 (Azouaou. L et Belouard. N, [2010]).

des entreprises, il appartient en conséquence à ces dernières de marquer leur engagement vis-à-vis de ce programme. Il se caractérise par<sup>1</sup> :

- L'intégration de la mise à niveau de l'environnement de l'entreprise ;
- L'élargissement aux secteurs de la PME non encore couverts par les dispositifs et les entreprises industrielles de moins de 20 salariés ;
- La primauté aux investissements immatériels.

### **B. Les objectifs du programme**

Le programme cherche à améliorer la compétitivité des PME à et assurer leur viabilité ; en leur permettant de maintenir leurs parts sur le marché local dans une première étape et d'aller ensuite à la conquête des marchés extérieurs, ainsi de renforcer leur capacité concurrentielle. En effet, cette ambition se décline en objectifs et effets attendus suivants :

- Élaboration et exécution d'une politique nationale de mise à niveau de la PME ;
- Définition et mise en œuvre d'un plan d'actions pour le développement de la compétitivité de la PME algérienne ;
- Négociation des plans et sources de financement du programme ;
- Mise en place d'une banque de données de la PME ;
- Développement économique et social durable au niveau local et régional par un tissu de PME compétitif dans un marché ouvert ;
- Création de Valeur Ajoutée et d'emplois ;
- Développement des exportations hors hydrocarbures ;
- Disposition d'un outil d'engineering de proximité au service de la PME ;
- Disposition d'un système d'information fiable et de suivi des performances des PME au service de l'Etat ;
- Diminution du poids croissant de l'économie informelle ;
- Remède à la faiblesse de l'organisation des PME.

### **C. Les actions du programme**

Le programme souhaite couvrir deux domaines principaux dont le premier consiste en des appuis directs à l'entreprise, parmi lesquels les études de pré diagnostics et diagnostics stratégiques, l'élaboration et la mise en œuvre de plans de mise à niveau, la réalisation d'études de marché, la formation des personnels des PME, l'appui à l'innovation technologique et la Recherche-Développement.

---

<sup>1</sup> Aissani. N, [2005], P 108.

L'instrument est l'aide financière allant de 80% à 100% pour la réalisation de ces actions. Ainsi, le second domaine traite, en effet, les actions de mise à niveau en faveur de l'environnement de la PME ; en termes de réalisation des études de branches d'activités, renforcement des associations professionnelles, amélioration de l'intermédiation financière, réalisation et mise en œuvre d'un plan de communication et de sensibilisation sur le Programme National de Mise à Niveau.

En général, ces deux domaines peuvent être résumés et présentés à travers les quatre axes directeurs autour des quels s'articule ce programme :

C.1. Actions Sectorielles (analyse par branche d'activité)

La réalisation des études générales devant identifier les spécificités des branches d'activité en vue de valoriser les potentialités existantes par :

- Monographie de branches d'activité (identification des branches cibles pour l'étude de positionnement) ;
- Étude de Positionnement Stratégique des branches à fort potentiel ;
- Plan d'action spécifique aux PME de la branche ;
- Plan d'actions de mise à niveau de l'environnement de la branche.

C.2. Actions Régionales (identification des mesures par wilaya prioritaire)

La réalisation des études générales devant identifier les spécificités par Wilaya en vue de consolider le tissu PME actuel local et de promouvoir le développement régional par l'émergence d'un tissu PME au moyen de la valorisation des potentialités locales :

- État des lieux du secteur de la PME par Wilaya : Forces et faiblesses, avantages comparatifs, identification de potentiels disponibles et non exploités dans l'objectif de la promotion de la PME (Actif dormants...) ;
- Identification des activités à fort potentiel de croissance, d'export et de création d'emplois durables et développement de synergie intersectorielles ;
- Plan de mise à niveau du secteur PME de la Wilaya.

C.3. Actions sur l'environnement institutionnel et les services d'appui à la PME

La réalisation d'actions de recherche et de développement de synergies, est l'une des plus grandes harmonies, ainsi, une insertion intelligente et efficace entre la PME et son environnement immédiat. Elle s'appuie sur :

- Adéquation des produits des Centres de Formations Professionnels spécialisés selon les besoins du secteur PME par Wilaya ;

- Promotion des associations interprofessionnelles et régionales ;
- Création d'un service spécialisé dans les banques pour l'accompagnement à la PMN de la PME ;
- Développement d'une complémentarité entre l'Université et les instituts de recherche avec la PME (rencontres professionnelles,...) ;
- Développement des structures d'appui et de proximité spécialisées au service de la PME (centre de facilitation, centres techniques par filière technologique, pépinières d'entreprises, consulting et expertise,...) ;
- Facilitation pour l'accès des PME aux sources de financement à des conditions adéquates ;
- Création d'un centre de performance et de la compétitivité (indicateurs, banques de données, statistiques...) ;
- Adaptation des textes réglementaires (législation fiscale et sociale) aux réalités de la PME ;
- Promotion des PME intégrant la donnée environnementale et favorisant l'insertion des nouveaux diplômés.

#### **C.4. Actions au profit de la PME**

La réalisation d'actions de mise à niveau pour l'amélioration de la compétitivité de la PME s'articule autour:

- Actions groupées structurantes par branches et/ou par Wilaya (formation, études de marché) ;
- Diagnostic Stratégique Global et Plan de Mise à Niveau de la PME ;
- Contribution au financement du Plan de Mise à Niveau ;
- Amélioration des qualifications, organisation et systèmes de gestion, certification ISO, plan marketing... ;
- Amélioration des performances techniques de l'outil de production.

#### **D. Les bénéficiaires du programme**

En effet, les bénéficiaires éligibles du présent programme sont :

- Toute entreprise du secteur industriel ou des services liés à l'industrie
- Toute entreprise justifiant :
  - ✓ De droit algérien, légalement constituée en Algérie ;
  - ✓ D'une existence d'au moins trois années dans l'activité ;
  - ✓ D'un effectif moins de 20 salariés ;
  - ✓ D'attestation d'identification fiscale et immatriculation à la CNAS.



### **E. Réalisations du Programme**

D'après le Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, [2008], le Programme n'en est qu'à ses débuts et l'activité de l'AND-PME est concentrée sur la vulgarisation du programme à travers une série de séminaires organisés sur l'ensemble du territoire national. En effet, le Ministère présente les réalisations du présent programme selon les deux années 2007 et 2008. En premier lieu, le bilan provisoire pour l'année 2007 s'établit comme suit :

**Tableau (2.4.) : Bilan provisoire du Programme AND-PME pour l'année 2007**

Diagnostics réalisés	Diagnostics en cours	Dossiers à l'étude
11	62	18

Source : MIPI, [2008].

En second temps, et suivant les déclarations du Directeur général de l'ANDPME, en Novembre 2008; 341 dossiers de mise à niveau ont été acceptés parmi lesquels 174 très petites entreprises ont subi un « diagnostic flash » et 167 ont passé un pré-diagnostic. Celles-ci se répartissent surtout entre les secteurs de la construction et de l'industrie manufacturière.

À cet égard, Azouaou. L et Belouard. N, [2010]<sup>1</sup>, avancent que " jusqu'à la fin de l'année 2009, plus de 670 demandes émanant des entreprises souhaitant adhérer au programme national de mise à niveau ont été enregistrées. Toutefois, 63 PME seulement ont pu bénéficier d'une réelle mise à niveau ".

Ainsi, d'après le MIPI, [2008], les résultats obtenus des programmes présentés restent minces. Cependant, la mise en œuvre de ces programmes a permis de tester l'environnement et surtout les méthodes. Mais la contribution réelle de ces programmes est dans les enseignements qu'on peut en tirer afin d'ajuster les actions qui doivent être mises en œuvre dans le cadre d'un programme national pour atteindre l'objectif essentiel qui est celui de la relance de l'appareil de production et l'émergence d'une réelle capacité nationale de compétitivité. Il est également dans la nature et le niveau des dépenses à consentir afin d'aboutir à des résultats significatifs.

---

<sup>1</sup> Azouaou. L et Belouard. N, [2010], P 10.

**2.4.4. Le programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II)**

**A. Définition du programme**

Mise en place par l'Algérie et l'Union Européenne en 2009, le programme d'Appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II) vise à contribuer à la modernisation et au développement du secteur des petites et moyennes entreprises algériennes. Ce nouveau programme a été signé entre le Ministère de la PME et de l'Artisanat et la Commission Européenne poursuivant les activités déjà entamées dans le programme EDPme mais d'une façon plus ciblée. En effet, il s'adresse aux entreprises relevant de certaines filières pilotes ayant engagé des programmes de modernisation en vue de la consolidation de leurs acquis et dans le but de la dissémination des bonnes pratiques au reste des PME de la filière.

En intervenant sous la tutelle du Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA), le PME II prévoit la mise à niveau de 500<sup>1</sup> PME industrielles et non industrielles pour un montant global de 44 millions d'euros destiné au financement d'activités de conseil, de formation et d'études dans les domaines de la mise à niveau des PME, de la qualité et du développement institutionnel, avec une contribution de 40 millions d'euros du côté européen, 3 millions d'euros du côté algérien et d'un (1) million d'euros de la part des PME, ce programme s'étalera sur une période de 4 ans.

**B. Les composantes du programme**

Les activités du PME II s'articulent autour de trois composantes suivantes selon une approche globale et interactive :

**B.1. Appui direct aux PME (Composante I)**

La première composante consiste à accompagner les PME pilotes sur l'ensemble de leur processus de mise à niveau, et à favoriser le transfert des bonnes pratiques aux autres PME de la filaire. De ce fait le présent volet est dans le but de mettre à disposition des PME pilotes de l'expertise nécessaire pour la consolidation de leurs projets de mise à niveau, ainsi de mettre en place d'actions visant le transfert des bonnes pratiques entre entreprises, notamment avec le concours des associations professionnelles et des autres structures d'appui aux PME. Il vise enfin la réalisation d'actions collectives de formation et d'information des PME ;

---

<sup>1</sup> Azouaou. L, et Belouard. N, [2010], P 10.

En effet, dès la confirmation de leur éligibilité, les PME retenues bénéficient d'actions de diagnostic rapides destinés à évaluer leurs besoins d'assistance technique et d'appui à la mise à niveau. Ces actions de diagnostic sont entièrement à la charge du programme. Ainsi cette assistance technique couvrirait différents domaines d'intervention, tels que : Stratégie de développement, Organisation industrielle, Gestion de production et innovation technologique, Système de gestion de la qualité, Développement commercial, et Veille technologique et partenariats techniques et commerciaux.

Aussi, la durée des interventions et la typologie des expertises sont arrêtées d'un commun accord avec le Chef d'Entreprise, en fonction des projets de mise à niveau envisagés. Ainsi, le programme prend en charge 70% du coût de l'expertise mobilisée au bénéfice de la PME.

### B.2. Appui Institutionnel (Composante II)

Cette composante contribue à l'amélioration de l'environnement des PME. Elle vise ainsi, à :

- Appui au Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA) au niveau du pilotage et de mise en place des instruments d'appui aux PME ;
- Appui au Ministère de l'Industrie et de la Promotion de l'investissement (MIPI) dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie industrielle et de la consolidation du dispositif d'appui aux PME ;
- Appui au Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC) dans le lancement du programme E-Algérie 2013 ;
- Soutien aux organismes d'appui aux PME, pour le développement de services de conseil, d'information et de formation.

À l'issue des activités d'identification des besoins et de préparation des projets d'appui institutionnel, la typologie des expertises requises est arrêtée d'un commun accord avec le bénéficiaire, en fonction des projets envisagés.

### B.3. Appui à Qualité (Composante III)

La présente composante vise à la mise en place d'un système de Qualité notamment aux structures en charge de la normalisation, métrologie, accréditation, inspection et certification ainsi qu'un appui aux centres techniques des filières sélectionnés. Elle contribue ainsi au renforcement du système national de la qualité. En effet, elle vise à :

- Appui au MIPI dans la mise en œuvre de la stratégie nationale de la qualité (Normalisation, Certification, Accréditation et Métrologie) ;
- Appui aux organismes d'évaluation de la conformité ;
- Sensibilisation et information des PME aux exigences de la qualité.

### **C. Les bénéficiaires du programme**

#### **C.1. Au niveau de l'environnement institutionnel**

Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat (MPMEA), Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (MIPI), Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication (MPTIC) constituent les bénéficiaires institutionnels.

#### **C.2. Au niveau des structures d'appui**

Tous les organismes opérant sous la tutelle des Ministères bénéficiaires, notamment les organismes Qualité opérant sous la tutelle du MIPI (I.A.N.O.R<sup>1</sup>, O.N.M.L<sup>2</sup>, A.L.G.E.R.A.C<sup>3</sup>), les Organismes d'Evaluation de la Conformité (O.E.C) : laboratoires publics et privés. Ainsi que les Associations Professionnelles<sup>4</sup>, les Organismes Patronales, et les autres structures d'appui aux PME constituent les bénéficiaires structurels.

#### **C.3. Au niveau des entreprises**

Le programme s'adresse aux PME du secteur privé déjà engagées des processus de mise à niveau appartenant à l'une des filières retenues et répondent aux critères de sélection déterminés (à leur mise à niveau en général, à la qualité, et à la maîtrise des nouvelles technologies d'information et de communication).

### **D. Les objectifs du programme**

Dans son action d'appui direct aux entreprises, le PME II accorde une importance particulière à la mise en place de la démarche qualité, la certification produit, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. En effet, ce programme a pour objectif d'améliorer la compétitivité des PME algériennes, pour leur permettre de reconquérir le marché intérieur et de se développer

---

<sup>1</sup> (I.A.N.O.R) : Institut Algérien de NORmalisation.

<sup>2</sup> (O.N.M.L) : Office National de Métrologie Légale.

<sup>3</sup> (A.L.G.E.R.A.C) : Organisme ALGERIEN d'ACréditation.

<sup>4</sup> Il est à noter dans ce volet, que les associations professionnelles constituent les partenaires privilégiés du PME II pour la mise en place de projets de Partenariat Public/Privé de développement des filières et de l'infrastructure Qualité.

à l'international en vue de profiter des possibilités offertes par les accords internationaux, et de contribuer à la modernisation et au développement des PME ainsi de leur environnement, et au renforcement du système national de la qualité, en accompagnant les PME pilotes sur l'ensemble de leur processus de mise à niveau et en favorisant le transfert des bonnes pratiques aux autres PME de la filière.

#### **2.4.5. Le nouveau programme national de mise à niveau**

##### **A. Définition du programme**

Afin de faire entrer les PME dans l'ère de la modernité et de la compétitivité et via la fusion des ministères de l'Industrie et de la PME, le programme de mise à niveau arrêté, dans le cadre du programme quinquennal [2010-2014], vient d'être lancé en 2011 dont l'adhésion des entreprises intéressées est confiée aux délégations régionales de l'Agence Nationale pour le Développement des PME (ANDPME). Et en intervenant sous la tutelle du Ministère de l'industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, ce nouveau programme national de mise à niveau prévoit la mise à niveau de 20 000 PME industrielles et non industrielles pour un montant global de 386 milliards de dinars (ANDPME, [2011]).

##### **B. Les objectifs du programme**

L'objectif central du programme consiste à renforcer les capacités de gestion et d'organisation, à améliorer les systèmes de qualité, à former les personnels et à appuyer les investissements matériels des entreprises parties prenantes. Il vise essentiellement à rattraper le retard enregistré en matière de mise à niveau dans les précédents programmes ayant eu un faible engouement des PME.

##### **C. Les actions de mise à niveau**

Les actions de mise à niveau retenues, au nombre de neuf, sont réparties en trois phases (ANDPME, [2011])<sup>1</sup>:

###### **C.1. Etude de pré diagnostics et diagnostics (Phase 1)**

- Le pré-diagnostic
- ✓ Le coût plafond de cette action est de 500 000 DA.
- ✓ L'aide publique couvrant 80% soit 400 000 DA.

---

<sup>1</sup> Ministère de l'industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement ANDPME, « la nomenclature des dépenses : Les Aides Financières relatives au programme national de mise à niveau », Document interne, 2011, P 1-3.

- ✓ La différence soit 100 000 DA est financée par l'entreprise.
- Le diagnostic
- ✓ Le coût plafond de cette action est de 2 500 000 DA.
- ✓ L'aide publique couvrant 80% soit 2 000 000 DA.
- ✓ La différence soit 500 000 DA est financée par l'entreprise.

C.2. Soutien à l'investissement (Phase 2)

- Les investissements immatériels
  - ✓ Le coût plafond de cette action est de 3 000 000 DA.
  - ✓ L'Etat prend en charge 80% pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions DA, la différence est prise en charge par l'entreprise, soit 2,4 millions DA, ainsi 50 % pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est situé entre 100 et 500 millions de DA, la différence est prise en charge par l'entreprise, soit 1,5 millions DA ;
  - ✓ Les financements sur crédits bancaires sont bonifiés à : 6 % pour les entreprises dont le CA est inférieur à 500 millions de DA, 4 % pour celles dont le CA est situé entre 500 et 1 000 millions de DA et 2 % pour celles dont le CA est situé entre 1000 et 2000 millions DA.
- Les investissements matériels de productivité
  - ✓ Le coût plafond de cette action est de 15 000 000 DA ;
  - ✓ L'Etat prend en charge 10% de ce coût au profit des entreprises dont le CA est inférieur à 100 millions de DA ;
  - ✓ La différence est financée par l'entreprise, soit 13,5 millions de DA ;
  - ✓ Les financements sur crédits bancaires bénéficient d'une bonification aux taux de: 3,5 % pour les entreprises réalisant un CA inférieur à 100 millions DA, 3 % pour les entreprises réalisant un CA entre 100 et 500 millions DA, ainsi 1 % pour les entreprises réalisant un CA entre 1 000 et 2 000 millions DA.
- Les investissements matériels à caractère prioritaire
  - ✓ Le coût plafond de cette action est de 30 000 000 DA ;
  - ✓ Le financement de cette action est laissé à la charge des entreprises ;
  - ✓ L'Etat prend en charge la bonification des crédits bancaires au taux de 2,5 %.
- Les investissements technologiques et les systèmes d'information
  - ✓ Le coût plafond de cette action est de 15 000 000 DA ;

- ✓ L'Etat prend en charge 40% de ce coût, soit 6 000 000 DA ;
- ✓ La différence, soit 9 000 000 DA est financée par l'entreprise sur fonds propres ou sur crédits bonifiés au taux de 4 %.

**C.3. La formation et l'assistance spécifique (Phase 3)**

- Au titre de la formation (l'encadrement)
  - ✓ Le coût plafond de cette action est de 500 000 DA ;
  - ✓ L'Etat prend en charge 80% de ce coût, soit 400 000 DA ;
  - ✓ La différence, soit 100 000 DA est financée par l'entreprise sur fonds propres où crédits bancaires non bonifiés (dont le coût est totalement à sa charge).
- Au titre de l'assistance spécifique
  - ✓ Le Coaching ou accompagnement dans le domaine des TIC, des exportations, de l'innovation, de l'expertise financière et de la certification dont le coût plafond de cette action est de 1 000 000 DA, l'Etat prend en charge 80% de ce coût, soit 800 000 DA, ainsi la différence est financée par l'entreprise sur fonds propres où crédits bancaires bonifiés à 6 % ;
  - ✓ La certification : concernant cette action, le coût plafond est de 5 000 000 DA, l'Etat prend en charge 20% de ce coût, soit 1 000 000 DA, ainsi la différence, soit 4 000 000 DA est financée par l'entreprise sur fonds propres où crédits bancaires bonifiés à 6 %.

**D. Les bénéficiaires du programme**

- La PME éligible est :
  - ✓ De droit algérien, légalement constitué en Algérie ;
  - ✓ D'une existence d'au moins deux (02) ans dans l'activité ;
  - ✓ Ayant une structure financière équilibrée ;
  - ✓ Suivant la taille de l'entreprise, l'éligibilité concerne les entreprises d'une taille égale ou supérieure à 10 employés équivalents permanents sauf pour le BTPH ou la taille minimale sera de 20 employés.
- Les critères sectoriels pour l'éligibilité au fond national de mise à niveau des PME sont fondés sur l'appartenance des entreprises aux secteurs : Industrie, BTPH, Pêche, Tourisme et hôtellerie, Service, Transports, Services TIC.

## **2.5. Autres programmes d'appui à la PME algérienne**

### **2.5.1. Le programme algéro-allemand « développement économique durable » (GTZ)<sup>1</sup>**

#### **A. Définition du programme**

En réalité, le programme algéro-allemand « **Développement économique durable** », (GTZ) **n'est pas, à proprement dit**, un programme de mise à niveau, mais c'est un projet de coopération qui soutient le Programme national de mise à niveau des PME en valorisant les synergies entre les structures d'appui existantes. Il entend s'attaquer aux obstacles qui empêchent l'épanouissement du potentiel entrepreneurial et favoriser l'émergence d'un environnement concurrentiel pour le secteur privé algérien. En effet, il ne vise pas directement l'entreprise mais s'inscrit en appui aux efforts de modernisation de la PME. Le programme est financé et géré sur les fonds de l'organisme allemand de coopération "GTZ", pour la mise en place de 4 composantes suivantes :

- Une composante de renforcement des politiques favorables aux PME ;
- Une composante relative au développement des services à la petite et moyenne entreprise ;
- Une composante qui vise l'amélioration de l'accès des PME aux services financiers ;
- Une composante liée au renforcement des capacités des associations professionnelles et organisations patronales.

#### **B. Réalisations du programme**

Parce qu'il n'avait pas vocation à le faire, le programme GTZ n'a pas développé beaucoup<sup>2</sup> d'actions d'appui direct aux entreprises si ce n'est une dizaine de diagnostics d'entreprises réalisés à l'occasion d'opérations de formation. Il s'est, par contre, centré sur la formation et le conseil aux PME et l'appui aux associations professionnelles algériennes à travers la réalisation de trois projets (sur 4):

---

<sup>1</sup> (G.T.Z): La Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH est un prestataire de services de développement intervenant à l'échelle du monde entier. Entreprise de droit privé appartenant à l'Etat fédéral Allemand et ayant pour mission de concrétiser la politique de développement allemande, elle se donne pour objectif d'améliorer durablement les conditions de vie des populations dans les pays de Sud et de l'Est et de stabiliser leurs bases d'existence naturelles. La GTZ œuvre en Algérie depuis plus de 25 ans.

<sup>2</sup> MIPI, [2008].



B.1. Le projet « Conseil et formation pour les PME algériennes » (PME/ConForm)

Le projet PME/Conform a été lancé en 1996 dans le cadre de la Coopération Technique Algéro-Allemande, sous la tutelle du Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat avec un budget doté à 4,5 millions de dollars, concernant la phase initiale, qui a été étalée pour une durée de six ans (de Septembre 1996 à Décembre 2002), et 2,5 millions de dollars pour le reliquat de la deuxième phase qui a été consommée en Juin-Juillet 2003, ainsi la troisième phase qui a été étalée sur trois ans, et pris sa fin en Décembre 2006.

Ce projet a été confié à une agence algérienne d'exécution du projet pour le compte de GTZ composée de quatre (04) centres d'appuis<sup>1</sup>. Son action est centrée sur l'accompagnement du processus de formation et de conseil dans des centres de promotion régionaux de type commercial. La mise en oeuvre de ce projet a permis aussi de constituer auprès des centres d'appui une offre de prestations de services en Conseil et en Formation (ConForm), matérialisée par l'existence d'un pool de consultants auprès de ces centres.

B.1.1. Objectifs du projet

Le projet PME/ConForm a pour objectif principal, le renforcement de la compétitivité des PME algériennes privées pour mieux exploiter leurs potentialités en matière d'emploi, de substitution de produits importés et de pénétration des marchés d'exportation, Il a ainsi pour objectifs directs, l'offre de prestation de services en matière de, conseil et de formation en management pour les PME, disponible à travers des centres d'appui régionaux ainsi que la stimulation de la demande auprès des chefs d'entreprises.

B.1.2. Les activités du projet

Le projet PME/ConForm vise les activités suivantes :

- *Activités de formation des consultants en management*
  - ✓ Création d'un pool d'excellence de consultants spécialisés en management de la PME (4 à 5 consultants par centre d'appui) pour : La formation de

---

<sup>1</sup> Les quatre centres d'appui régionaux qui existent sont : **Région Centre** : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (C.A.C.I) – Institut International de Management (IN.SI.M) – Institut Supérieur de Gestion (I.S.G) d'Alger, **Région Ouest** : Institut de Développement des Ressources Humaines (I.D.R.H) d'Oran, **Région Est** : Institut Supérieur de Gestion de Annaba (I.S.G.A), **Région Sud** : Institut Supérieur de Gestion de Ouargla (I.S.G.O).

base sur le métier du consultant, le perfectionnement pour le conseil spécialisé, et l'accompagnement dans les missions de consultation ;

- *Activités de formation de formateurs et de facilitateurs*
  - ✓ Perfectionnement technique et pédagogique des formateurs du programme de séminaires pour les dirigeants d'entreprises ; mobilisation de personnes internationales pour : La préparation des thèmes de formation, l'accompagnement des formateurs, et la Co-animation des séminaires ;
  - ✓ Création d'un pool de facilitateur/facilitatrices CEFE<sup>1</sup> (2 à 4 facilitateurs par centre d'appui) pour : La formation de base sur la méthodologie CEFE, l'accompagnement dans des cours CEFE pilotes, et l'organisation de la coopération internationale avec d'autres programmes CEFE.
  
- *Activité de renforcement organisationnel et institutionnel des centres d'appui*
  - ✓ Perfectionnement des dirigeants et gestionnaires des centres d'appui en : Méthodes de planification - Gestion des cycles de projet – Techniques de modération/communication – Gestion prestations de conseil ;
  - ✓ Appui aux fonctions de marketing et relations publiques des centres d'appui.
  
- *Activité de développement de structures intermédiaires*
  - ✓ Renforcement des structures et initiatives associatives dans le secteur des PME : Associations professionnelles - Associations de consultants et formateurs.

En effet, les services des centres d'appui sont définis, ainsi :

- Pour les moyennes entreprises industrielles
  - ✓ Conseil en management portant sur les fonctions-clés de l'entreprise : Direction générale, Production-approvisionnement, Marketing-distribution-vente, Gestion des ressources humaines, et Finances ;
  - ✓ Programme de séminaires pour la mise à niveau des capacités managériales des dirigeants d'entreprise : Techniques et méthodes de gestion, Raisonnement stratégique, Développement culture managériale.

---

<sup>1</sup> (CEFE) : Compétence Economique par la Formation à l'esprit Entrepreneurial.

- Activités pour les micros et petites entreprises
  - ✓ Cours de Formation CEFÉ pour : Jeunes promoteurs, Bénéficiaires d'essaimage, Entrepreneurs de micro-crédits ;
  - ✓ Accompagnement post-crédation : Animation de groupes d'entraide, Formation de conseillers de l'ANSEJ, de la CNAC, et de la FGAR, etc.

#### B.1.3. Les bénéficiaires du projet

Les bénéficiaires éligibles du présent projet sont :

- Toute entreprise moyenne privée du secteur industriel et plus particulièrement, celles des branches : Industries Agroalimentaires, ISMME, Industrie des Matériaux de Construction ;
- Toute entreprise petite et très petite privée : Jeunes créateurs d'entreprises, notamment bénéficiaires de l'ANSEJ, de la CNAC, de la FGAR.

#### B.1.4. Réalisations du projet

Ce projet a notamment permis de former à la conduite de missions de diagnostic et d'accompagnement/conseil des consultants nationaux issus d'école de gestion et cabinets de conseil locaux (publics et privés), et de financer des formations thématiques pour les managers et les cadres des PME ainsi que la réalisation d'un certain nombre d'études sur l'environnement de la PME algérienne.

#### B.2. Le projet « Appui aux Associations Professionnelles et Organisations Patronales »

Ce projet a été lancé en 2005. Il vise à appuyer les associations professionnelles, il comprend ainsi deux phases : une première phase de trois années, suivie d'une deuxième de trois autres années. Le projet a permis de diagnostiquer 12 associations professionnelles et artisanales dans différents secteurs industriels, et renforcer l'organisation interne de ces associations,

#### B.3. Le projet « Appui au Renforcement de la Compétitivité » (ARC)

Le projet « Appui au Renforcement de la Compétitivité » a été lancé en 2007. Il se concentre sur 3 types d'activités : innovation, micro finance et formation.

### **2.5.2. Le Programme de NAED d'appui aux PME algériennes**

#### **A. Définition du programme**

NAED (North Africa Entreprise Development) est un programme d'appui technique aux PME, initié et géré par la Société Financière Internationale, une institution du groupe Banque Mondiale (BM), et couvrant trois pays : l'Algérie, la Maroc et l'Égypte). Ce programme se réalisait durant deux phases, avec un budget global de 5,6<sup>1</sup> millions de dollars. Il s'étalait sur une période de trois années, ayant démarré en Septembre 2002, s'est achevé en Octobre 2005, pour la réalisation de la première phase. Par ailleurs, la seconde phase a été lancée en 2006, et s'étalait aussi sur trois années.

#### **B. Les actions du programme**

En effet, le programme vise les axes d'interventions suivants :

##### **B.1. Action de développement de l'accès au financement des PME**

La première action porte sur le renforcement des capacités des institutions bancaires et financières à travers des actions de diagnostic, de conseil, d'organisation, de formation pour améliorer l'environnement financier des PME et les conditions d'accès au financement avec la mise en place et le développement de nouveaux produits financiers permettant de mieux servir ;

##### **B.2. Action de développement d'outils et de services non financiers aux entreprises**

La seconde à son tour, porte sur le développement d'un marché naissant de services d'appui aux PME, à travers le renforcement des capacités des associations professionnelles, des instituts et écoles de formation et des bureaux d'études et de consultations ;

##### **B.3. Action de développement des relations inter-entreprises**

En effet, la troisième action portant appui à la mise en relation entre les grandes entreprises et les PME à travers des projets de renforcement de réseaux de distribution, de sous-traitance et d'essaimage ;

---

<sup>1</sup> Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, [2005].

**B.4. Action d'amélioration de l'environnement des affaires**

La quatrième et dernière action portant appui à l'amélioration de l'environnement réglementaire de la PME en Algérie, à travers l'ensemble des actions en amont visant la consolidation du cadre juridictionnel et légal de certaines activités touchant les PME.

**C. Les objectifs du programme**

NAED se fixe comme objectif principal, l'amélioration de l'environnement économique des PME notamment à travers le renforcement et le développement des capacités des organisations locales intermédiaires et des institutions financières, dans le but de servir au mieux les besoins des PME et répondre avec efficacité à leurs attentes.

**D. Les bénéficiaires du programme**

Les bénéficiaires éligibles au présent programme sont, toutes entreprises financières et non financières chargées de financer et de développer les entreprises de types petites et moyennes.

## CONCLUSION

Le second chapitre constitue l'aboutissement théorique de notre étude. Il s'est fixé comme objectif ultime la présentation d'une revue de la littérature du concept « compétitivité », qui est depuis un quart de siècle, sujet à de nombreuses controverses théoriques menées par différentes écoles, dont les conclusions de toutes ces études étaient fortement significatives puisqu'elles étaient appuyées par des observations empiriques et des fondements théoriques. Dans cette optique, et concernant le volet théorique ; nous avons essayé d'éclairer le concept selon les deux approches ; l'approche *unidimensionnelle*, qui a été représentée en parallèle par les travaux du Boston Consulting Group, en 1968 et l'approche *multidimensionnelle* qui s'apparente à l'analyse systémique, celle consacrée par le cadre d'analyse Porterienne [1986] qui a présenté l'explication de la compétitivité, en se basant sur trois apports majeurs interdépendants, qui sont : les cinq forces concurrentielles, la chaîne de valeur, et le Diamant.

Après la présentation du soubassement théorique, ainsi les mesures et lacunes de mesures de « *la Compétitivité des entreprises* », nous avons clôturé la première partie du présent chapitre en retenant qu'*il n'existe pas, de modèles théoriques pouvant fournir une explication de la compétitivité des P.M.E.*

La libéralisation et l'ouverture de l'économie se sont principalement matérialisées pour la majorité des pays en développement et des pays à économie en transition par l'adhésion à l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et par la signature d'un certain nombre d'arrangements préférentiels et/ou d'accords de zones de libre-échange. C'est dans ce cadre que s'inscrit la nouvelle restructuration industrielle « *programme de Mise à niveau* », destinée à aider les entreprises à assurer leur conversion et leur adaptation aux exigences de la compétitivité. Pour cela, et après la présentation de l'enceinte théorique du concept « mise à niveau », le présent chapitre a mis en pleine lumière la question de l'interaction entre la notion de « mise à niveau » et celle de « Compétitivité des entreprises », en précisant que *la mise à niveau est prise dans le sens d'une recherche permanente de compétitivité.*

En effet, ce dernier constat est considéré comme étant la condition logique donnant sens à la question centrale matérialisant la problématique de notre étude, à savoir : Le programme Euro-Développement des PME (EDPME) mis en œuvre par le pouvoir gouvernemental Algérien avec l'aide de l'Union Européenne est-il capable de promouvoir la compétitivité de la PME Algérienne ?

Pour tenter d'apporter des éléments de réponse (théorique) à cette question, notre réflexion s'est basée sur la présentation de la genèse des programmes de mise à niveau des PME algériennes. Nonobstant que la mise en œuvre de ces programmes a permis de tester l'environnement et surtout les méthodes, les résultats obtenus des programmes présentés restent minces et peu satisfaisants enregistrés par la mise à niveau (tous programmes confondus), et ceci de l'avis même d'experts et de responsables en charge de la mise en œuvre de ces programmes (MIPI, [2008]). C'est ce qui ressort ainsi du bilan présenté par le Ministère de l'Industrie et des déclarations notamment d'experts<sup>1</sup> qui considèrent les résultats comme insuffisants voire, « franchement décevants ».

À la lumière de ces insuffisances, il n'est pas étonnant que " la mise à niveau menée en Algérie ne réponde nullement aux exigences vérifiées dans l'opération de mise à niveau des nouveaux pays membres de l'Union Européenne. Ceci est vrai aussi bien sur le plan de la définition de la mise à niveau que sur le plan de la mobilisation ou de l'affectation des ressources nécessaires au succès de cette tâche "(Miraoui. A, [2009]). L'Algérie peut donc profiter de la longue expérience de ces pays et notamment de nos voisins tunisien et marocain. C'est ce qu'on est parvenu à présenter dans le troisième chapitre.

C'est dans cet état de l'art, qu'il convient de faire appel à l'instrument empirique afin d'aborder la question de l'impact du processus de mise à niveau sur le renforcement de la compétitivité moyenne des PME Algériennes au niveau d'un même secteur. En effet, le troisième et dernier chapitre, ci-après, est ainsi consacré à une investigation empirique en la matière.

---

<sup>1</sup> Selon l'opinion d'experts rapportée in El Moudjahid 20 janvier 2008, rapportant les débats sur la mise à niveau ayant eu lieu à l'occasion du forum d'El Moudjahid tenu le 19 janvier 2008.

## **INTRODUCTION**

Le deuxième chapitre a été élaboré dans le but de présenter un cadre de réflexion permettant de cerner les éléments de réponse relatifs à la question de compétitivité, en mettant en pleine lumière la question de mise à niveau, en abordant les différents programmes de mise à niveau des PME en Algérie. En effet, ce chapitre a été établi selon une démarche évolutive pour aboutir à une présentation détaillée dudit dispositif. En fait, le troisième et dernier chapitre constitue le volet empirique de notre travail dans le cadre du traitement de la problématique définie.

Une lecture rapide de la littérature sur la Compétitivité des entreprises d'un côté, et sur les fondements du processus et des programmes de mise à niveau d'un autre côté, nous a servi pour confirmer l'hypothèse centrale de ce travail. En effet, il est possible de considérer que le processus de mise à niveau est capable pour renforcer la compétitivité moyenne des PME Algériennes au niveau d'un même secteur. Entre autre, le cadre théorique ne permet pas, pour autant, d'apporter une réponse claire et « unanime » à la question constituant la suite logique de cette hypothèse, et relative à l'impact des différents programmes de mise à niveau sur la compétitivité des PME/PMI algériennes qui veulent se mettre à niveau. C'est dans cette perspective que le présent chapitre se présente comme une tentative de réponse en abordant la question depuis un angle empirique.

L'étude tente d'offrir des évidences opérationnelles dans cette voie, en se focalisant sur le secteur des « Industries Manufacturières » autant que secteur clé pour le développement de l'économie de marché. En effet, le champ spatial de cette étude empirique couvre un groupe composé de 20 PME Oranaises bénéficiaires du programme de mise à niveau Euro Développement PME (ED PME), et partagées selon deux états différents, dont les données de ces dernières sont collectées pour l'année 2005 et 2009 présentant ainsi leurs situations avant et après la finalisation de mise en place du programme. Á la lumière de ce constat, la première section est construite dans l'objectif de présenter les fondements de ce dernier, ses volets d'interventions, ainsi que ses réalisations.



Dans cette acception, il est opportun de signaler que, la mise en œuvre des programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb révèle des logiques, des structures de production et des niveaux de développement économique différents, et parfois très éloignés. En effet, " l'étude des programmes de mise à niveau des PME maghrébines, si elle permet de dégager des fondements communs, révèle également des différences sensibles au niveau de leurs architectures institutionnelles et des rôles des gouvernements qui pourraient expliquer grandement les écarts observés en termes d'impacts "(Azouaou. L, [2010]). De ce fait, la démarche progressive du présent chapitre débouche sur une deuxième section consacrée à une présentation timide des " *Résultats de l'expérience de mise à niveau des pays maghrébins voisins : La Tunisie et le Maroc* ", qui nous ont devancés dans cette voie.

Aussi, la troisième section est construite dans l'objectif d'exposer le « *contexte de l'étude* », à savoir la "*présentation du Secteur des Industries Manufacturières en Algérie*." Ultérieurement, la quatrième section a pour objectif la "*définition des variables et sources de données*". Il s'agit en fait du traitement d'un éventail d'indicateurs de Compétitivité sur lesquels le test statistique, de vérification de l'effet positif de la mise à niveau sur la compétitivité des entreprises sera mis en évidence. La définition de chaque indicateur, ainsi que les sources de données utilisées pour ce faire, sont illustrées et expliquées. Enfin, la cinquième et dernière section se focalise sur l'"*Analyse statistique et évaluation des résultats*". Ces indicateurs sont ainsi traités dans le but de déboucher sur des résultats empiriques à propos de la question centrale posée dans ce travail.

## **SECTION 1 : LE PROGRAMME DE MISE Á NIVEAU « EURO DÉVELOPPEMENT PME » (ED-PME)**

L'ouverture du marché conduit l'Etat à améliorer l'environnement macroéconomique et à donner aux entreprises les moyens de lutter contre la concurrence étrangère en les, incitant à se mettre à niveau, à développer et à diversifier leurs activités. Pour cela le programme Euro Développement PME (ED-PME) a été mis en œuvre. En effet, *quel est le fondement de ce programme ?*

### **1.1. Définition du programme**

Le programme Euro Développement PME (ED-PME) s'inscrit dans le cadre du programme d'appui au développement des PME/PMI privées algériennes (MEDA<sup>1</sup> I) qui a fait l'objet d'une convention de financement entre le Gouvernement algérien et la Commission européenne signée le 14 Septembre 1999. Ce programme a pour but d'anticiper sur l'entrée en vigueur de l'accord d'association, et de faire en sorte que le programme d'appui au développement des PME/PMI privées algériennes vise essentiellement le renforcement de la compétitivité des entreprises industrielles en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion, et l'évolution du comportement managérial de l'entrepreneur, vis-à-vis du marché, et en particulier de l'émergence d'un marché euro-méditerranéen, ainsi des bonnes pratiques de gestion. En effet, ce programme s'étalait sur une durée de cinq ans, (démarré en Juillet 2002 et s'est achevé le 31 Décembre 2007), avec " un budget de

---

<sup>1</sup> Institué en 1995 à l'issue de la Conférence de Barcelone, le programme MEDA est le principal instrument financier de l'Union européenne au service du partenariat euro-méditerranéen. Il prévoit des mesures d'accompagnement financières et techniques pour la réforme des structures économiques et sociales des partenaires méditerranéens. Le programme s'adresse aux États, à leurs autorités régionales et locales ainsi qu'aux acteurs de leur société civile (Bougault, H, et Filipiak. E, [2005]). En effet, les programmes MEDA I (lancé en 1996) et MEDA II (lancé en 2000) ont pour objectifs :

- Le renforcement de la stabilité politique et de la démocratie ; la mise en place d'une zone de libre échange euro-méditerranéenne et le développement de la coopération économique et sociale ; et la prise en compte de la dimension humaine et culturelle dans le processus de développement ;
- Les collectivités locales et territoriales et leur contribution au développements des entreprises ;
- Le soutien de la transition économique et la réalisation de la zone de libre échange, mais surtout le développement socioéconomique durable, et bien sûr la coopération régionale.

Ainsi, les bénéficiaires actuels du programme MEDA sont, par ordre décroissant d'engagements : Maroc (677 millions d'Euros), Egypte (353 millions d'Euros), Autorité Palestinienne (350 millions d'Euros), Tunisie (328 millions d'Euros), Algérie (232 millions d'Euros), Jordanie (204 millions d'Euros), Syrie (135 millions d'Euros) et Liban (73 millions d'Euros) (Miraoui. A, [2009]).

63<sup>1</sup> millions d'euros qui comprend 57 millions d'euros en provenance de la Commission Européenne, 3,4 millions d'euros en provenance de l'Etat algérien (Ministère de la PME et de l'Artisanat) et le reste constitue la participation des entreprises à leurs propres actions ".

## **1.2. Les centres d'appui du programme**

Le programme ED-PME, cofinancé par la Commission Européenne et par le Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA), est piloté par une Unité de Gestion de Programme<sup>2</sup> (U.G.P), dénommée « Euro Développement PME<sup>3</sup> » qui a été installée en Octobre 2002 au niveau central (la capitale), et composée de vingt cinq experts, pour mener à bien les activités prévues et atteindre les objectifs assignés par le programme. S'y ajoutent <sup>4</sup>:

- Un Comité de direction, composé d'un représentant du Ministère de la PME et de l'Artisanat et d'un représentant de la Délégation de la Commission européenne ;
- Un Comité de développement des PME, comprenant des représentants des associations patronales, des associations professionnelles représentatives, des chambres de commerce et d'industrie et des bourses de sous-traitance. Un représentant de chaque Autorité de tutelle ainsi que de l'UGP y siègent à titre d'observateurs ;
- Cinq antennes régionales<sup>5</sup>, composées chacune d'un expert et d'un assistant administratif. En effet, si le besoin s'en fait sentir, l'antenne peut bénéficier de l'appui d'un deuxième expert.

## **1.3. Les volets d'interventions du programme**

Le programme Euro Développement PME intervient dans les 3 domaines suivants :

---

<sup>1</sup> De Velp. O, « Il ya un engagement pour la mise à niveau », PME Magazine d'Algérie, N° 35, Février, 2006.

<sup>2</sup> Il est à noter que l'U.G.P est une unité mixte d'experts permanents européens et algériens.

<sup>3</sup> EDPme définit la mise à niveau, comme étant un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, des méthodes de management dynamiques et innovantes.

<sup>4</sup> Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements, « Projet de stratégie et politiques de mise à niveau », document interne, Novembre, 2008, P 9.

<sup>5</sup> Ces Cinq antennes régionales sont : Alger, Annaba, Ghardaïa, Oran et Sétif. Elles ont pour mission principale, d'assurer la coordination, l'information et la formation au bénéfice des entreprises et des opérateurs du secteur de la PME. Elles serviront ainsi des centres d'appui aux experts et apporteront un soutien aux bénéficiaires dans le cadre de la mise en œuvre régionale du programme.

### **1.3.1. L'appui direct aux entreprises (Volet I)**

L'appui direct aux entreprises (moyennes) par le biais de diagnostics et d'actions de mise à niveau, constitue le volet le plus important de ce programme. Il se concentre sur le plan du renforcement des *activités immatérielles*. Il se traduit par des soutiens allant jusqu'à 80 %<sup>1</sup> des actions liées à l'élaboration des diagnostics et à la formulation des plans de mise à niveau, à la réalisation des actions de mise à niveau et aux mesures d'accompagnements dans le but de renforcer leur niveau de compétitivité et performance.

Ainsi, les actions de mise à niveau proprement dites se veulent couvrir les fonctions opérationnelles et les différents compartiments de l'entreprise (Approvisionnement, Production, Gestion des stocks, le développement stratégique, Management et organisation, Marketing et commercialisation, Contrôle de gestion et comptabilité et finance, Gestion des ressources humaines, Contrôle de qualité, Technologie, Formation, Communication).

### **1.3.2. L'appui aux nouveaux instruments de financement des PME (Volet II)**

En effet, le programme ED PME met en pleine lumière la problématique de financement des PME, à cet égard, il prévoit de contribuer à la facilitation de l'accès au financement bancaire, à travers la mise en place et le soutien d'un Fonds de garantie (FGAR) permettent de renforcer la solvabilité des PME, et en apportant son appui ainsi, à la création et à la formation des Sociétés Financières Spécialisées, en mesure d'élargir l'éventail d'instruments financiers à la disposition des promoteurs et des chefs d'entreprises.

### **1.3.3. L'appui à l'environnement institutionnel des PME/PMI (Volet III)**

Le programme intervient ainsi dans le troisième volet qui concerne les actions de soutien de nature à améliorer l'environnement des entreprises. Ces actions sont, en effet, prévues pour appuyer les organismes d'appui publics et privés, les structures intermédiaires, les institutions de formations, et le mouvement associatif patronal et professionnel, ainsi les administrations centrales en vue d'une meilleure prise en charge des besoins et des préoccupations des PME.

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissement, « Projet de stratégie et politiques de mise à niveau », document interne, Novembre, 2008, P 9.

#### **1.4. Les objectifs du programme**

Selon ses concepteurs, et en conformité avec l'Accord d'association, le programme ED-PME vise à aider les PME/PMI algériennes à <sup>1</sup>:

- Revoir leurs méthodes de management ;
- Développer leur connaissance du marché ;
- Renforcer leur compétitivité pour faire face à l'ouverture du marché algérien à la concurrence et l'émergence d'un vaste marché euro méditerranéen ;
- Augmenter l'efficacité et la rentabilité du plus grand nombre de PME/PMI et de favoriser l'émergence de conditions favorables au développement de l'entreprise.

#### **1.5. Les bénéficiaires du programme**

Le principe qui guide ce Programme repose sur la concentration des efforts sur les entreprises et les autres bénéficiaires directs du programme qui sont susceptibles de constituer, par leur réussite, des exemples pour les entreprises dont les méthodes d'organisation managériale et de production ne leur permettent pas encore d'affronter la concurrence internationale. De ce fait, les bénéficiaires éligibles au présent programme sont répartis en trois catégories, ainsi :

##### **1.5.1. Au niveau des institutions**

- Les institutions et les organismes d'appui aux entreprises : Toutes les entités publiques ou privés ayant vocation à promouvoir, à encadrer et à soutenir les PME, telles que le Ministère de la PME et de l'Artisanat, les Chambres de Commerce et d'Industrie, les organisations patronales et les associations professionnelles de branche, ainsi les Bources de Sous-Traitance et de Partenariat..., etc.
- Les institutions financières et les promoteurs financiers privés : Les banques, et les promoteurs privés ayant pour objet de créer et de promouvoir de nouvelles sociétés financières spécialisés dans le financement des PME en général, à travers la mise en œuvre de différents moyens et instruments, comme le capital risque, le crédit bail, le factoring, ainsi d'autres instruments alternatifs au crédit bancaire permettant de couvrir les activités économiques des PME.

---

<sup>1</sup> MIPI, [2008].

### 1.5.2. Au niveau des entreprises

- Toute entreprise privée du secteur industriel ou des services liés à l'industrie, notamment celle qui appartient aux secteurs suivants : Chimie, Mécanique et Métallurgie, Électricité et électronique Matériaux de construction, Agroalimentaire, Textile et habillement, Cuirs et chaussures, Bois et ameublement, et des biens manufacturés en général.
- Toute entreprise justifiant :
  - ✓ De droit algérien, légalement constitué en Algérie ;
  - ✓ D'au moins trois exercices fiscaux ;
  - ✓ D'un effectif entre 20 et 250 employés ;
  - ✓ Des attestations d'identification fiscale et d'immatriculation à la CNAS.
  - ✓ De présenter une bonne motivation pour une mise à niveau ;
  - ✓ De s'engager à payer une contribution d'un montant de 20% du coût global des interventions prévues par la mise à niveau compétitive<sup>1</sup>.

### 1.6. Réalisations du programme

Le programme ED-PME est présenté comme ayant eu plus de succès du fait du nombre d'entreprises qui y ont adhéré. En effet, et dans le cadre de l'évaluation du présent programme, " une étude d'impact a été réalisée au deuxième trimestre de l'an 2006, et concernait les actions de mise à niveau réalisées par les PME algériennes dans le cadre du programme EDPme, dont 716 entreprises et 1350 actions ont été ciblées par l'étude qui a prouvé que 63% des PME ayant bénéficié d'actions de mise à niveau ont eu un impact déterminant au niveau de : l'organisation, structure des coûts, qualité, management. Le programme a permis la mise à niveau de 442 PME privées industrielles "<sup>2</sup>.

Ainsi, au 31 mai 2007, le bilan global élaboré par l'Unité de Gestion de Programme (UE) fait ressortir que 716<sup>3</sup> entreprises ont fait l'objet de 2008 actions. Sur ce total, *les actions de mise à niveau proprement dites* s'élèvent à 847 actions, soit en moyenne 1,92 actions par entreprise, si l'on se réfère au même bilan qui fixe à 442 le nombre d'entreprises ayant achevé au moins une action de mise à niveau. C'est ce qui est indiqué dans le tableau ci-dessous :

---

<sup>1</sup> Les 80% sont financés par le programme.

<sup>2</sup> Azouaou. L, et Belouard. N, [2010], P 9.

<sup>3</sup> MIPI, [2008].

**Tableau (3.1.) : Bilan du programme ED-PME au 31 Mai 2007**

Nature Catégorie	Appui direct aux PME	Facilitation de l'accès au financement *	Appui à l'environnement direct de l'entreprise**
Pré diagnostics	553	-	-
Diagnostics	470	3	26
Actions de Mise à niveau	847	56	60
Actions diverses	7	-	-
Etude technico-économique	-	119	-
Etudes et enquêtes	-	-	36
Dossiers fonds de garantie	-	66	-
PME ayant bénéficié de la cotation	-	537	-
Autres actions	-	2	-
Actions annulées	133	11	9

\* Les bénéficiaires de l'accès au financement sont 4 Institutions financières, 5 Banques privées, 135 PME.

\*\* Les bénéficiaires de l'appui direct à l'environnement de l'entreprise sont 4 Ministères et institutions publiques, 27CCIs<sup>1</sup> et BSTPs<sup>2</sup>, 11 Associations patronales et professionnelles.

**Source** : Bilan UGP ED-PME au 31 mai 2007.

Dans un autre volet, et sans nier l'importance de la contribution de ce programme à l'amélioration et le renforcement de la compétitivité des entreprises bénéficiaires, ainsi à la mise en place d'un environnement plus adapté, le MIPI, [2008] relève cependant que le maximum d'actions au profit d'une seule entreprise reste relativement bas, puisque sur 325 PME prises en compte, la répartition s'effectue comme suit :

**Tableau (3.2.) : Moyenne des actions réalisées par entreprise (Programme ED-PME)**

Nombre d'actions	Pourcentage
<b>1</b>	50 %
<b>2</b>	24 %
<b>3</b>	10 %
<b>4 et plus</b>	16 %

**Source** : EDPME Bilan au 31/05/2007.

À cet égard, et considérant la nature et les ambitions du programme, le MIPI avance aussi que les résultats sont jugés insuffisants. En effet, si les 442 entreprises traitées représentent bien 20,6<sup>3</sup> % des 2150 entreprises manufacturières de

<sup>1</sup> (C.C.Is) : Les Chambres de Commerce et d'Industrie.

<sup>2</sup> (B.S.T.Ps) : Les Bources de Sous-Traitance et de Partenariat.

<sup>3</sup> MIPI, [2008].

plus de 20 salariés ciblées ; elles ne constituent, en réalité que 0,68 % du 64 820 entreprises du secteur industriel selon les chiffres de la CNAS au 31.12.2006, et notamment , la densité des actions reste faible pour espérer avoir un effet significatif sur la compétitivité des entreprises ciblées.



## **SECTION 2 : RÉSULTATS DES EXPÉRIENCES DE MISE À NIVEAU DES PAYS MAGHRÉBINS VOISINS : LA TUNISIE ET LE MAROC**

La globalisation de la concurrence, la diversité des marchés et le processus rapide d'innovation au niveau des produits et des processus technologiques ont modifié les déterminants de la compétitivité industrielle au niveau international. L'exigence pour les pays du Maghreb de s'intégrer dans ce nouveau contexte qui offre aux industries, d'une part des opportunités et d'autre part des défis et des menaces portant des risques, de non adaptabilité et/ou non compétitivité, et à partir de la longue expérience de l'Union Européenne dans le cadre de la mise à niveau des pays qu'elle a intégré depuis notamment l'entrée de l'Irlande en 1973, la mise à niveau apparaît comme un impératif répondant à cette perspective en vue de prendre avantage des effets positifs de la libéralisation et de renforcer les capacités de production, de vente et d'exportation.

La politique de mise à niveau permet clairement d'inciter les petites et moyennes entreprises (PME) maghrébines à leur insertion effective dans le nouveau contexte économique mondial. Elle vise notamment à encourager la production locale, à moderniser les systèmes d'informations et de gestion et à promouvoir la compétitivité industrielle. Outre, la mise en œuvre des programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb révèle des logiques, des structures de production et des niveaux de développement économique différents, et parfois très éloignés. Cette question a, en effet, incité plusieurs auteurs (Bougault. H, et Filipiak. E, [2005], Miraoui. A, [2009]...etc.) à des réflexions portant sur les fondements des programmes de mise à niveau, d'une part, et l'efficacité des dispositifs institutionnels des programmes de mise à niveau ainsi que sur le type d'instruments d'incitation à l'investissement à mettre en place d'autre part.

En effet, " la mise à niveau de l'économie algérienne peut profiter de la longue expérience de l'Union Européenne pour permettre aux entreprises algériennes d'assurer leur survie sur la base de la construction d'un avantage compétitif tout au

moins pour une partie importante d'entre elles. Du reste, nos pays voisins ; la Tunisie et le Maroc nous ont devancé dans cette voie ; ils peuvent nous permettre de profiter de leur expérience positive ainsi que d'éviter les dangers et pièges que cette opération de mise à niveau a engendrés ou est susceptible d'engendrer "<sup>1</sup>. Dans cette acception, et partant de cette logique, la présente section a pour objet de mettre en pleine lumière l'expérience de mise à niveau des entreprises, menée par nos voisins Marocain, et Tunisien qui nous ont devancé dans ce domaine.

## **2.1. L'expérience de mise à niveau des entreprises en Tunisie**

### **2.1.1. Émergence de politique de mise à niveau**

Il convient d'abord de préciser que le concept de « mise à niveau » est un concept récent qui a commencé à être employé en Tunisie juste avant la signature de l'accord de zone de libre-échange. Ce concept n'a pas été clairement défini par un texte de loi. Seules les structures de pilotage et de gestion et les moyens de financement des activités entrant dans ce programme ont fait l'objet de textes. Il ressort des documents et des notes d'information distribués par le Ministère de l'industrie et des discours officiels que ce programme porte sur la mise à niveau de l'entreprise et de son environnement. Les entreprises en difficulté, objet de la loi no 95-34 du 17 avril 1995, ne sont, par contre, pas éligibles à ce programme. Elles ne peuvent l'être qu'après assainissement de leur situation financière (Dhaoui. M, [2002]).

La Tunisie est le premier pays du Sud Méditerranée à avoir intégré la zone de libre -échange (ZLE) Euromed le 1er janvier 2008 (accord signé le 17 juillet 1995 à Bruxelles avec l'Union Européenne). Ainsi, l'adhésion à l'OMC, dans le cadre des accords de l'Uruguay round signés à Marrakech le 15 avril 1994, ont inscrit clairement la Tunisie dans une démarche d'ouverture et de libéralisation de son économie.

---

<sup>1</sup> Miraoui. Abdlekrim, « Les leçons susceptibles d'être tirées de l'expérience de mise à niveau des entreprises menées en Tunisie et au Maroc pour la mise à niveau des entreprises en Algérie ». In « Entreprenariat et mise à niveau des entreprises en Algérie », (Coordination par Miraoui. Abdelkrim et Toubach. Ali), LAMEOR, LAREGE, Université d'Oran, 2009, P 436.

### **A. Le Programme de Mise à Niveau tunisien**

En réponse aux exigences de ce nouveau contexte, et afin de préparer la ZLE<sup>1</sup>, les pouvoirs publics tunisiens ont mis en œuvre un programme de mise à niveau de l'industrie (PMN) qui a démarré en 1996 dans le Plan [1996-2001] prévoyait l'adhésion de 2 000 entreprises industrielles sur la période. Une deuxième phase du programme a été retenue dans le cadre du Xème plan [2002-2006] ciblant 1600 PME, et enfin une troisième phase du programme a été planifiée dans le cadre du XIème plan [2007-2011], visant la mise à niveau de 1200 entreprises industrielles et 300 entreprises de services. Ce programme porte sur la mise à niveau de l'ensemble des entreprises industrielles (qui ne sont pas en difficulté économique) pour faciliter et réussir leur insertion dans l'économie européenne.

En effet, le programme de mise à niveau de l'entreprise privilégie les actions conduisant à/au :

- L'amélioration de la compétitivité par le renforcement des compétences humaines et par la maîtrise de la qualité;
- L'acquisition de nouvelles technologies;
- Le renforcement de la structure financière de l'entreprise.

Afin d'aider les PME tunisiennes dans leurs mise à niveau et affronter la concurrence internationale, le gouvernement tunisien a mis en place un dispositif très structuré, composé des structures suivantes<sup>2</sup> :

- Le Bureau de Mise à Niveau (BMN)

Le BMN est créé par décret n° 95-916 du 22 mai 1995 fixant les attributions du ministère de l'Industrie, le BMN a pour mission la définition, la mise en œuvre et la coordination de la politique du gouvernement dans le cadre de la mise à niveau de l'industrie. À cet effet, le BMN procède, avec le concours des services

---

<sup>1</sup> Dans ce cadre, il est à noter que, " le choix stratégique de création de cette zone de libre-échange, tel que voulu par les autorités tunisiennes, n'est pas celui d'une ouverture « sauvage » sur l'Europe, comme ce fut le cas dans certains pays d'Europe de l'Est, mais celui d'une ouverture progressive (démantèlement graduel des droits de douanes) et en concertation étroite avec les professionnels pour permettre de mettre en place à temps les ajustements et les adaptations nécessaires au niveau des structures de production et de leur environnement "(Dhaoui. M.L, [2002]).

<sup>2</sup> Bougault. Hervé et Filipiak. Ewa, « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Département de la Recherche Agence Française de Développement, Paris, 2005, P 50-52.

intéressés et des organismes d'appui à l'industrie, à la définition, l'exécution et le suivi des PMN du secteur industriel ainsi qu'à l'élaboration des études nécessaires. Il assure le secrétariat du COPIL. Il a également pour mission d'assurer la coordination des différentes sources de financement relatives au PMN, qu'elles soient de nature interne, bilatérale ou multilatérale.

- Le comité de pilotage (COPIL)

En effet, le COPIL est l'entité en charge du programme de mise à niveau des entreprises. Il a pour rôle de définir les orientations du PMN, d'examiner les demandes des entreprises industrielles et d'octroyer les primes. Le décret n° 95-2495 du 18 décembre 1995, dans ses articles 3 et 4, définit les modalités de fonctionnement et les attributions du COPIL. Ce décret indique notamment que : « le COPIL est composé de 16 membres représentant l'administration, les organisations patronales, les syndicats et les institutions financières.

- Le Fonds de Développement et de Compétitivité Industrielle (FODEC)

Il existe, également, en Tunisie un Fonds de Développement et de Compétitivité Industrielle (FODEC) qui a été créé par la loi n° 94-127 du 27 décembre 1994 portant loi de finances pour la gestion 1995. Les articles 37 à 44 de cette loi précisent les missions du FODEC et les modalités de leur mise en œuvre.

En effet, ce fond est un compte spécial du Trésor dont la mission est de contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité des produits industriels, des opérations de restructuration industrielles et des études sectorielles stratégiques. Il a également, pour mission d'accorder des subventions aux centres techniques industriels et d'entreprendre toute action visant à développer la compétitivité industrielle. Le Ministère chargé de l'Industrie, de l'Énergie et des PME est l'ordonnateur de ce Fonds.

## **B. Les principes du PMN tunisien**

Le programme de mise à niveau de l'économie tunisienne comporte plusieurs volets destinés à créer, en plus du programme spécifique de mise à niveau des entreprises un environnement économique offrant à ses acteurs les conditions d'une plus grande efficacité et d'une adaptation aux mutations de

l'environnement national et international. Ce programme spécifique s'articule, en effet, sur trois principes retirés d'après Bougault. H, et Filipiak. E, [2005], ainsi ; Le premier principe du programme de mise à niveau des entreprises est celui d'un soutien à l'investissement de productivité et de modernisation des entreprises. En effet, l'objectif est double : il s'agit d'agir immédiatement sur l'un des moteurs de la croissance, à savoir l'investissement, tout en conférant un caractère pérenne à ce mouvement par le biais de la compétitivité.

Le second principe renvoie au souci d'une croissance soutenable dans le temps et a orienté de manière fondamentale l'esprit et le pilotage du programme : sont éligibles les seules entreprises économiquement viables et présentant un potentiel de croissance et d'amélioration de la productivité certain.

Enfin, le troisième et dernier principe est celui du volontariat de l'adhésion. Toute entreprise industrielle, puis de services à l'industrie, quel que soit son secteur d'appartenance, peut s'inscrire dans le programme de mise à niveau. Si le programme est initié et piloté par l'Etat, il ne se présente en aucun cas comme un programme dirigiste qui comprendrait, par exemple, une liste d'entreprises éligibles. De plus, il ne s'agit pas d'un programme sectoriel.

### **2.1.2. Évaluation du PMN tunisien**

Le programme de mise à niveau, tel qu'il a été conçu et mis en œuvre en Tunisie, se présente clairement comme un outil de la politique de croissance accélérée menée par les autorités dès le milieu des années 1990. L'expérience tunisienne de mise à niveau constitue une réussite. En effet, l'une des meilleures preuves de cette réussite peut être illustrée par le nombre élevé d'entreprises ayant adhéré à la mise à niveau depuis le lancement en 1996 (Miraoui. A, [2009]).

Cinq ans après le démarrage du programme, le Bureau de mise niveau a lancé une étude d'évaluation du PMN, en vue de souligner les insuffisances et de mieux choisir les axes d'orientation qui pourraient être retenus par le PMN dans le cadre du Xème plan de développement économique et social. À cet effet, il a été prévu une évaluation globale comprenant trois volets (Dhaoui. M. L, [2002]) :

- Une enquête quantitative, de grande envergure, auprès des 590 entreprises ayant obtenu l'approbation de leurs dossiers de mise à niveau durant la période [1996-1999];
- Une enquête qualitative plus approfondie auprès d'un échantillon représentatif de 80 entreprises qui ont bénéficié des avantages du FODEC ;
- Une évaluation du volet institutionnel comprenant les autres intervenants dans le cadre du PMN, incluant les institutions financières, les services concernés du Ministère de l'industrie, les associations professionnelles, les institutions d'appui, les bureaux d'études, etc.

Ainsi, en 2002 ; auprès de 1 103<sup>1</sup> entreprises, dont le programme avait été approuvé par le Comité de pilotage (COFIL), montre que les entreprises avaient intégré l'exigence de compétitivité, dans un environnement de concurrence locale et internationale, dont :

- 67 % d'entre elles avaient diversifié leur production et 78 % avaient mis au point de nouvelles gammes de produits tout en améliorant leur processus de fabrication ;
- Près de 82 % des entreprises avaient amélioré leur taux d'utilisation des équipements ;
- 75 % des entreprises avaient adopté un programme qualité et de certification ;
- 69 % des entreprises avaient entrepris une restructuration de leur fonction commerciale et axé leurs efforts sur la mise au point d'une stratégie de développement des exportations.

À fin 2005, le nombre d'entreprises ayant adhéré à la mise à niveau a atteint près de 3 000 entreprises, en fin 2006 3 896 dont 2434 ayant reçu l'accord de leur plan de modernisation portant sur le renouvellement de l'équipement, la réorganisation du système de production, la formation du personnel, le contrôle de qualité, etc. et en fin Janvier 2007 de 3 686 entreprises. En Novembre 2007, près de 3904 entreprises tunisiennes ont adhéré au PMI (Programme de Mise à niveau Industrielle) et quelques 2 636 programmes de mise à niveau ont été approuvés. Le nombre d'entreprises adhérentes au Programme National de Mise à Niveau, depuis son démarrage en 1995 et jusqu'à la fin du mois de Juillet 2008, a dépassé les objectifs fixés pour s'établir à 4040 entreprises contre 3 980 programmes. Le

---

<sup>1</sup> Bougault. Hervé et Filipiak. Ewa, « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Département de la Recherche Agence Française de Développement, Paris, 2005, P 70.

programme de mise à niveau des entreprises, porte sur 10 000 entreprises (Miraoui. A, [2009]).

En effet, pour les investissements ; 2 746 <sup>1</sup>MDT (soit environ 1 950<sup>2</sup> M€) d'investissements de mise à niveau avaient été approuvés fin mai 2004, dont 12 % au titre des investissements immatériels et 1 % pour les diagnostics. Les investissements les plus importants ont été effectués dans les secteurs agroalimentaire et textile. À partir de 2000, les investissements de mise à niveau baissent dans la plupart des secteurs, en dehors du textile habillement et des industries chimiques. Cette évolution est liée principalement à la baisse de l'investissement moyen, les grandes entreprises ayant achevé leur premier plan de mise à niveau alors qu'une orientation marquée vers l'adhésion des PME est enregistrée. L'année 2003 voit néanmoins une assez forte relance des investissements dans l'agroalimentaire, les industries cuir et chaussure, ainsi que dans les industries diverses.

Les investissements effectués dans le cadre de la mise à niveau ont essentiellement été des investissements immatériels. Toutefois, ces derniers ont connu une forte augmentation à partir de 2002. Cette croissance des investissements immatériels s'explique par deux facteurs :

- Le premier est le lancement par certaines entreprises ayant déjà effectué un premier plan de mise à niveau d'un second programme dont le contenu en investissements immatériels est significatif<sup>3</sup> ;
- Le second facteur est lié aux mesures spécifiques destinées à inciter les entreprises à investir dans l'immatériel, en particulier à destination de la PME. Néanmoins, à la fin mai 2004, la part de l'immatériel ne représentait que 12 % de l'investissement total.

En décembre 2008, le total des adhésions a atteint 4157 entreprises, contre 3928 entreprises en l'an 2007, soit une évolution de 5,5%. Le total des investissements approuvés a connu aussi une légère augmentation en l'an 2008 estimée à 7% (4657,9 MD en l'an 2008 contre 4318,3 MD en l'an 2007). Par

---

<sup>1</sup> Bougault. Hervé et Filipiak. Ewa, « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Département de la Recherche Agence Française de Développement, Paris, 2005, P 68.

<sup>2</sup> DT (dinar tunisien) = 0,68 EUR au 3/07/2003.

<sup>3</sup> Il est à noter dans ce cadre que, ces entreprises ayant fait le constat que les seuls investissements matériels ne contribuaient pas de manière suffisante à l'amélioration de leur productivité et donc de leur compétitivité. Ce mouvement est particulièrement sensible dans les secteurs exportateurs (textile et habillement – industries mécaniques et électriques – industries chimiques et pharmaceutiques).

ailleurs, le total des primes octroyées pour l'établissement des diagnostics a augmenté de 8% en l'an 2008 comparativement à l'année précédente (Azouaou. L, [2010]). En effet, le tableau suivant détaille l'état d'avancement des dossiers de mise à niveau en Tunisie par secteur d'activité :

**Tableau (3.3.) : Situation des dossiers de mise à niveau par secteur d'activité fin de l'année 2008**

	IAA	ICC	ICH	ID	IMCC V	IME	ITH	Total
<b>Dossiers approuvés</b>	354	213	157	382	137	352	1242	2837
<b>Investissements</b>	875	169	341	618	927	808	920	4658
<b>Investissements immatériels</b>	91	41	37	69	55	114	186	593
<b>part l'immatériel</b>	10 %	24 %	11%	11%	6 %	14 %	20%	13 %
<b>Prime octroyée</b>	118	26	44	90	80	124	169	650
<b>Dossiers en cours</b>	222	72	69	208	117	181	442	1311
<b>Dossiers refusés</b>	3		1			5		9
<b>Total adhésion</b>	<b>579</b>	<b>285</b>	<b>227</b>	<b>590</b>	<b>254</b>	<b>538</b>	<b>1684</b>	<b>4157</b>

IAA : industrie agro-alimentaire, ICC : industrie du cuir et de la chaussure, ICH : industrie chimique, ID : industrie diverse, IMCCV : industrie des matériaux de construction de la céramique et du verre, IME : industrie mécanique, ITH : industrie du textile et de l'habillement

**Source** : BMN<sup>1</sup>, [2008].

En effet, le tableau exprime la situation des dossiers de mise à niveau par secteur d'activité, l'industrie du textile et de l'habillement constitue de loin le secteur le plus active dans la mise à niveau de l'industrie tunisienne avec 1684 comme un total d'adhésion, soit (plus 59 % des totales d'adhésions en l'an 2008).

En général, le bilan positif qui peut être fait semble reposer, au delà de l'efficacité du dispositif institutionnel et des incitations mises en œuvre, sur le caractère global d'un programme de mise à niveau de l'économie portant aussi bien sur le secteur bancaire et financier, l'administration, les infrastructures, la formation professionnelle. Et ce constat laisse penser qu'un tel processus suppose des préalables que sont un niveau d'éducation élevé, un tissu manufacturier déjà significatif et diversifié, enfin des structures administratives performantes. Pour cela, et à partir de l'analyse des éléments de bilan du programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes effectuée par Bougault. H, et Filipiak. E, [2005], on peut ainsi relever les éléments les plus explicatifs du succès tunisien :

<sup>1</sup> (B.M.N) : Bureau de Mise à Niveau.



- Le montage institutionnel jugé souple et efficace<sup>1</sup> ;
- L'efficacité et la coordination des étapes ;
- L'architecture simple axée autour du Comité de pilotage, du Bureau de mise à niveau et du Fond National ;
- Les procédures peu contraignantes avec adhésion libre ;
- Un système incitatif d'octroi de primes communément appelées carottes. Ces primes ont constituées le principal moteur des adhésions en Tunisie.

## **2.2. L'expérience de mise à niveau des entreprises au Maroc**

### **2.2.1. Le contexte de la politique de mise à niveau**

À l'image de la Tunisie, le Maroc a connu au cours des dix dernières années d'importantes mutations économiques. Le pays a entamé un processus de libéralisation à partir du début des années 1980. En effet, après la mise en place d'un programme d'ajustement structurel en 1983, qui avait mis en pleine lumière un éventail de réformes macroéconomiques (maîtrise du déficit budgétaire, contrôle de l'inflation, atténuation du déficit de la balance des paiements courants et réduction du poids de la dette extérieure, ainsi des réformes microéconomiques touchant des distorsions multiples sur les marchés des biens, des services, le Maroc se penchait nettement vers l'économie de marché, via l'adhésion à l'OMC, qui s'opérait dès 1994, et la signature de l'Accord d'association avec l'Union Européenne<sup>2</sup> qui se réalisait dès 1996, et qui sera suivi par la signature d'autres accords de libre échange, ainsi l'Accord de libre échange avec l'Association Européenne de libre-échange (AELE) en 1997, l'Accord de libre-échange avec la Tunisie, l'Égypte et la Jordanie dit « Accord d'Agadir » en Février 2004, et l'Accord de libre-échange avec les États-Unis en Mars 2004.

---

<sup>1</sup> En effet, la souplesse et l'appropriation du montage institutionnel s'explique, par le positionnement et la formation du bureau de mise à niveau, relevant directement du ministre de l'Industrie, ce bureau a été initialement positionné en dehors de l'administration par son implantation (immeuble appartenant à une société publique et éloignée du ministère de l'Industrie) mais aussi par les modalités de son financement (budget pris en charge par une entreprise publique, agents relevant de l'effectif de cette entreprise, d'où une plus grande souplesse dans la détermination des salaires et la mobilisation des fonds nécessaires à l'activité du BMN) ; cela d'une part. Mais d'autre part, elle s'inscrit ainsi dans la mise en œuvre effective du programme de mise à niveau (les procédures d'adhésion des entreprises, d'instruction des dossiers et de gestion des incitations..).

<sup>2</sup> Le gouvernement marocain a obtenu le statut avancé de la part de l'Union Européenne le 29 Octobre 2008 (Miraoui, A, [2009]).

### **2.2.2. Émergence de politique de mise à niveau**

En effet, l'Accord de libre-échange avec l'Union Européenne prévoit un démantèlement tarifaire progressif de l'arsenal de protection sur l'ensemble des secteurs industriels avec des cadences différentes prenant en considération leur importance stratégique pour le Maroc<sup>1</sup> et le temps nécessaire à leur mise à niveau<sup>2</sup>.

#### **A. Le programme de Mise à Niveau marocain**

Le programme national de mise à niveau a été lancé en 1997. Ce programme vise la mise à niveau de l'entreprise, principalement par l'amélioration de ses facteurs de compétitivité. Il a été fortement porté par les bailleurs internationaux, et tout particulièrement par l'Union Européenne dans le cadre du programme MEDA. Ainsi, selon les estimations du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat, le programme de mise à niveau requiert la mobilisation de 4,5 milliards d'euros sur la période [1997-2002]<sup>3</sup>.

Au cours de cette période, aucune institution n'a été spécialement chargée des programmes de la mise à niveau. Cette activité a été ajoutée au portefeuille des missions du Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat. Les résultats accomplis au terme de cette période étaient très en deçà des attentes. Les autorités ont tenté, plus tard, de relancer le processus notamment en repositionnant la mise à niveau des PME marocaines comme un choix stratégique. Les autorités avaient réalisé qu'il fallait abandonner leur approche libérale en s'impliquant davantage dans le processus

---

<sup>1</sup> « L'accélération de la mise à niveau de notre économie et le passage rapide d'une économie de rente, attentiste, à une économie de marché, est de nature à nous aider à gagner le pari des accords de libre-échange avec l'Union européenne, les Etats-Unis d'Amérique et les Etats de la rive Sud de la Méditerranée signataires de la Déclaration d'Agadir, et à conforter le rôle du Maroc comme axe des échanges entre les trois continents ». Discours du Trône de S. M. le Roi Mohammed VI du 30 juillet 2002.

<sup>2</sup> Dans ce cadre, la mise à niveau au Maroc a été au départ très intimement liée à l'accord d'association. La conclusion de cet accord marque le passage, dans les rapports entre le Maroc et l'Union Européenne d'une logique de préférence à une logique de réciprocité. Le Maroc a consenti des concessions tarifaires en faveur des produits industriels en provenance de l'Union Européenne. En contrepartie, l'Union Européenne, par le biais des fonds MEDA ou autres fonds s'engage à financer la mise à niveau des entreprises industrielles (FEMISE Rapport Final, [2007]).

<sup>3</sup> « L'accélération de la mise à niveau de notre économie et le passage rapide d'une économie de rente, attentiste, à une économie de marché, est de nature à nous aider à gagner le pari des accords de libre-échange avec l'Union européenne, les Etats-Unis d'Amérique et les Etats de la rive Sud de la Méditerranée signataires de la Déclaration d'Agadir, et à conforter le rôle du Maroc comme axe des échanges entre les trois continents ». Discours du Trône de S. M. le Roi Mohammed VI du 30 juillet 2002.

de la mise à niveau notamment en instaurant un cadre institutionnel adéquat de promotion, de coordination et d'accompagnement<sup>1</sup>.

Dans ce cadre, et à partir de 2002, plusieurs structures ont mis en place pour participer à la mise en place du programme, et qui peuvent être considérés comme étant des signaux qui traduisent un certain changement d'attitude de la part du gouvernement marocain vis-à-vis de la mise à niveau des entreprises.

- L'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME)

L'ANPME est un organisme public administré par un conseil d'administration où le secteur privé est largement représenté (10 membres sur 14). Le conseil d'administration de l'ANPME est présidé par le ministre de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'Économie (MICMANE). Elle a été créée en novembre 2002, conformément à la loi 53-00 formant la charte de la PME, promulguée en Août 2002 et qui lui confère des missions diverses se rapportant à la promotion et au développement de la PME. En effet, l'ANPME a défini<sup>2</sup> la mise à niveau comme « [...] un processus qui vise à préparer et à adapter en permanence l'entreprise et son environnement aux exigences du marché et qui se traduit par :

- L'amélioration de la productivité de l'entreprise : offrir un produit/service aux moindres coûts ;
- Le renforcement du positionnement concurrentiel de l'entreprise ;
- La maîtrise de l'évolution des techniques et des marchés ».

Elle s'est vu confier comme mission l'identification, l'élaboration, le lancement et le suivi des actions d'assistance technique en faveur des entreprises. L'objectif est de leur faciliter l'accès aux services d'une expertise locale qualifiée à même de répondre à leurs besoins spécifiques en matière de mise à niveau. Ainsi, les attributions opérationnelles de l'ANPME selon la charte s'articule autour de :

---

<sup>1</sup> FEMISE Rapport Final, « Évaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Égypte, le Maroc et la Tunisie », (Dirigé par : Bennaceur. Samy, Ben Youcef. Adel, Ghazouani. Samir, M'henni. Hatem), In collaboration with: Achy. Lahcen, Benabdellah. Youcef, et Omran. Mohammed, Research n°FEM31-05, December, 2007, P 76.

<sup>2</sup> [www.anpme.ma](http://www.anpme.ma).

- ✓ L'élaboration et la mise en œuvre de programmes de conseil et d'accompagnement visant la création, la promotion et la modernisation des entreprises par la prise en charge d'une partie des dépenses engagées par les PME dans le cadre de ces programmes ;
- ✓ La contribution à l'amélioration de l'environnement de la PME par le soutien et l'encouragement de réseaux et structures d'appui des PME, par l'assistance et la promotion du partenariat aux niveaux local, régional, national et international entre PME et grandes entreprises et enfin par des mesures de simplification administratives, fiscales et juridiques ;
- ✓ L'amélioration de l'accès de la PME aux terrains et locaux professionnels à des prix avantageux, grâce à une prise en charge d'une partie des coûts d'aménagement des infrastructures y afférentes ;
- ✓ La collecte, le traitement et la diffusion de l'information sur et pour la PME.

- Le Comité National de Mise à Niveau (CNMN)

En effet, le CNMN est mis en place en décembre 2002. Il se compose des représentants des secteurs publics et privés et a pour responsabilité de tracer la stratégie, ainsi que de coordonner et de superviser toutes les actions visant la mise à niveau du secteur industriel. Le CNMN sert de lieu d'échange des points de vue entre les différents intervenants (publics-privés) et d'identification des mesures opérationnelles de mise à niveau. Le CNMN a pour mission de servir de lieu d'échange des points de vue entre les différents intervenants (publics-privés), de relais d'information vis à vis du Premier Ministre et d'identification de mesures opérationnelles de mise à niveau à mettre en œuvre par les départements ministériels concernés. Le Comité tient des réunions mensuelles qui sont présidées par le ministre chargé de la mise à niveau de l'économie.

- Le Fonds National de Mise à Niveau (FONMN)

Ajoutant aux structures précédentes, le FONMN a été créé en Janvier 2003, et cofinancé par la commission Européenne et le gouvernement marocain, Ce Fonds est destiné à subventionner, avec l'aide des banques les prestations de conseil et d'assistance technique réalisées par des bureaux d'études marocains.

En effet, ce fonds intervient sur deux fronts. D'une part, dans son volet « assistance technique », il finance partiellement les prestations de conseil et d'assistance technique aux entreprises (industrielles ou de services liés à l'industrie)

réalisées par des bureaux d'études marocains, et ce afin d'améliorer la compétitivité de ces entreprises. D'autre part, ce fonds offre, dans son volet « investissements matériels », un mécanisme de cofinancement entre l'Etat et les banques qui, est destiné à financer des programmes de mise à niveau des entreprises industrielles<sup>1</sup>.

La politique de la mise à niveau au Maroc s'articule autour d'une collection de plusieurs programmes. En effet, le principal programme de mise à niveau au Maroc est celui inscrit dans le volet « Modernisation des PME » du programme d'appui aux entreprises « Euro Maroc Entreprise » financé par l'Union Européenne à travers les fonds MEDA. Ce programme a été lancé en 1998 dans le cadre du partenariat euro-méditerranéenne. Il est doté d'un budget opérationnel financé pour un montant de 21,9<sup>2</sup> millions d'Euros dans le cadre du MEDA I.

Le principal objet de ce programme est de faciliter l'accès pour les PME aux services d'une expertise nationale et internationale afin de répondre à ses besoins spécifiques en matière de mise à niveau. Ce programme est arrivé à son terme le 30 Juin 2004. Néanmoins, il a été prolongé par un nouveau programme « Modernisation PME » qui a pris la relève pour la période [2004-2008] dans le cadre du programme MEDA II, visant ainsi l'appui au développement et à la modernisation des PME avec un budget alloué de 13 millions d'euros, dont plus de 11 millions<sup>3</sup> d'Euros sont affectées aux activités d'appui direct aux entreprises, le reliquat étant destiné à la réalisation des études.

Ce programme prend en charge 90% du coût de l'opération d'assistance technique. Le reste (10%) est financé par les fonds propres de l'entreprise bénéficiaire et doit être versé avant le démarrage de l'opération d'assistance.

En effet, les critères d'éligibilités tels que définis dans ce programme sont comme suit :

- Entreprises de droit privé marocain, sont exclues les filiales des multinationales ;
- Entreprises industrielles ayant un effectif de plus de 20 personnes et 3 cadres au minimum, réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 2,5 millions de dirhams, dont plus de 50% découle de la transformation ;

---

<sup>1</sup> Sont éligibles au FOMAN : les entreprises de droit privé marocain et ayant un bilan avant investissement ne dépassant pas 70.000.000 DH ; L'entreprise doit employer au moins 2 cadres ; Avoir exercé depuis au moins 2 ans (assistance technique) ou 3 ans (cofinancement) ; Avoir un programme de mise à niveau (composante investissements) ne dépassant pas 20.000.000 DH (Azouaou. L, [2010]).

<sup>2</sup> Miraoui. A, [2009], P 443.

<sup>3</sup> FEMISE Rapport Final, [2007], P 78.

- Entreprises de services liées à l'industrie ayant un effectif de 10 personnes et 3 cadres au minimum, réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 1 million de dirhams, exerçant depuis au moins 2 ans.

### **B. Les composantes du PMN marocain**

En effet, le programme de mise à niveau marocain est composé de deux types de mesures<sup>1</sup> :

D'une part, il comprend des mesures portant sur l'amélioration de l'environnement des affaires, et en particulier sur :

- Le renforcement de l'infrastructure d'accueil

Les actions menées dans le cadre de cet objectif consistent à mettre à la disposition des investisseurs, en plus d'une assise foncière, des services de qualité et un environnement adéquats nécessaires à la bonne marche de leurs activités (création de zones d'activité économique, de parcs industriels, de zones franches, de pépinières d'entreprises).

- Le renforcement de l'infrastructure technologique

Il s'agit de permettre aux entreprises de répondre aux exigences internationales en matière de normes et de qualité et d'être à l'écoute des évolutions technologiques, notamment en mettant en place des Centres techniques sectoriels qui ont pour mission d'assurer la veille technologique.

- L'appui aux associations professionnelles

L'objectif est d'impliquer davantage les associations professionnelles en tant qu'interface entre les entreprises et les autres acteurs de la vie économique, en vue de relayer l'administration dans l'assistance, l'encadrement, la représentation et l'orientation des entreprises.

- Le développement de la formation professionnelle

Il s'agit de mettre à niveau le système de la formation professionnelle et le faire évoluer en fonction des besoins de l'économie par des mécanismes

---

<sup>1</sup> Tourkmani. M, « Suivi des variables économiques, financières et sociales concernées par le démantèlement tarifaire avec l'Union européenne, Direction de la politique économique générale, ministère des Finances et de la Privatisation », Rabat, 2003.

d'identification des compétences demandées par les entreprises ou nécessaires à l'introduction de nouvelles technologies.

D'autre part, le PMN a pour objectif d'offrir un appui direct aux entreprises, et notamment :

- L'assistance technique aux entreprises

Un ensemble de prestations d'appui, de conseil et d'assistance technique sont offertes aux entreprises pour la réalisation des diagnostics, des plans d'affaires et des investissements immatériels. Il s'agit en particulier de les accompagner en matière de développement stratégique, de management, de promotion et marketing, de production, qualité et R&D, de comptabilité et finance, de montages financiers.

- La promotion de la compétitivité internationale de l'économie marocaine

Les actions menées dans ce domaine le sont par le biais des fédérations et associations professionnelles : formation, sensibilisation et information, accompagnement dans la mise à niveau des entreprises, création de systèmes d'information, conduite d'activités favorisant la qualité des produits et la production, programmes de bonne gestion environnementale.

### **2.2.3. Évaluation du PMN marocain**

Le programme marocain de mise à niveau a subi par ailleurs de nombreux retards dans sa mise en œuvre. Il a été dans un premier temps fortement déterminé par les programmes d'aide extérieurs, en particulier ceux de l'Union européenne. Depuis 2002, les autorités ont inscrit le PMN dans une dynamique nationale, avec la mise en place d'un fonds spécifique, le fonds national pour la mise à niveau (FOMAN), et d'un organisme dédié, l'Agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME). Cependant, malgré les efforts de relance de ces dernières années, le programme de mise à niveau semble toujours être dans sa phase de démarrage<sup>1</sup>.

Nonobstant des efforts de relance qui ont été réalisés dans les dernières années, les résultats restent limités. Bougault. H, et Filipiak. E, [2005], précisent à cet égard que le programme marocain a fait preuve, dans ses premières années de fonctionnement, d'un faible dynamisme et n'a pas su susciter un intérêt marqué chez les entreprises marocaines. Ils avancent ainsi, que le nombre d'entreprises concernées

---

<sup>1</sup> Bougault. Hervé et Filipiak. Ewa, « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Département de la Recherche Agence Française de Développement, Paris, 2005, P 93.

par la mise en œuvre de la mise à niveau est nettement moins important ; au 30 Juin 2004, ce sont près de 363 entreprises sur un total de 7 714 entreprises industrielles de plus de 10 salariés recensés en 2003. Parmi ces 363 entreprises, 275 ont bénéficié d'actions de diagnostic, 220 d'actions de mise à niveau et 132 ayant bénéficié des 2 types d'action.

Dans leur document, les auteurs relèvent plusieurs facteurs explicatifs de la faiblesse des adhésions des entreprises marocaines au PMN, qui sont présentés comme les suivants :

- *Une implication insuffisante de l'Etat marocain dans le programme* : L'Etat marocain a prévalu la logique de laisser faire le marché et d'en corriger les imperfections. Il ne semble pas s'être impliqué dans la mise en place d'un dispositif harmonisé de mise à niveau ;
- *L'absence d'un outil de financement national* : Dans ce cadre, Bougault. H, et Filipiak. E, [2005] signalent qu'aucun mécanisme de financement national n'a pu être mis en œuvre dans la première phase du programme au Maroc. Le fonds FOMAN a certes été mis en place en 2003. Mais la même question de sa pérennité se pose, car il s'agit là encore d'un outil de financement basé sur des flux de ressources dépendants de contraintes budgétaires et de ressources de bailleurs de fonds ;
- *Une faible lisibilité du programme* : De plus, la multiplicité des organes institutionnels participant au programme rend le dispositif institutionnel peu lisible. En l'absence d'un discours clair et mobilisateur et d'un cadre sécurisant, les entreprises marocaines se sont montrées méfiantes vis-à-vis du programme ;
- *Des incitations financières insuffisantes* : À l'absence d'incitations financières s'ajoute par ailleurs la question d'un environnement des affaires toujours défavorable au secteur privé, qui fait que les entreprises tardent à se rendre transparentes<sup>1</sup> ;
- *Des rigidités institutionnelles* : Dans ce cadre, les auteurs ont noté que, la structure en charge du pilotage de la mise à niveau, l'ADPME, est l'héritière de l'Office marocain du développement industriel (ODI), structure publique ayant pour mission la promotion et l'appui aux investisseurs du secteur industriel, dont elle a récupéré les bâtiments et le personnel (80 personnes environ) ;
- *Un accompagnement financier européen insuffisant* : Dans cette optique, le Maroc estime que l'UE n'est pas en mesure de répondre aux attentes de son

---

<sup>1</sup> Notant que les instruments financiers proposés dans le cadre du programme de mise à niveau aient été insuffisants pour que les entreprises acceptent d'adhérer (Miraoui. A, [2009], P 443).



économie et aux exigences de sa structure industrielle vu le faible montant octroyé par l'Union.

Ajoutant à ces facteurs, Miraoui. A, [2009] avance que d'autres problèmes et obstacles ont limité la mise en place de mise à niveau au Maroc ; En premier lieu, le regroupement des lignes de crédits étrangères en une seule agence (ANPME) pour une plus grande efficacité, n'a pas donné les résultats escomptés, ainsi, les procédures sont interminables et les fonds peu garnis, difficilement accessibles.

L'attitude des entreprises révèle que les instruments financiers proposés dans le cadre du PMN ont été insuffisants pour qu'elles acceptent d'y participer. En effet, le programme marocain étant avant tout un dispositif d'appui, les entreprises ne voient pas nécessairement l'intérêt de se rendre transparentes en l'absence d'une incitation financière. L'expérience tunisienne montre que les primes accordées aux entreprises ont constitué un facteur clé derrière leur adhésion aux PMN<sup>1</sup>. De ce fait, et en prenant conscience de la nécessité de mise à niveau, ainsi l'importance de la transparence économique, notamment la disponibilité et l'accès à l'information, le Ministère de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau a créé un site Web sur la mise à niveau, en proposant les trois objectifs suivant dans cette perspective<sup>2</sup> :

- ✓ Développer les différents instruments de mise à niveau des entreprises ;
- ✓ Développer un dispositif d'échanges d'information sur les différents aspects liés à la mise à niveau avec des opérateurs économiques ;
- ✓ Informer sur les dernières dispositions et actions prises dans le cadre de la mise à niveau.

Enfin, c'est particulièrement vrai pour les PME maghrébines sur lesquelles reposent de grands espoirs de diversification. Par ailleurs, la compétitivité de la PME maghrébine est conditionnée par sa mise à niveau qui doit impérativement prendre une autre allure en Algérie et au Maroc, car en développant des PME compétitives dans la région, on ne peut que stimuler l'augmentation des échanges commerciaux, et ceci en privilégions les accords de coopération et de partenariat entre les PME des différent pays du Maghreb (Azouaou. L, [2010]).

Aussi, les programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb sont dans des états d'avancement très différents ; Le PMN de l'industrie tunisienne

---

<sup>1</sup> FEMISE Rapport Final, [2007], P 84.

<sup>2</sup> ([WWW.mcinet.gov.ma/mciweb/m\\_ci\\_man](http://WWW.mcinet.gov.ma/mciweb/m_ci_man)).

constitue le premier programme d'envergure mis en œuvre au Maghreb. Les résultats de ce programme sont très encourageants notamment avec la réussite de l'application d'un éventail de principes ; " programmes tournés vers les entreprises performantes, marché du travail relativement flexible, réforme conjointe du système de formation professionnelle, fortes incitations à l'investissement immatériel, et un pilotage politique fort et une réelle inscription du programme au sein de la politique économique du gouvernement, d'où une visibilité et une adhésion importante"<sup>1</sup>. La Tunisie reste ainsi, dans le Maghreb, une économie relativement dynamique en occupant la 32ème position mondiale en termes de compétitivité sur les 139 pays (FORUM, [2010-2011]).

Toutefois, le Maroc devrait faire davantage d'effort afin de renforcer la compétitivité de l'économie, d'augmenter la flexibilité du marché du travail. En effet, le programme marocain n'a pas connu de véritable décollage dans ses premières années ; sans cadre d'action clair, sans mécanisme de financement, et sans réelle appropriation par les acteurs nationaux. Dans cette acception, Bougault. H et Filipiak. E, [2005] avancent que ce programme a fait preuve, de fonctionnement, d'un faible dynamisme et n'a pas su susciter un intérêt marqué chez les entreprises marocaines. Ainsi que, la lenteur observée dans le démarrage du programme de mise à niveau marocain conduit à nouveau à une réflexion sur le positionnement et le rôle de l'Etat dans la conduite d'une politique de croissance accélérée et de modernisation.

À cet égard, Miraoui, [2009] propose la plus grande leçon tirée de l'expérience tunisienne, qui est celle de *la reconnaissance de l'importance de l'investissement immatériel* comme facteur de développement et de mise à niveau des entreprises tunisiennes. En effet, l'investissement immatériel constitue ainsi, un facteur prioritaire pour le développement et la croissance du tissu industriel. Et comme le confirmait aussi dans son analyse, Lamiri. A, [2003]<sup>2</sup>, ceci n'est nullement le cas de l'Algérie !

---

<sup>1</sup> Tcham. K, [2005], P 219.

<sup>2</sup> Lamiri. Abdelhak, « La mise à niveau : Enjeux et Pratiques des Entreprises Algériennes ». In Mahiou. Ahmed et Henry. Jean Robert : « Où va l'Algérie ? », Karthalé Editeur, 2003.

### **SECTION 3 : PRÉSENTATION DU SECTEUR DES INDUSTRIES MANUFACTURIÈRES EN ALGÉRIE**

Le nouveau contexte international a modifié les relations entre les pays développés et les pays en voie de développement pour permettre à ces derniers de saisir des opportunités de développement, voire de rattrapage économique à condition qu'ils parviennent à articuler leurs paramètres nationaux avec l'évolution de l'économie mondiale (MPPI, [2007]). L'Algérie est l'un des pays anciennement colonisés qui cherchent désespérément à se doter d'une base industrielle moderne.

Pourtant en 1938, l'Algérie exportait vers la France 85% des produits manufacturés par les PME et l'importation comblait 75% de ses besoins (Larabi. M, [2010]), et " tandis qu'émerge une demande en produits et services caractéristique du modèle de consommation des pays développés, l'offre peine à satisfaire aux exigences d'une économie de marché hautement productive, conjuguant changements techniques, progrès social et démocratie " (Amarouche. A, [2010]<sup>1</sup>). De ce fait, *quelle est la situation actuelle du secteur des Industries Manufacturières algérien ?*

L'industrie est, en effet, à la base de la puissance économique. Ce précepte apparaît aujourd'hui indiscutable. Créatrice de richesses, elle est aussi le vecteur par excellence d'une insertion active dans l'univers tumultueux de la mondialisation. Aucun pays qui veut réellement compter ne peut abstraire cette question. Il est donc positif que l'Etat ait pris conscience de la nécessité de remettre en ordre de bataille tout le tissu industriel et toute l'expérience accumulés en plus de trois décennies d'industrialisation (CNC-PME, [2007]). L'industrie est ainsi, un instrument puissant de relèvement de la productivité donc de la croissance de l'économie nationale. Porteuse d'innovation et de progrès techniques, elle confère une marge d'autonomie à la nation.

---

<sup>1</sup> Amarouche. Ahcène, « Quelle place pour les PME industrielles dans une économie libéralisée de rente ? Cas de l'Algérie ». In « La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation » Expériences étrangères, sous la direction de (André Joyal, Mohamed Sadeg, Olivier Torrès), édition, L'Harmattan, 2010, P 123.

En effet, l'industrie qui est définie, d'une manière restrictive, comme *complexe d'activités de transformation* occupe une place centrale dans le système productif algérien pour plusieurs raisons<sup>1</sup> :

- L'activité industrielle peut être un élément puissant de *structuration de l'économie nationale* ;
- L'activité industrielle affecte positivement la productivité car elle est capable, par nature, non seulement d'absorber et de diffuser le progrès technique mais également d'en être la source ;
- Ce faisant, l'activité industrielle confère aux entreprises une capacité de compétition et un pouvoir de négociation élevé.

### **3.1. Une question de Nomenclature**

#### **3.1.1. La classification de l'INSEE**<sup>2</sup>

En se basant sur les termes secteur, branche, et filière, l'INSEE étudie les entreprises selon les trois classifications ; " la classification par *secteurs* rassemble les entreprises ayant la même activité principale (celle-ci est appréciée soit en fonction des effectifs par activité, soit en fonction des ventes par activité), alors que la classification par *branches* privilégie une logique de produits et regroupe les fractions d'entreprise fabriquant la même famille de produits. *Les filières* regroupent un ensemble d'activités complémentaires partant des matières premières jusqu'à l'utilisateur final, en passant par les transformations successives "<sup>3</sup>.

#### **3.1.2. La classification de Colin Clark**

La répartition en secteur d'activité est proposée dans les années 60 par Colin Clark (économiste et statisticien britannique). En effet, cette classification traditionnelle regroupe les entreprises en trois secteurs :

---

<sup>1</sup> Ministère des Participations et la Promotion des Investissements (MPPI), « Stratégie et politiques de relance et de développement industriels », Imprimerie Officielle, Alger, 2007, P 20.

<sup>2</sup> (I.N.S.E.E) : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques.

<sup>3</sup> Diemer. Arnaud, « Économie d'entreprise », IUFM d'Auvergne, 2006, P 22, sur le site [www.oeconomia.net/private/.../fonctionressourceshumaines.pdf](http://www.oeconomia.net/private/.../fonctionressourceshumaines.pdf) -

- *Le secteur primaire*

Pour l'économiste britannique Colin Clark, le secteur primaire regroupe les activités d'exploitation des richesses naturelles, et regroupe les activités liées à la transformation du milieu naturel (pêche, forêt, agriculture) intégrant l'ensemble des entreprises productrices de matières premières (Agriculture, Pêche, Sylviculture...);

- *Le secteur secondaire*

Le secteur secondaire regroupe les activités industrielles, c'est-à-dire de transformation continue sur une grande échelle de matières premières en produits transportables. Ce secteur comprend l'ensemble des activités industrielles productrices de biens (mines, automobile, agro-alimentaire, chimie, pharmacie, bâtiment, travaux publics etc.). Comprenant les industries extractrices et de transformation, le secteur secondaire est relativement hétérogène. On peut distinguer en fonction du stade d'élaboration du produit ; les industries extractrices (minerais, carrières), les industries énergétiques, les industries de base qui effectuent les premières transformations, et les industries de transformation qui agissent à un stade plus élaboré (Diemer. A, [2006]).

- *Le secteur tertiaire*

Le secteur tertiaire dit « de services » marchands ou non (santé, éducation, banque, assurance etc.). De ce fait, ce secteur produit des biens immatériels regroupant toutes les activités de service publiques ou privées. Il est à noter à cet égard que, cette classification (de Clark), classique demeure cependant relativement " imprécise et peu opérationnelle en raison de l'hétérogénéité des secteurs d'activité<sup>1</sup> ".

### **3.1.3. La nomenclature algérienne des activités (NAA)**

Concernant la question de classification des activités, et en mettant en pleine lumière le cas de l'Algérie, il est à préciser que l'ancienne Nomenclature des Activités et des Produits (NAP80) comporte de nombreuses insuffisances techniques et méthodologiques dont notamment l'absence de critères clairs de définition de

---

<sup>1</sup> Diemer. Arnaud, « Économie d'entreprise », IUFM d'Auvergne, 2006, P 23, sur le site [www.oeconomia.net/private/.../fonctionressourceshumaines.pdf](http://www.oeconomia.net/private/.../fonctionressourceshumaines.pdf) -

l'activité, absence de notes explicatives, des déséquilibres dans les classifications. Pour cela, et afin de s'ouvrir à l'économie de marché, l'Algérie doit inscrire son système de nomenclature dans le cadre des évolutions en cours, à travers ainsi l'élaboration d'une nouvelle nomenclature des activités et des produits (NAP2000) par référence aux nomenclatures internationales.

En effet, la nouvelle nomenclature algérienne des activités (NAA) est une démarche permettant de fournir un ensemble hiérarchisé de catégories d'activités économiques utilisables qui permet ainsi une classification aussi aisée que possible des agents économiques selon leur activité principale (O.N.S<sup>1</sup>, [2011]). Il est à préciser à cet égard que, ces catégories d'activités sont hiérarchisées en 17 sections, 60 divisions, 559 groupes et classes, et 2261 sous catégories, comme le montre le tableau ci-dessous :

**Tableau (3.4.) : Structure des nomenclatures d'activité**

	Ancienne nomenclature NAP 80	Nouvelle nomenclature NAP 2000
<b>Secteurs d'Activités</b>	22 secteurs NSA :	17 sections
<b>Branches d'Activités</b>	17 secteurs NAPR : 99 branches	60 divisions
<b>Activités</b>	NAP : 614 activités	NAA : 559 classes
<b>Produits</b>	NAP : 2027 produits	NPA : 2261 Sous Catégories

**Source** : O.N.S, [2011]<sup>2</sup>.

### 3.2. Évolution de la production industrielle en Algérie

En Algérie, le secteur industriel a connu un développement considérable et une vitesse importante du taux de croissance pendant la décennie 70 et au début des années 80. Mais, ce taux a montré une faible performance de ce secteur et de l'économie en général au cours des années 1990.

Selon le ministère de l'industrie et de la restructuration (MIR, [1999]<sup>3</sup>), la récession qui a frappé le secteur industriel durant [1989 et 1998] s'est traduite par une régression de 25,8% de l'indice de la production industrielle durant cette période,

<sup>1</sup> O.N.S : Office National des Statistiques.

<sup>2</sup> O.N.S, « Note de présentation de la nomenclature algérienne des activités » (NAA), document non daté, P 7, sur le site <http://www.ons.dz/> le 31 mars 2011.

<sup>3</sup> D'après Miliani. Y, [2005], P 22.

et une sous utilisation de capacité de production qui s'est stabilisée autour de 30% à 60%, ainsi qu'une représentation insuffisante de la valeur ajoutée du secteur industriel et enfin une stagnation des exportations des produits industriels. Par contre, l'année 1998 semble être celle de la reprise car les données du ministère montrent une croissance de l'indice de la production industrielle de 10,50% par rapport aux années antérieures. Les tableaux suivants présentent l'évolution et les variations de l'indice annuel de la production industrielle du secteur public national :

**Tableau (3.5.) : Évolution annuelle de l'indice de la production industrielle entre [1998-2009]**  
 « Secteur public national » Base 1989=100

Codes Noms	Intitulé Agrégation	1998	1999	2000	2007	2008	2009
	<b>Indice général</b>	<b>83,8</b>	<b>83,8</b>	<b>85,2</b>	<b>90,1</b>	<b>91,8</b>	<b>92,2</b>
	<b>Indice Hors Hydrocarbures</b>	<b>75,6</b>	<b>75,1</b>	<b>75,0</b>	<b>73,1</b>	<b>76,2</b>	<b>78,9</b>
	<b>Indus. Manufacturières</b>	<b>69,0</b>	<b>67,7</b>	<b>66,8</b>	<b>51,8</b>	<b>52,8</b>	<b>53,6</b>
<b>02</b>	<b>Energie</b>	156,2	167,3	171,3	253,8	273,8	293,4
<b>03</b>	<b>Hydrocarbures</b>	119,2	121,5	129,3	150,6	147,1	139,2
<b>05</b>	<b>Mines et carrières</b>	70,8	68,7	79,6	120,9	132,8	137,3
<b>06</b>	<b>ISMME</b>	51,1	55,4	56,6	55,4	57,6	62,9
<b>07</b>	<b>Mat. Const. Céram. Verre</b>	93,4	91,2	97,1	116,1	114,2	113,1
<b>09</b>	<b>Chimie, Plastiques</b>	93,2	91,6	97,2	67,4	69,1	70,5
<b>10</b>	<b>Agro. Tabacs, Allu.</b>	95,4	93,9	85,5	32,3	34,5	31,3
<b>11</b>	<b>Textile, Bonn. Confection</b>	48,1	39,0	33,4	18,4	18,2	18,4
<b>12</b>	<b>Cuirs et Chaussures</b>	22,4	16,5	15,5	7,4	7,3	6,6
<b>13</b>	<b>Bois, Liège et Papier</b>	45,2	38,8	35,6	23,2	20,4	16,0
<b>14</b>	<b>Industries diverses</b>	20,6	19,1	26,5	13,0	10,3	10,3

**Source** : ONS, Statistiques économiques N° 149, N° 152, [2010].

**Tableau (3.6.) : Variations annuelles de la production industrielle entre [1998-2009]**

« Secteur public national »

Base 1989=100

Codes Noms	Intitulé Agrégation	1998/ 1997	1999/ 1998	2000/ 1999	2007/ 2006	2008/ 2007	2009/ 2008
	<b>Indice général</b>	<b>7,2</b>	<b>0,0</b>	<b>1,7</b>	<b>0,3</b>	<b>1,9</b>	<b>0,4</b>
	<b>Indice Hors Hydrocarbures</b>	<b>9,8</b>	<b>-0,7</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,3</b>	<b>4,3</b>	<b>3,5</b>
	<b>Indus. Manufacturières</b>	<b>9,3</b>	<b>-1,9</b>	<b>-1,3</b>	<b>-3,9</b>	<b>1,9</b>	<b>1,5</b>
<b>02</b>	<b>Energie</b>	8,7	7,0	2,4	6,0	7,9	7,2
<b>03</b>	<b>Hydrocarbures</b>	0,8	2,0	6,4	1,4	-2,4	-5,4
<b>05</b>	<b>Mines et carrières</b>	5,4	-3,0	15,9	8,0	9,8	3,4
<b>06</b>	<b>ISMMEE</b>	13,5	4,4	2,2	-8,9	3,9	9,2
<b>07</b>	<b>Mat. Const. Céram. Verre</b>	4,7	-2,3	6,4	2,7	-1,6	-1,0
<b>09</b>	<b>Chimie, Plastiques</b>	16,7	-1,8	6,2	-4,4	2,5	2,0
<b>10</b>	<b>Agro. Tabacs, Allu.</b>	14,9	-1,6	-9,0	-2,1	6,8	-9,1
<b>11</b>	<b>Textile, Bonn. Confection</b>	-1,1	-19,0	-14,4	-15,0	-1,1	1,2
<b>12</b>	<b>Cuir et Chaussures</b>	-5,3	-26,4	-6,0	-4,8	-1,2	-10,3
<b>13</b>	<b>Bois, Liège et Papier</b>	-4,3	-14,3	-8,2	-6,8	-11,9	-21,4
<b>14</b>	<b>Industries diverses</b>	-2,0	-6,9	38,2	-31,2	-20,6	-20,6

**Source** : O.N.S, Statistiques économiques N° 149, N° 152, [2010].

La lecture des tableaux permet d'exploiter nettement l'évolution croissante de l'Indice général de la production industrielle durant la période [1998-2009], passant de 83,8 en 1998, jusque presque 92,2 en 2009 dont les variations reflètent la même logique notamment entre [2006-2007] et [2007-2008]. Ainsi, après une hausse relativement importante de 2,8% au premier semestre 2008, la production industrielle du secteur public national affiche une décélération du rythme avec un taux de (+ 1,0%) au deuxième semestre de la même année, situant ainsi la croissance de l'année 2008 par rapport à 2007 à (+ 1,9%) et (+0,4%) en 2009.

Et comme le précisait l'ONS, [2010], la tendance à la baisse du rythme de hausse résulte essentiellement d'une chute importante des niveaux de production des hydrocarbures au quatrième trimestre (-7,5%) en 2008, ainsi aux trois premiers trimestres de l'année 2009 respectivement -9.9%, -8,7% et -3,6% situant le taux de croissance de l'année de -5,4% (O.N.S, [2010]).



Nonobstant de la baisse croissante de l'activité industrielle durant toute la période [1998-2008], passant de 69,0% à 52,8%, les industries manufacturières marquent cependant une bonne performance (+1,9 %) en 2008 malgré une baisse de 2,4% enregistrée au troisième trimestre de la même année, et après des taux de variations négatifs et successives depuis 1999.

En effet, ce résultat est le fait d'une croissance importante des Industries Sidérurgiques, Métalliques, Mécaniques, Electriques et Electroniques (ISMME), soit, (+3,9%) comme taux de variation entre [2007-2008], avec une hausse substantielle au quatrième trimestre déclarée par l'ONS, qui arrive à (+27.7%), les industries agroalimentaires (IAA), soit (+6,8%) comme taux de variation entre [2007-2008], cependant une baisse de (+9,3%) au quatrième trimestre, ainsi les industries chimiques avec un taux de variation durant la même période, soit (+2,5%), et avec une chute de 12,9% au deuxième semestre.

Par ailleurs, les secteurs de l'énergie et des mines et carrières marquent, en effet, une augmentation de leurs niveaux de production en 2008 par rapport à l'année précédente. Ces derniers enregistrent des hausses respectives de (+7,9%), et (9,8%).

En outre, il est à signaler que, ces industries ont ainsi connu un taux de croissance positif en 2009 soit, (+1,6%), malgré la baisse importante de 5,0% enregistrée au troisième trimestre de la même année. À l'image de l'année précédente, cette hausse est expliquée par un progrès important des ISMME soit (+9,2%) en enregistrant une hausse substantielle de (+23,7%) au premier semestre et cependant une baisse de 2,6% au deuxième semestre, les industries chimiques soit (+2,0%), avec une hausse importante de 17,5% au deuxième semestre, et avec cependant une chute de 9,3% au premier semestre. À leur tour, les secteurs de l'énergie et des mines et carrières enregistrent des hausses respectives de 7,2% et 3,4%.

## **SECTION 4 : DÉFINITION DES VARIABLES ET SOURCES DE DONNÉES**

La troisième section du présent chapitre a servi la présentation du contexte d'analyse en mettant en pleine lumière le secteur des industries manufacturières en tant qu'un secteur clef pour le développement de l'économie libérale, notamment en matière de compétitivité et de libre échange. En effet, la présente section expose l'aboutissement de l'étude empirique pour répondre à la question principale sur laquelle s'articule la problématique guidant notre travail, à savoir : Le processus de mise à niveau est-il prêt pour renforcer la compétitivité moyenne des PME Algériennes au niveau d'un même secteur ? Ainsi, avant de procéder à l'analyse économique, et pour pouvoir mieux interpréter les résultats trouvés ultérieurement, nous allons présenter une description de l'échantillon d'entreprises enquêtées. Dans cette optique, la présente section se construit en trois étapes :

- Sources de données
- Définition des variables
- Présentation et analyse des données

### **4.1. Sources de données**

#### **4.1.1. Présentation des PME Oranaises bénéficiaires du programme de mise à niveau (EDPME)**

Ainsi, le champ spatial de cette étude empirique couvre un groupe composé de 20 PME<sup>1</sup> Oranaises du secteur des industries manufacturières bénéficiaires du *programme de mise niveau « EDPME »*.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Il est à signaler à cet égard que, le total des PME Oranaises bénéficiaires de ce programme de tous secteurs confondus arrive à 25 entreprises, et présentant ainsi la population de notre échantillon, c'est ce qui est présenté en bas.

<sup>2</sup> Comme nous l'avons déjà mentionné, le Programme ED-PME est présenté comme ayant eu plus de succès du fait du nombre d'entreprises qui ont été adhérentes. C'est ce qui justifie le choix de notre champ d'étude.

En effet, elles sont partagées selon deux états différents, dont les données de ces dernières sont collectées pour l'année 2005 et 2009 présentant ainsi leurs situations avant et après la mise en place du programme. Le tableau suivant présente le nombre des PME Oranaises bénéficiaires de ce programme par secteur d'activité.

**Tableau (3.7.) : Le nombre des PME Oranaises bénéficiaires du programme EDPME par secteur d'activité selon la Direction des PME**

Secteur d'activité	Nombre de PME
<b>B.T.P.H</b>	1
<b>Agriculture &amp; Pêche</b>	0
<b>AGRO Alimentaire</b>	8
<b>Chimie &amp; Plastique</b>	3
<b>Commerce Multiple</b>	0
<b>Cuir, Peaux &amp; Chaussures</b>	1
<b>Electricité &amp; électronique</b>	1
<b>Hôtellerie &amp; Restauration</b>	0
<b>Import&amp;Export</b>	0
<b>Industrie Chimie -Pharmacie &amp; cosmétique</b>	2
<b>Industrie de bois &amp; papier</b>	1
<b>Maintenance &amp; Réparation</b>	0
<b>Matériaux de Construction</b>	2
<b>Matériel Médical</b>	1
<b>Métallurgie</b>	3
<b>Services Fournis aux Collectivité</b>	0
<b>service fournis aux entreprises</b>	0
<b>Textiles</b>	2
<b>Transport &amp; Communication</b>	0
<b>pétrochimie et hydrocarbures</b>	0
<b>Industries diverses</b>	0
<b>Total</b>	<b>25</b>

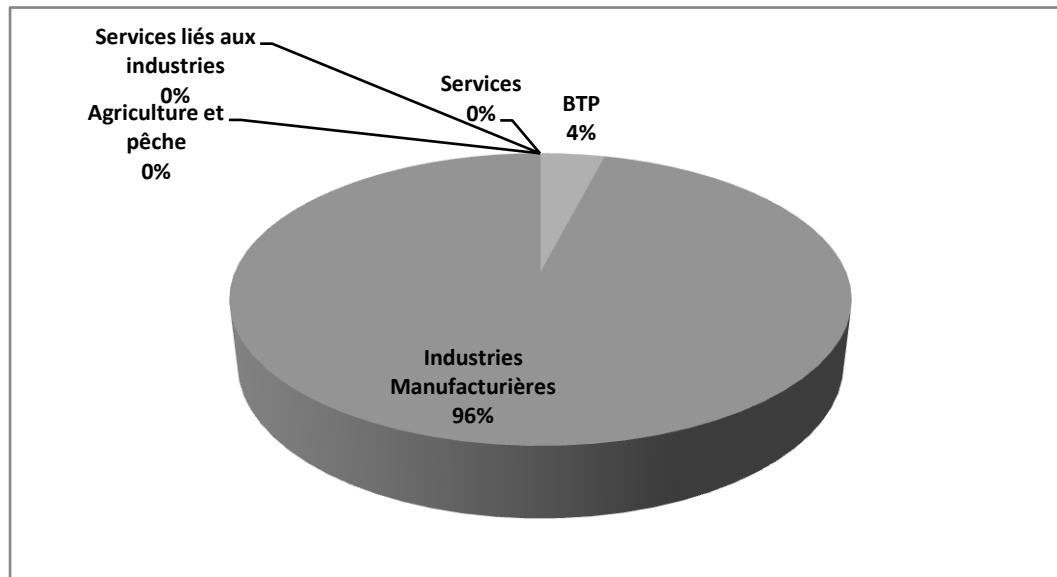
**Source** : Document interne de la Direction de la PME et de la Promotion de l'Investissement d'Oran, [2011].

**Tableau (3.8.) : La répartition des PME Oranaises bénéficiaires du programme EDPME par secteur d'activité**

Secteur	Nombre de PME	En pourcentage %
<b>Services</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>BTP</b>	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Industries Manufacturières</b>	<b>24</b>	<b>96%</b>
<b>Agriculture et pêche</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Services liés aux industries</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Source** : Confection Personnelle.

**Figure (3.1.) : La répartition des PME Oranaises bénéficiaires du programme EDPME par secteur d'activité**



**Source** : Figure établie à partir du tableau (3.8.).

Concernant la répartition des PME Oranaises bénéficiaires du programme de mise à niveau (programme EDPME) par secteur d'activité, et qui est ainsi relatée par les deux premiers tableaux (3.7.) et (3.8.), il est à signaler que le secteur des Industries manufacturières présentant notre contexte d'analyse englobe presque la totalité des PME bénéficiaires du programme, (soit 24 entreprises des 25 PME représentant 96% de la totalité de la population enquêtée) et dont le secteur des Bâtiments et Travaux Publics (BTP) demeure au deuxième rang avec une seule entreprise, soit 4% de la totalité recensée.

Dans cette optique, il est à préciser que, le secteur agroalimentaire enregistre le volume le plus important par rapport aux autres secteurs, soit 8 entreprises bénéficiaires de ce programme, ainsi le secteur Chimie, Plastique et Pharmacie demeure au deuxième rang avec 5 entreprises, soit 2 activant dans l'industrie Chimie-Pharmacie, ainsi les industries Sidérurgiques, Métalliques, Mécaniques et Electroniques (ISMME), soit 4 PME, dont 3 activant dans « la branche Métallurgie », alors l'industrie des matériaux de Construction est présente avec 2 entreprises bénéficiaires de la totalité enquêtées, et soit 2 au secteur du textile. Toutefois, les autres secteurs enregistrent une présence timide de PME (soit une 1

seule entreprise) tels que, les Industries de bois & papier, et Cuirs, Peaux & Chaussures et matériel médical.

#### **4.1.2. Caractéristiques de l'échantillon**

Nous avons choisi un échantillon d'entreprises qui répond aux critères suivants :

- Entreprises appartenant aux industries manufacturières. Ce choix est expliqué par une plus grande exposition de ces industries à la concurrence étrangère suite à la mise en place d'une zone de libre échange d'ici 2017 avec l'UE ;
- Entreprises ayant un effectif salarié < 250 ;

En effet, le choix de l'échantillon couvre les différents types de secteurs des industries manufacturières à savoir l'agroalimentaire, le textile habillement et cuirs et Chaussures, la chimie, la mécanique et électrique, les matériaux de construction, ainsi que les industries du Bois et Papiers.

#### **4.1.3. Description de l'échantillon**

Vu la difficulté de disposer les données concernant les 24 PME activant dans le secteur industriel et présentant ainsi presque la totalité de la population enquêtée, notre échantillon est composé de 20 PME partagées sur sept (7) secteurs industriels ; le secteur Agroalimentaire, Chimie & plastique et Pharmacie, Textiles, Industries de bois et papier, Cuirs, peaux & chaussures, le secteur des ISMMEE, et les matériaux de construction. En effet, elles sont présentées et réparties comme suit :

**Tableau (3.9.) : La répartition des 20 PME enquêtées par secteur d'activité**

Secteur des Industries Manufacturières	Nombre de PME
AGRO Alimentaire	8
Chimie & Plastique et Pharmacie	4
Textiles	2
Industrie de bois & papier	1
Cuirs, Peaux & Chaussures	1
ISMME	3
Matériaux de Construction	1
<b>Total</b>	<b>20</b>

**Source :** Confection personnelle.

## 4.2. Définition des variables

Nous disposons d'une observation de ces 20 PME pour les variables disponibles *avant la mise en œuvre des actions de mise à niveau*, soit l'année 2005, ainsi qu'une observation *après la finalisation du processus de mise à niveau*, à savoir l'année 2009. En effet, les indicateurs exploités concernent également le niveau des ventes, de l'investissement, le chiffre d'affaires, et la valeur ajoutée. On retrouve également le nombre d'employés, ainsi que la structure des dettes.

Dans cette acception, il est à préciser que, nous avons pu collecter les données nécessaires<sup>1</sup> permettant de calculer la liste des variables (indicateurs)<sup>2</sup> de compétitivité concernant chaque entreprise de notre échantillon, et sur lesquels le test statistique, de vérification de l'effet positif de la mise à niveau sur la compétitivité des entreprises sera mis en évidence. Et comme le montre le tableau présenté ci-après (les hypothèses de Megginson et al., [1994]), ces indicateurs sont calculés comme suit :

### - *Indicateurs de structure*

- ✓ *Évolution des fonds propres*
- ✓ *Emploi total* (EMPL) = Nombre total d'employés
- ✓ *Investissement* (INVES) = Investissement / CA

### - *Indicateurs de fonctionnement*

- ✓ *Taux d'endettement* (ENDET) =  $\sum$  Dettes / Actifs
- ✓ *Structure de la dette* = DLT / DCT
- ✓ *Ventes* = chiffres d'affaires (CA)

---

<sup>1</sup> Ces données sont exploitées à partir des bilans, et des Tableaux des Comptes des Résultats de ces entreprises, et cela concernant les deux périodes (31/12/2005) et (31/12/2009). Elles concernent ainsi, les variables suivantes : Les Fonds Propres (FP), la Valeur Ajoutée (VA), les Investissements, le Résultat Net (RN), le Chiffre d'Affaires (CA), les Actifs, les Dettes à Long Terme (DLT), les Dettes à Court Terme (DCT), et l'Effectifs.

<sup>2</sup> Nous n'avons pas pu avoir les données concernant les Exportations des PME enquêtées. Pour cela, l'indicateur relatif à l'exportation (EXPORT), et qui présente la deuxième variable définissant ainsi la troisième hypothèse (P 3 Output) n'est pas inclus dans notre analyse (Voir la section 5, Chapitre III).

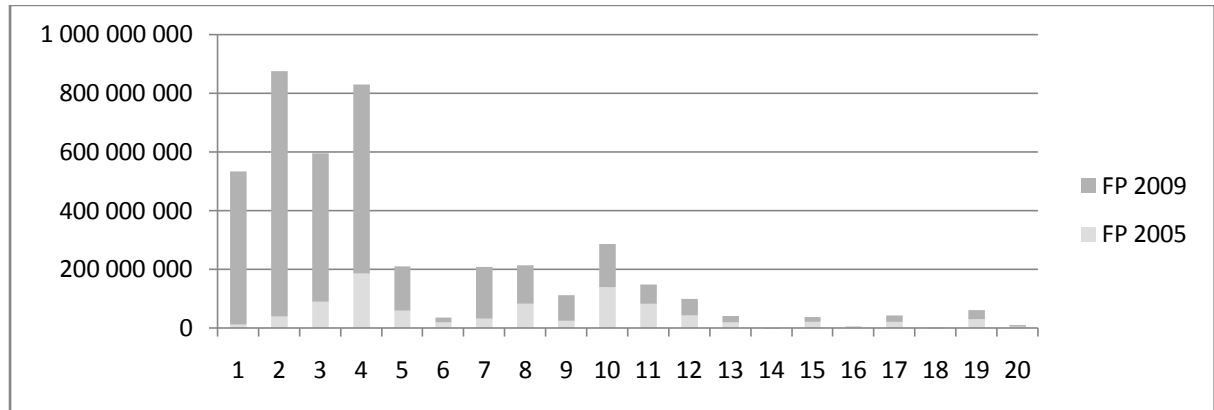
- *Indicateurs de performance*

- ✓ *Évolution du résultat net*
- ✓ *Taux de valeur ajoutée* = Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires
- ✓ *La rentabilité des Fonds Propres* (RFP) = Fonds propres / Résultat Net
- ✓ *La productivité* (PROD) = Valeur Ajoutée / Nombre d'employés
- ✓ *La productivité de la valeur* (PRN) = Résultat Net / Nombre d'employés
- ✓ *La Productivité des ventes* (PVENTES) = Ventes / Nombre d'employés

**4.3. Présentation et analyse des données**

Les graphiques et tableaux suivants nous renseignent sur la situation financière de chaque firme de l'échantillon qui s'est inscrite dans ce processus de mise à niveau, en termes de 9 variables (Fonds Propres (FP), Investissements (INV), Résultat Net (RN), Actifs, Dettes à Long Terme (DLT), Dettes à Court Terme (DCT), Effectifs (EFFE), Valeur Ajoutée (VA), et Chiffre d'Affaires (CA)). Ils portent sur une présentation détaillée concernant les 20 PME enquêtées en 2005, ainsi que leurs situations après la finalisation du processus de mise à niveau mis en œuvre (en 2009) :

**Figure (3.2.) : La situation des Fonds Propres des 20 PME enquêtées avant et après la mise à niveau**



**Source :** Figure établie à partir des bilans d'entreprises.

**Tableau (3.10) : La situation globale des Fonds Propres des 20 PME enquêtées avant et après la mise à niveau**  
- En Dinars algérien (DA) -

		FP 2005	FP 2009	Évolution en %
15 PME	Progression	779886136	3311402250	76,44%
5 PME	Diminution	153749991	119834481	28,30%

**Source :** Nos calculs.

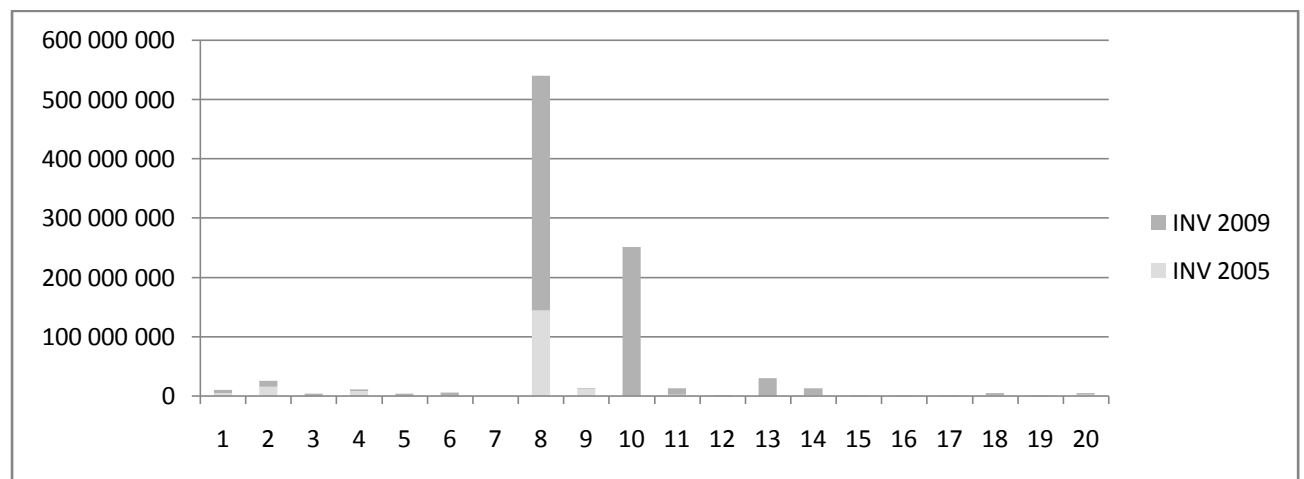
Le tableau (3.10.) dégage une progression marquée des Fonds Propres en 2009, en enregistrant une croissance totale de 2 497 600 604 DA, soit presque quatre (4) fois le montant généré en 2005. La majorité des PME (15) ont suivi la même logique, et cela s'explique par un renforcement de la structure de la classe « 1 : Fonds Propres » du bilan après la mise en œuvre de la mise à niveau, dont l'augmentation arrive à 76,44%. Il est à signaler par ailleurs qu'une faible évolution de cette variable a été remarquée pour 5 entreprises sur 20, représentant ainsi 25% de la totalité des PME enquêtées, et dont la diminution arrive à 28,30% après leurs mise à niveau, comme l'indique ainsi le tableau.

En effet, les capitaux propres correspondent aux ressources à long terme dont dispose l'entreprise sans faire appel à l'emprunt à long terme auprès de tiers (banques, dettes fournisseurs etc.).



À cet égard, toute fluctuation des Fonds Propres peut être expliquée par un changement au niveau de ses composantes présentées ainsi : le capital social, les réserves, dites réserves légales, qui s'imposent comme réserve de sécurité équivalente à 5% du résultat net, le report à nouveau, désignant les résultats cumulés non distribués aux actionnaires, le résultat net de l'exercice correspondant aux pertes ou aux bénéfices de l'exercice, ainsi que les provisions<sup>1</sup> à caractère purement fiscal que les entreprises ont la possibilité de constituer dans certains cas.

**Figure (3.3.) : La situation de l'Investissement des 20 PME enquêtées avant et après la mise à niveau**



**Source :** Figure établie à partir des bilans d'entreprises.

Les investissements<sup>2</sup> d'une entreprise représentent la valeur des biens durables acquis par les unités de production pour être utilisés pendant au moins un an dans leur processus de production. Ce sont des biens ou valeurs destinées à rester durablement sous la même forme dans l'entreprise. Elles sont susceptibles d'être assorties d'amortissement pour dépréciation d'élément d'actif. En effet,

<sup>1</sup> Si on les retrouve en capitaux propres, c'est par ce qu'elles représentent une forme de réserve en franchise totale ou partielle d'impôts.

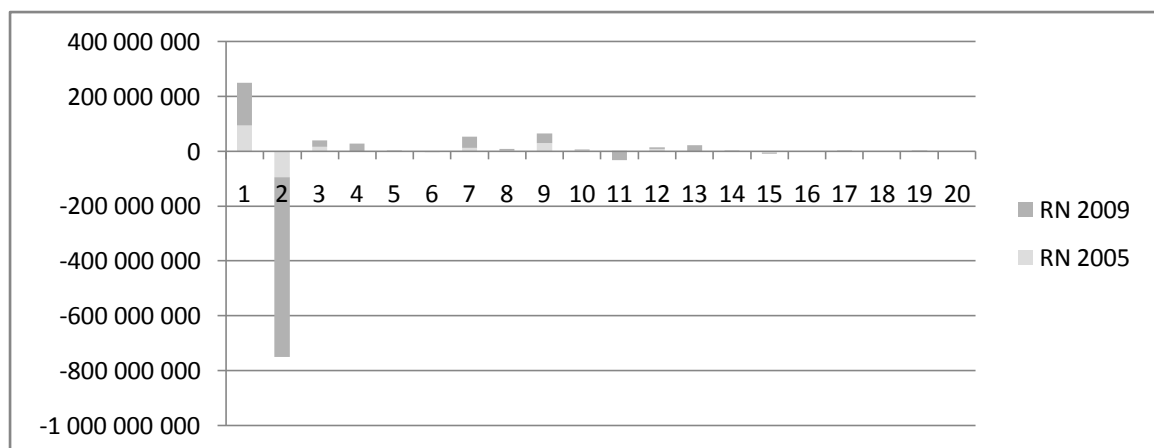
<sup>2</sup> Il est à signaler que, les montants recensés des investissements (la classe 2) représentent les Valeurs Comptables Nets (VCN) exploitées à partir des bilans des entreprises enquêtées.

l'amortissement représente la constatation comptable d'un amoindrissement de la valeur d'un élément d'actif<sup>1</sup>. En effet, cette variable recouvre ainsi :

- Les immobilisations incorporelles correspondent au fonds de commerce, au droit au bail, aux brevets, licences et marques, etc.
- Les immobilisations corporelles correspondent aux terrains, construction, installation techniques, matériels et outillages etc.

La figure (3.3.) indique clairement une progression de valeurs comptables nettes des investissements acquis au niveau de notre échantillon, et dont l'augmentation globale, soit de 748 479 572 DA en 2009, après 231 364 456 DA en 2005. La majorité des entreprises ont suivi la même logique, dont l'augmentation de cette variable est peut probablement être expliquée par l'acquisition de nouveaux investissements durant la période de mise à niveau. En revanche, les entreprises (2, 4, 9, 15, et 16) n'ont pas réagi de manière forte pour accroître leur niveau d'investissement. En effet, elles ont enregistré des baisses au niveau de la Valeur Comptable Nette de leurs investissements. D'autre part, cette régression peut être probablement expliquée par des cessions d'actifs, et/ou par l'amoindrissement irréversible des valeurs de leurs investissements.

**Figure (3.4.) : La situation du Résultat Net des 20 PME enquêtées avant et après la mise à niveau**



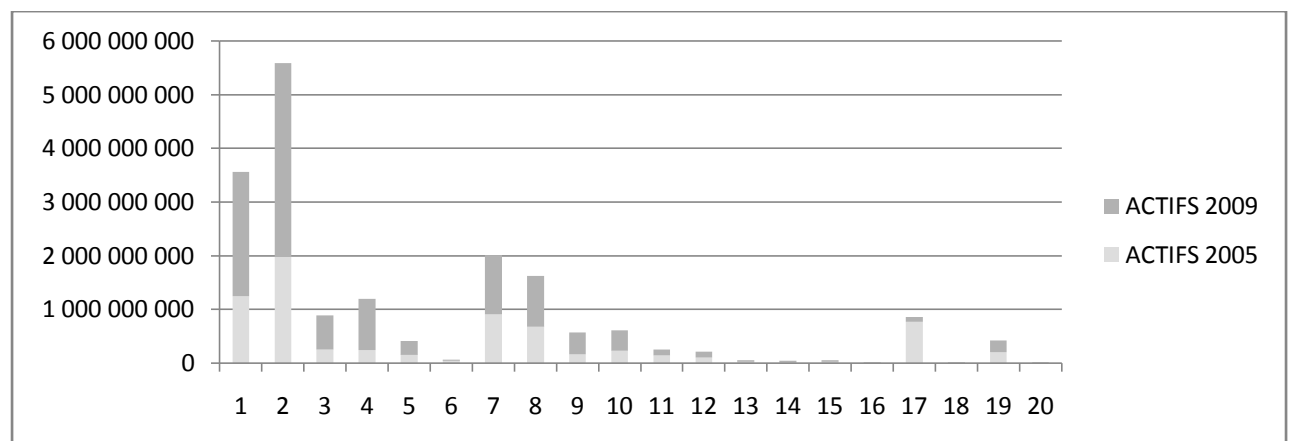
**Source :** À partir des bilans d'entreprises.

<sup>1</sup> Il est à noter à cet égard que, la différence qui existe entre les amortissements et les provisions relève du caractère irréversible de l'amortissement contrairement à l'aspect incertain de la provision.

Les informations sur le résultat net sont à prendre avec beaucoup de précaution, car les données présentées reflètent clairement une forte diminution du résultat net, en dégagant ainsi un montant négatif, soit (-366 391 089 DA) comme un déficit dégagé en 2009, après 75 074 251 DA, comme un bénéfice créé par la totalité de notre échantillon avant la mise en œuvre du programme de mise à niveau. D'après ces résultats, il est vraisemblable que la majorité des firmes (13 PME, représentant ainsi 65% de la totalité recensée) engagées dans ce processus, étaient capables d'améliorer sensiblement leurs résultats d'exercice (Figure 3.4.).

Les entreprises (2, 6, et 11), avec soit respectivement (-656 762 647 DA, -1 709 505 DA, et -32 609 524 DA) ont cependant réalisé des résultats obtenus ainsi contraires à ce qui est attendu avec un signe plutôt négatif et significatif. En effet, cette observation nécessite d'être confortée par d'autres études afin de mieux comprendre le degré de résistance des firmes aux futurs chocs.

**Figure (3.5.) : La situation des Actifs des 20 PME enquêtées avant et après la mise à niveau**



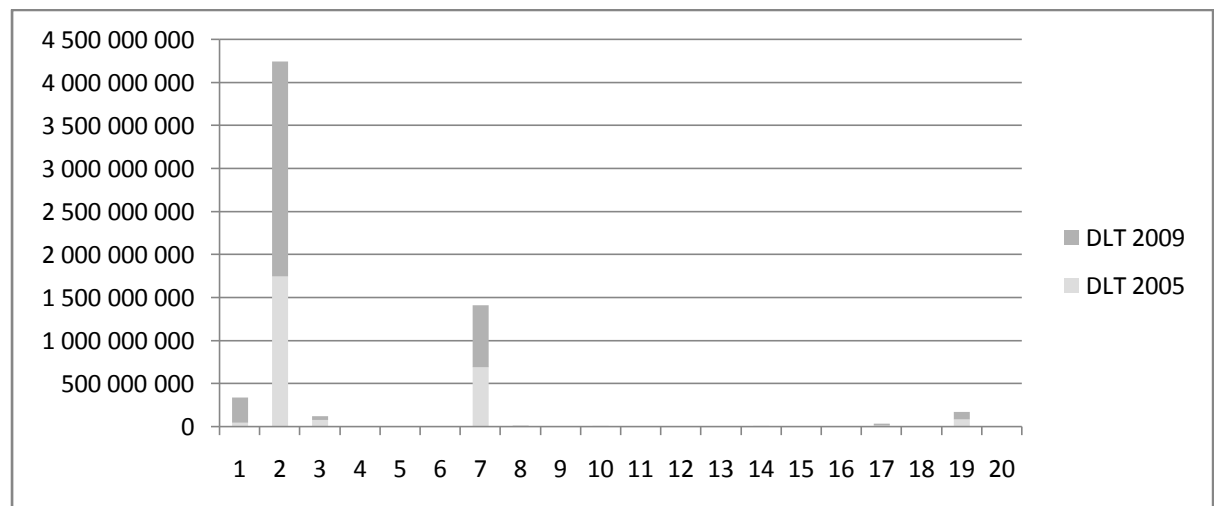
**Source** : Figure établie à partir des bilans d'entreprises.

Le bilan est un document de synthèse dans lequel sont regroupés. À une date donnée, l'ensemble des ressources dont dispose l'entreprise et l'ensemble des emplois qu'elle en a fait. Autrement dit, il s'agit d'une «photographie» du patrimoine de l'entreprise à un moment précis. Cette dernière correspond à la «date d'inventaire»

ou à celle de «clôture de l'exercice». En effet, le total d'actifs représente le total du bilan en fin d'exercice. Et comme l'indique la figure, cette variable a enregistré une progression arrivant à 11 251 265 684 DA en 2009, après 7 317 568 509 DA en 2005, englobant ainsi l'ensemble des entreprises enquêtées, et dont 15 PME ont suivi cette logique.

Cependant, les entreprises (6, 11, 16, 17 et 20) ont connu des baisses du total des actifs, et cela peut être expliqué par la baisse de l'une et/ou de la majorité des composantes du bilan figurant au niveau de l'actif (investissements, stocks, créances), et logiquement au niveau du passif. L'entreprise (16) a enregistré des baisses au niveau de son total d'actif et de ses investissements (13 275 000 DA en 2005 et 5 643 532 DA en 2009).

**Figure (3.6.) : La situation des Dette à Long Terme des 20 PME enquêtées avant et après la mise à niveau**



**Source :** Figure établie à partir des bilans d'entreprises.

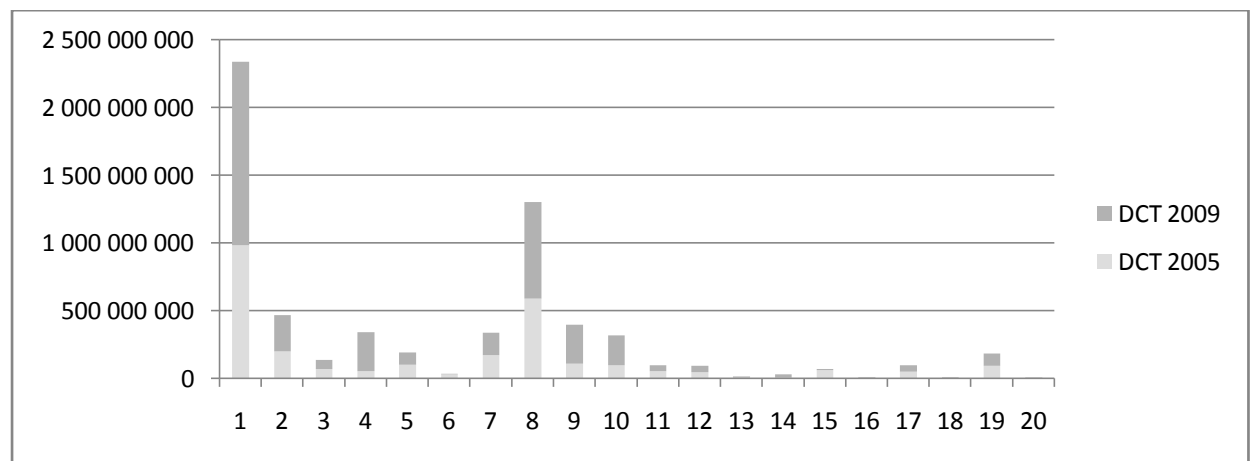
Les dettes à long terme comprennent tous les emprunts auprès des tiers, dont l'échéance est supérieure à un an. En fait, ces dettes sont composées des emprunts (y compris les découverts bancaires ou concours bancaires). En effet, la figure nous renseigne sur l'évolution globale de cette variable, englobant ainsi la totalité des entreprises recensées après la mise en œuvre du processus de mise à niveau, soit une progression de 35% en 2009 par rapport à l'année de base. Les

entreprises (4, 6, 9, 11, 13, et 18) affichent des montants nuls, exprimant ainsi l'inexistence des dettes à long terme, ainsi une stagnation est marquée concernant l'entreprise (20).

Dans cette acception, il est possible d'affirmer probablement l'existence des dettes familiales finançant ainsi les opérations financières des entreprises, et plus particulièrement celles relatives à l'acquisition des investissements. Par ailleurs, les entreprises (8 et 10) ont présenté une disparition des dettes après deux ans de finalisation du processus de mise à niveau.

Entre autre, les entreprises (1, 2, 5, 7, 12, 19) n'ont pas suivi la même logique des précédents, elles ont cependant connu une progression importante de cette variable, soit une augmentation de 60% en 2009 par rapport à 2005.

**Figure (3.7.) : La situation des Dette à Court Terme des 20 PME enquêtées avant et après la mise à niveau**

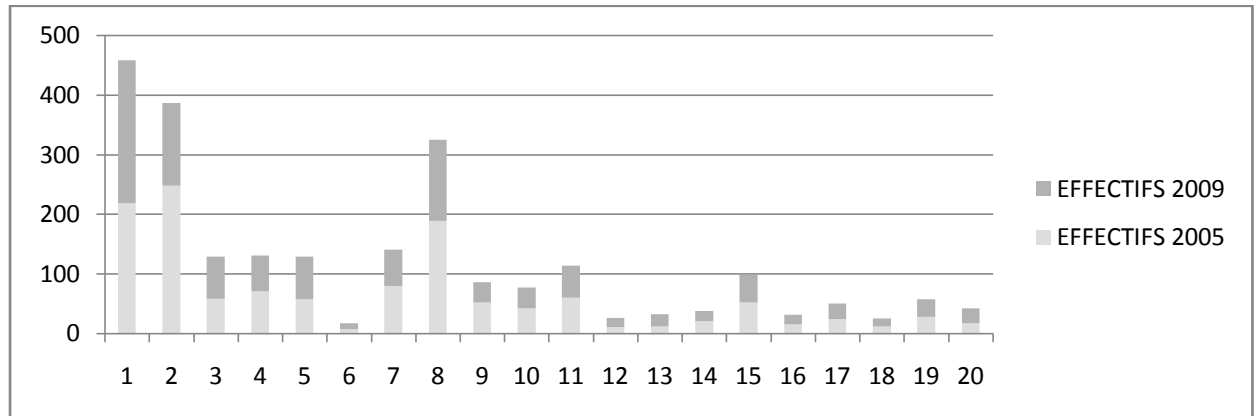


**Source :** Figure établie à partir des bilans d'entreprises.

Les dettes à court terme forment les ressources à court terme destinées à financer les emplois à court terme (éléments d'actifs à moins d'un an). La figure (3.7.) dégage une progression marquée des Dettes à Court Terme en 2009, en enregistrant une croissance totale de 3 726 050 533 DA, soit presque 35,63% par rapport à 2005. La moitié des PME (10) ont suivi la même logique, et cela s'explique par un renforcement de la structure des dettes d'exploitation du bilan après deux (2) ans de

mise en œuvre d'une mise à niveau. Il est à signaler par ailleurs une régression de cette variable a été marquée sur les 10 entreprises restantes.

**Figure (3.8.) : La situation des Effectifs des 20 PME enquêtées avant et après la mise à niveau**

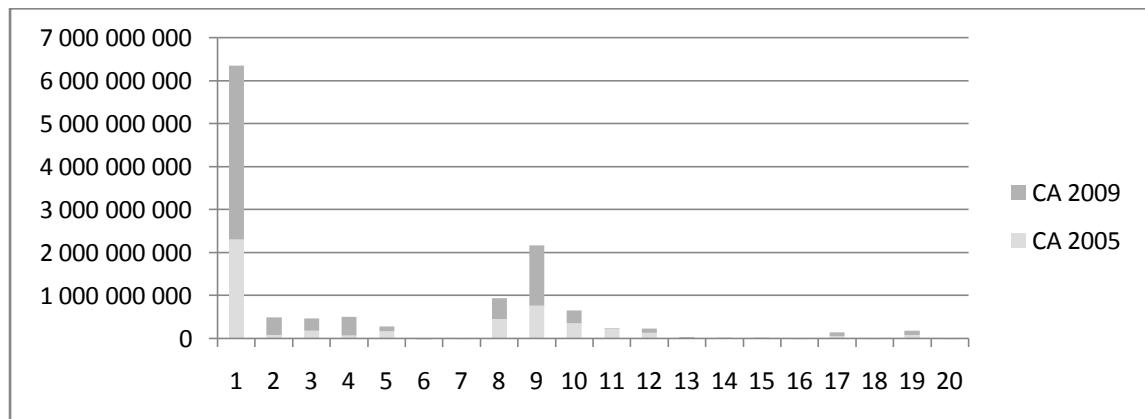


**Source :** Figure établie à partir des bilans d'entreprises.

La figure (3.8.) affiche une régression timide du nombre d'employés après deux ans de finalisation du processus de mise à niveau de 155 salariés, présentant soit une baisse de presque 5% de la totalité des entreprises recensées par rapport à l'année de base (2005).

Dans cette optique, il est impératif de signaler que, cette régression est en effet expliquée par la forte baisse des emplois, dégagée ainsi par les entreprises (2 et 8), soit respectivement de 109 et 53 comme pertes d'emplois affichées en 2009.

**Figure (3.9.) : La situation du Chiffre d’Affaire des 20 PME enquêtées avant et après la mise à niveau**

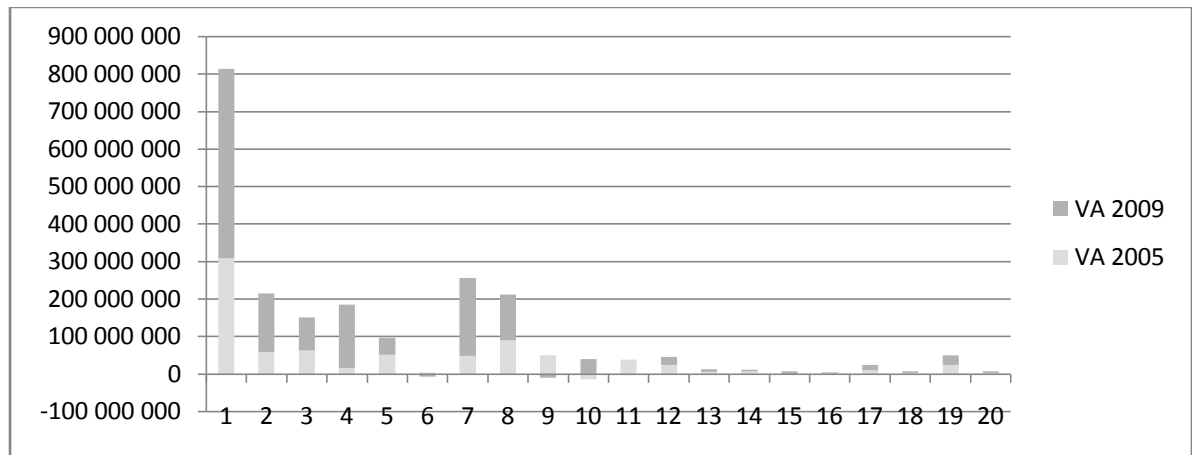


**Source :** Figure établie à partir des bilans d’entreprises.

Le chiffre d'affaires (CA) est la somme des ventes de biens et de prestations de services relevant de l'exploitation habituelle de l'entreprise. Ce montant ne comprend ni la TVA ni les autres impôts liés directement au Chiffre d'Affaires. Les réductions commerciales (remises, ristournes, rabais) sont à déduire du Chiffre d'Affaires pour obtenir le Chiffre d'Affaires<sup>1</sup>. En effet, la figure ci-dessus indique une augmentation globale des ventes enregistrée en 2009 présentant ainsi 7 844 508 734 DA, après 5 044 192 300 DA comme un Chiffre d’Affaires généré avant la mise en œuvre du processus de mise à niveau. La majorité des entreprises enquêtées (13 PME) ont suivi la même logique, expliquée ainsi par l’augmentation des quantités vendues ou des prix de ventes, et/ou des coûts unitaires des productions vendues. En outre, les entreprises (5, 6, 10, 12, 14, 19, et 20) ont connu des baisses des ventes après leur mise à niveau.

<sup>1</sup> Il est à signaler dans cette optique que, le chiffre d’affaires est exploité à partir des Tableaux des comptes des résultats (TCR) des entreprises enquêtées.

**Figure (3.10.) : La situation de la Valeur Ajoutée des 20 PME enquêtées avant et après la mise à niveau**



**Source :** Figure établie à partir des bilans d'entreprises.

**Tableau (3.11.) : Indice annuel des prix à la production des Industries Manufacturières « Secteur Privé »**

Année	2005	2006	2007	2008	2009
Indice	414,8	422,5	430,7	436,6	443,0

**Source :** ONS, [2010].

**Tableau (3.12.) : Effet prix sur l'évolution du Chiffre d'affaires et la Valeur ajoutée**

- En Dinars algérien (DA) -

Année	2005	2009		
VA	811 120 634	Effet Prix « VA » = VA 2009 / (IPP <sup>1</sup> 2009 / IPP 2005)	1 321 644 706	Augmentation réelle de la VA
CA	5 044 192 300	Effet Prix « CA » = CA 2009 / (IPP 2009 / IPP 2005)	7 345 151 745	Augmentation réelle du CA

**Source :** Nos calculs.

L'analyse de la valeur ajoutée est utilisée dans une multitude de domaines à diverses fins. Dans le domaine de la gestion et de la consultation, le concept de la valeur ajoutée est surtout utilisé afin d'identifier des solutions aux problèmes d'inefficacité des entreprises. L'idée de base est que les entreprises ont

<sup>1</sup> (IPP) : Indice des Prix à la Production.



intérêt à concentrer leurs efforts et ressources sur les activités qui rehaussent la valeur de l'entreprise, et à minimiser, voire éliminer les autres. La vision de l'entreprise, ses objectifs et les besoins de ses clients serviront de points de repère pour évaluer la contribution des activités à la création de valeur (Willis. J.F, et Paré. G, [2002]). La valeur ajoutée est la différence entre la production et les consommations intermédiaires<sup>1</sup>.

Cette valeur ajoutée sert à rémunérer les agents économiques qui concourent au fonctionnement de l'entreprise.

- Les salariés (paiement des salaires).
- Les apporteurs de capitaux (versement de dividendes aux actionnaires, versement d'intérêts aux créanciers sur les prêts accordés).
- Les administrations (Impôts « impôts sur les bénéfices », taxes « taxes d'apprentissage... », et cotisations sociales « sécurité sociale, assurance chômage, et assurance vieillesse... »).
- L'entreprise elle-même : partie de la valeur ajoutée non distribuée : bénéfice, réserves indispensables aux futurs investissements.

En effet, la figure (3.10.) dégage une progression globale de la valeur ajoutée remarquable après la finalisation du processus de mise à niveau [2009], soit une différence totale de 600 375 520 DA, avec une évolution de 75% par rapport à l'année de base [2005], dont le taux de valeur ajoutée représente 16,08% et presque 18% respectivement avant et après la mise à niveau par rapport à la totalité recensée (figure (3.10.)). Le tableau (3.11.) présente l'Indice annuel des prix à la production des Industries Manufacturières qui arrive à 443,0 en 2009 après 414,8 en 2005. Et en présentant l'effet prix sur l'évolution du Chiffre d'affaires et la Valeur ajoutée, le tableau (3.12.) démontre l'augmentation réelle des ventes ainsi que de la valeur ajoutée justifiée par la supériorité de ces indicateurs en 2009 aux prix de 2005, par rapport à ceux de 2005.

Ultérieurement, la majorité des PME (14 entreprises) ont suivi la même logique, et présentant ainsi une augmentation au niveau de leurs valeurs ajoutées.

---

<sup>1</sup> Les consommations intermédiaires : tous les achats faits par l'entreprise pour réaliser sa production, sa consommation en biens et services (matières premières, fournitures...).

Outre, le nombre restant de PME (6 entreprises) a connu de fortes baisses et même négatives (les entreprises 6, 9, et 11). Concernant les entreprises ; 6,11, 14, et 20 la régression marquée au niveau de leurs valeurs ajoutées, après la mise à niveau est ainsi expliquée par des baisses importantes au niveau de leurs chiffres d'affaires en enregistrant des baisses au niveau du taux de valeur ajoutée arrivant à 855,96%, et 37,46% respectivement chez les entreprises (6 et 11).

**Tableau (3.13.) : Évolution globale des indicateurs**

		2005	2009	Évolution
<b>Indicateurs de structure</b>	<b>Fonds propres</b>	933 636 127	3 431 236 731	<b>267,51%</b>
	<b>Emploi</b>	1 275	1 120	<b>-13,84%</b>
	<b>Investissements</b>	231 364 456	748 479 572	<b>223,50%</b>
	<b>Actifs</b>	7 317 568 509	11 251 265 684	<b>53,76%</b>
<b>Indicateurs de fonctionnement</b>	<b>Ventes</b>	5 044 192 300	7 345 151 745*	<b>45,62%</b>
	<b>Dettes LT</b>	2 713 344 974	3 662 659 956	<b>34,99%</b>
	<b>Dettes CT</b>	2 761 895 880	3 746 050 533	<b>35,63%</b>
<b>Indicateurs de performance</b>	<b>Résultat net</b>	75 074 251	-366 391 089	<b>-388,04%</b>
	<b>Tx de VA</b>	16,08%	17,99%	<b>1,91%</b>

\*Chiffre d'affaires au prix constant [2005].

**Source** : Nos calculs.

Le tableau ci-dessus enregistre la récapitulation des données déjà présentées en haut. Il dégage clairement une forte croissance globale des fonds propres arrivant à 267,51% après la mise en place du processus de mise à niveau, en enregistrant une croissance totale de 2 497 600 604 DA, soit presque quatre (4) fois le montant généré en 2005. En effet, la majorité des PME (15) ont suivi la même logique, avec une augmentation de 76,44% après la mise en place de la mise à niveau. Les investissements à leur tour, ont enregistré clairement une progression de leurs valeurs comptables nettes, arrivant à 748 479 572 DA en 2009, avec un taux de croissance de 223,50%. Aussi, les indicateurs de fonctionnement ainsi que les actifs, ont suivi la même logique, soit une progression qui varie entre 35% et 55%. Alors une progression réelle du taux de valeur ajoutée de 1,91% justifiée par la supériorité de ces deux indicateurs en 2009 aux prix de 2005, par rapport à ceux de 2005. En outre, le taux du résultat net est à prendre avec précaution, car les données présentées reflètent nettement une forte diminution, en dégageant ainsi un taux négatif, soit (-388,04%), ainsi, la majorité des firmes engagées dans ce processus (13 PME) était capable d'améliorer sensiblement leurs résultats d'exercice.

## **SECTION 5 : ANALYSE STATISTIQUE ET ÉVALUATION DES RÉSULTATS**

Les objectifs d'un programme de mise à niveau sont clairs. Ils se résument dans le renforcement de la compétitivité de l'entreprise tant à l'intérieur du pays que face au commerce international. En effet, la présente section consiste à tester l'incidence de la mise en place du programme de mise à niveau (EDPME) sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises. Elle est fondée sur une méthode, appelée en outre méthode statistique, qui permet ainsi de tester s'il y a eu un changement significatif ou non dans le niveau de compétitivité des entreprises entre les périodes avant et après la mise en œuvre du programme de mise à niveau. La construction analytique est fondée sur le test de Student qui permet d'apprécier la significativité statistique d'un changement dans chaque variable considérée entre les deux périodes d'observation.

### **5.1. Fondement de l'analyse statistique principale**

Cette analyse est fondée sur le principe selon lequel on doit considérer deux échantillons interdépendants qui peuvent être deux échantillons composés d'observations sur une même variable mais durant deux périodes distinctes. Plus précisément, nous allons tester si la mise à niveau a permis d'accroître la profitabilité des entreprises, de renforcer la croissance de leur activité, d'améliorer leur productivité, de stimuler des investissements supplémentaires, de réduire le niveau de l'emploi à son niveau optimal, ainsi les coûts de financement par une baisse du niveau d'endettement. En effet, le tableau suivant présente les hypothèses à tester, ainsi la définition des variables à utiliser.

**Tableau (3.14.) : Les hypothèses à tester**

Caractéristiques	Variables	Relations attendues
P (1) Création de valeur	Rentabilité des Fonds Propres = Résultat Net / Fonds Propres	RFP 2 > RFP1
P (2) Productivité	Productivité des Ventes (PVENTES) = Ventes / Nombre d'employés	PVENTES 2 > PVENTES 1
	Productivité (PROD) = Valeur ajoutée / Nombre d'employés	PROD 2 > PROD 1
	Productivité de la Valeur (PRN) = RN / Nombre d'employés	PRN 2 > PRN 1
P (3) Output	Ventes = Chiffre d'affaires réel (CA)	VENTES 2 > VENTES 1
	Exportations (EXPORT) / Chiffres d'affaires	EXPORT 2 > EXPORT 1
P (4) Emploi	Emploi total (EMPL) = Nombre total d'employés	EMPL 2 < EMPL 1
P (5) Dépenses d'investissements	Investissement (INVES) = Investissements / Chiffre d'affaires	INVEST 2 > INVEST 1
P (6) Endettement	Taux d'endettement (ENDET) = Total des dettes / Actifs Structure de la dette (SDETTE) = Dettes LT / Dettes CT	ENDET 2 < ENDET 1

La première colonne présente les caractéristiques retenues afin d'évaluer les changements de performance enregistrés après l'instauration du programme de mise à niveau (hypothèses P (1)-P (6)). La deuxième colonne fournit les définitions des variables utilisées lors de l'étude empirique. La troisième colonne précise le sens attendu théoriquement du changement dans chaque variable après la mise en place du programme de mise à niveau. Les chiffres 1 et 2 indiquent respectivement, la période avant et après la mise en place du programme.

**Source** : Megginson et al, [1994].

## 5.2. Test et résultats de la vérification pratique

### 5.2.1. Le test de Student

Le test t de *Student* de différence de moyenne permet de déterminer dans quelle mesure la différence de la compétitivité moyenne entre les deux situations est significative. En effet, il est assimilé à un test paramétrique de changement de structure entre les deux périodes d'observations de la variable considérée. Ainsi, sous l'hypothèse nulle ( $H_0$ ), aucun changement significatif n'est enregistré pour la variable en question. Ceci signifie que la distribution des observations dans deux échantillons est la même.

Autrement dit, le test de proportion est conduit selon le corps d'hypothèses qui suit :

$H_0$  : La différence entre les moyennes est égale à 0.

$H_1$  : La différence entre les moyennes est différente de 0.

$$\begin{cases} H_0 : \bar{D} = 0 \\ H_1 : \bar{D} \neq 0 \end{cases}$$

Ainsi, le test de Student de deux moyennes d'échantillons appariés (*ou échantillons dépendants*) se fonde sur la formule suivante :

$$t = \frac{\bar{D}}{S_d / \sqrt{n-1}}$$

Avec :

$\bar{D}$  = moyenne de la différence des 2 moyennes

S d = écart-type

n = taille de l'échantillon

### 5.2.2. Données et résultats

Les tableaux suivants décrivent les indicateurs de compétitivité concernant les 20 PME enquêtées, ainsi que leur présentation statistique avant la mise en œuvre du processus de mise à niveau, soit l'année 2005, ainsi qu'après sa finalisation, à savoir l'année 2009, respectivement :

**Tableau (3.15.) : Les indicateurs de compétitivité avant la mise à niveau**

	EMPL	PRN	CA	PROD	PVENTES	RFP	INVST	SDETTE	ENDET
1	219	430 501,63	2 308 040 292	1 412 805,01	10 538 996,77	7,1424	0,0018	0,0507	0,8283
2	248	-379 470,50	85 793 516	241 289,42	345 941,59	-2,3527	0,1838	8,6203	0,9798
3	58	278 802,14	192 065 615	1 084 418,60	3 311 476,12	0,1755	0,0007	0,1153	0,5834
4	71	-3 394,80	81 491 698	227 612,30	1 147 770,39	-0,0012	0,1025	0	0,2315
5	57	6 658,17	175 671 781	916 198,65	3 081 961,07	-0,0063	0,0006	0	0,6316
6	7	-68 883	1 674 631	656 719,57	239 233	-0,0241	21,8704	0	0,6169
7	80	161 830,55	3 774 513	622 378,74	47 181,41	0,3836	0,6975	4,0117	0,9489
8	189	12 375,25	460 203 784	478 511,42	2 434 940,65	0,0027	0,3133	0,0254	0,8786
9	52	590 935,11	768 726 964	988 380,12	14 783 210,85	1,1712	0,0159	0	0,6532
10	42	75 717,78	358 716 931	-309 989,50	8 540 879,31	0,0225	1,3003	0,0984	0,4436
11	60	54 479,09	243 569 128	647 234,83	4 059 485,46	0,0384	5,8677	0	0,3731
12	11	763 965,81	138 758 254	2 340 628,72	12 614 386,73	0,1886	2,0504	0	0,4413
13	12	3013,33	18 555 926	512 743,58	1 546 327,16	0,0017	0,0145	0	0,2927
14	21	56 674,57	17 960 400	391 032,66	855 257,14	6,2419	0,0376	1,003	0,802
15	52	-95 169,94	9 193 973	27 037,38	176 807,17	-0,228	7,0845	0,0245	2,1364
16	15	12 753,13	6 872 783	175 431,20	458 185,53	0,0373	1,9315	0,3317	0,7198
17	24	-22 165,87	67 212 103	442 320,50	2 800 504,29	-0,0241	1,5305	0,3801	0,0895
18	12	31 719,58	5 452 536	314 932,58	455 378	0,6867	0,2318	0	0,8715
19	28	52 386,28	92 746 714	910 432,82	3 312 382,64	0,0481	0,0014	0,8919	0,8485
20	17	26 744,70	7 710 758	266 132,71	453 574	0,0887	0,2905	0,4965	0,5193

**Source** : Nos calculs.

**Tableau (3.16.) : Les indicateurs de compétitivité avant la mise à niveau**

Variable	Observations	Moyenne	Ecart-type
EMPL	20	63,750	70,898
CA	20	252209615,000	521163576,113
PROD	20	617312,565	569388,002
PVENTES	20	3560193,964	4443471,513
PRN	20	99473,651	251233,832
RFP	20	0,680	2,157
INVS	20	2,176	5,031
ENDET	20	0,694	0,421
SDETTE	20	0,802	2,050

**Source** : À partir du tableau (3.15.).

**Tableau (3.17.) : Les indicateurs de compétitivité après la mise à niveau**

	EMPL	PRN	CA	PROD	PVENTES	RFP	INV	SDETTE	ENDET
1	240	645 699,03	4 049 250 392	2 107 216,01	16 871 876,63	0,2975	0,0013	0,2141	0,7085
2	139	-4 724 911,13	413 116 022	1 119 350,63	2 972 057,71	-0,7856	0,0234	9,3486	0,7679
3	71	345 224,77	285 564 475	1 539 837,65	4 022 034,86	0,0486	0,0132	0,0585	0,17
4	60	483 681,53	427 878 181	2 823 170,08	7 139 969,68	0,0451	0,005	0	0,2996
5	72	43 918,46	110 908 656	627 641,44	1 540 398	0,0207	0,0355	0	0,3822
6	10	-170 950,50	700 000	599 170,40	70 000	-0,1058	8,0621	0	0,2217
7	61	658 699,51	16 785 821	3 401 590,13	275 177,39	0,2276	0,651	4,3518	0,8025
8	136	44 388,60	484 044 805	905 266,80	3 559 159,97	0,0462	0,8184	0	0,7533
9	34	993 393,91	1 404 437 147	-254 450,76	41 306 974,97	0,3893	0,0004	0	0,7064
10	35	91 047,51	297 687 150	1 153 119,80	8 505 347,14	0,0218	0,843	0	0,5888
11	54	-603 880,07	4 112 837	-28 535,18	76 163,64	-0,5078	2,6112	0	0,3927
12	15	417 671	103 785 821	1 430 600	6 919 054,73	0,1131	0,0041	0,0921	0,4555
13	20	79 375,85	22 499 690	396 929,75	1 124 984,50	0,0728	1,3104	0	0,2672
14	17	48 374,76	13 545 600	250 982,41	796 800	2,8653	0,9085	0	0,9569
15	47	-96 337,25	12 668 680	140 822,72	269 546,38	-0,2648	3,7342	0	0,3988
16	16	17 954,38	7 318 268	189 081,37	457 391,75	0,3383	1,0521	0	0,7761
17	26	79 058	84 070 834	534 523,11	323 349,61	0,0954	1,3923	0,3507	0,7354
18	13	46 432,31	8 271 585	306 049	636 275,76	0,6745	0,4201	0	0,7761
19	29	47 259,28	91 367 887	887 837,24	3 150 616,79	0,043	0,002	0,9925	0,843
20	25	18 922,68	6 494 883	1 40 930,68	259 795,32	0,0847	0,3449	0,9884	0,3998

**Source** : Nos calculs.

**Tableau (3.18.) : Les indicateurs de compétitivité après la mise à niveau**

Variable	Observations	Moyenne	Ecart-type
EMPL	20	56,000	56,815
CA	20	392225436,700	920242159,394
PROD	20	913556,676	956741,388
PVENTES	20	5013848,742	9492846,666
PRN	20	-76748,846	1147251,273
RFP	20	0,186	0,703
INVS	20	1,112	1,902
ENDET	20	0,570	0,239
SDETTE	20	0,820	2,236

**Source** : À partir du tableau (3.17.).

Le test implémenté porte sur la différence de moyenne de ces indicateurs entre les deux situations testées. Il a pour objectif de comparer la compétitivité des entreprises, en termes d'indicateurs présentés ci-dessus, afin de savoir si la mise à niveau a un impact positif. En effet, le tableau suivant présente les résultats du test paramétrique « *Student* » :

**Tableau (3.19.) : Résultats du test de Student<sup>1</sup>**

Indicateurs de compétitivité	statistique	p-value	décision
La rentabilité des fonds propres (RFP)	1,276	0,217	Non Rejet de H0
La productivité (PROD)	-1,309	0,206	Non Rejet de H0
La productivité de la valeur (PRN)	0,777	0,447	Non Rejet de H0
Productivité des ventes (PVENTES)	-1,000	0,330	Non Rejet de H0
Investissement (INVES)	1,476	0,156	Non Rejet de H0
Taux d'endettement (ENDET)	1,262	0,222	Non Rejet de H0
Structure de la Dette (SDETTE)	-0,236	0,816	Non Rejet de H0
Emploi (EMPL)	1,217	0,239	Non Rejet de H0
Chiffre d'Affaires (CA)	-1,492	0,152	Non Rejet de H0

**Source** : À partir des tableaux (3.14. et 3.16.).

La première colonne du tableau ci-dessus représente la valeur statistique calculée ( $t_c$  de Student). La deuxième colonne explique nettement la valeur de la probabilité (P – value bilatérale). Ainsi, la valeur statistique théorique ( $t_{th}$ ) du test Student est de **2,093**. Étant donné que cette dernière est supérieure à la valeur statistique calculée, et que la « P – value bilatérale » est supérieure au niveau de signification seuil **alpha= 0,05**, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0. Et cela par rapport à l'ensemble des indicateurs de compétitivité présentés. La structure de la dette enregistre par exemple (- 0,236) comme valeur observée, et soit (0,816) comme valeur de la probabilité (P – value bilatérale). Alors, le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 81,61%.

---

<sup>1</sup> Ces résultats sont obtenus par le logiciel XLSTAT.



### **5.3. Évaluation de la vérification pratique**

Le processus de mise à niveau est une forme d'aide aux entreprises désireuses de se mettre à niveau. Il représente ainsi, la cheville ouvrière du développement de la PME algérienne. En effet, l'objectif assigné de cette opération vise l'amélioration de leur compétitivité, le maintien de sa part de marché interne et la conquête éventuelle du marché extérieur. D'une part, les résultats escomptés de ce dispositif mis en œuvre concernent la viabilité, la compétitivité des PME et la création d'emploi. D'autre part, et en dépit de ses faiblesses statistiques, notre étude a permis de mettre en exergue les résultats fondamentaux suivants :

- **L'impact du Programme de Mise à Niveau sur la productivité de la valeur et la rentabilité des fonds propres est assez faible**

La politique de mise à niveau conduit nécessairement à une remise en cause et à des restructurations internes au sein des entreprises désireuses à se mettre à niveau. Dans une première phase, ces changements peuvent conduire à une diminution ou une stagnation de la productivité des entreprises bénéficiaires d'une mise à niveau. Ils concernent en particulier des restructurations organisationnelles et technologiques, qui nécessitent un laps de temps d'assimilation et qui sont rarement absorbés de manière instantanée par les entreprises (Bennaceur. S, Ben Youcef. A, Ghazouani. S, et M'Henni. H, [2007]). En effet, il convient de noter l'absence d'effets immédiats de la mise à niveau sur les résultats en termes de productivité de la valeur. Ceci peut permettre d'expliquer que, les entreprises Oranaises n'accordent qu'un intérêt faible à la dynamique à long terme et à la concurrence potentielle dans le futur marché libéralisé.

De manière plus technique, la productivité des ventes (PVENTES), la productivité du travail (PROD) fournissent des hausses en moyenne après la finalisation de la restructuration au sein de l'entreprise. Toutefois, on enregistre à partir des tableaux (3.14.) et (3.16.) des baisses de rentabilité des fonds propres, qui exprime la proportion (Résultat net / Fonds Propres). D'après ces résultats, il est

vraisemblable que les entreprises Oranaises engagées dans le processus de mise à niveau n'étaient pas encore capables d'améliorer sensiblement leurs productivités de valeur, financière et technique.

**- L'impact du Programme de Mise à Niveau sur les ventes réelles est positif**

Ce Programme de Mise à Niveau semble avoir exercé une stimulation réelle sur les ventes. Un accroissement du chiffre d'affaires est observé. D'un point de vue technique, et comme le montre la figure (3.9.)<sup>1</sup>, pour l'ensemble de l'échantillon, notre résultat est confirmé notamment pour les ventes réelles (variable VENTES) avec un test de Student significatif au seuil de 5% que, soit 65% des PME enquêtées ont augmenté leurs chiffres d'affaires après la mise en place du Programme de Mise à Niveau. Dans cette acception, deux<sup>2</sup> explications peuvent être fournies :

- La première concerne la nature de l'action. En effet, le volet commercialisation et de Marketing associée à la mise à niveau semble être rapidement assimilé et à rentabilité immédiate. Les actions de restructuration ou de mise à niveau n'ont pas été difficiles à mettre en œuvre sur ce point et ont eu l'adhésion des professionnels ;
- La seconde explication concerne la vision du PMN pour les entreprises adhérentes. En effet, elles semblent accorder davantage d'intérêt aux marchés locaux et à leur rentabilité immédiate. Ceci se traduit par un impact positif immédiat sur les ventes locales.

Et comme nous l'avons cité en haut, l'indisponibilité, la médiocrité des données ou leur incomplétude ne nous a pas permis de calculer, ainsi d'analyser le niveau des exportations (variable EXPORT), et qui est mesuré par le rapport entre les exportations et le chiffre d'affaires.

**- L'impact du Programme de Mise à Niveau sur la rationalisation de l'emploi est assez faible**

---

<sup>1</sup> Voir (Chapitre III, Section 4).

<sup>2</sup> Bennaceur. S, Ben Youcef. A, Ghazouani. S, et M'Henni. H, [2007].

Un programme de mise à niveau est accompagné, en général, de plans de restructuration profonds qui affectent directement ou indirectement l'emploi. En effet, les attentes théoriques d'un processus de restructuration concernent une vague de rationalisation et de baisse de l'emploi afin d'augmenter la productivité et l'efficacité productive. Les résultats obtenus à l'échelle globale présentent plutôt une baisse du niveau moyen de l'emploi d'environ 155 employés, présentant soit une baisse de presque 5% de la totalité des entreprises recensées par rapport à l'année de base (2005).

En revanche, cette régression est en effet expliquée par la forte baisse des emplois, dégagée par les entreprises (2 et 8), soit respectivement une régression de 109 et 53 employés après deux ans de finalisation du programme de mise à niveau. Dans un autre temps, soit 55% des firmes ont augmenté leur niveau moyen d'emploi après la mise en place du Programme.

Dans cette optique, il est à préciser que, " la hausse du nombre d'employés est significative pour les firmes à participation majoritairement locale, à faible concentration, celles où les propriétaires sont également managers, et celles qui sont portées vers les exportations " (Bennaceur. S, Ben Youcef. A, Ghazouani. S, et M'Henni. H, [2007]).

- **L'impact du Programme de Mise à Niveau sur l'investissement est positif**

Nonobstant des limites observées sur le marché du crédit et du financement de la production, qui constituent en effet, des obstacles majeurs à l'heure actuelle, les résultats concernant l'investissement sont ainsi probants. De ce fait, Il semble que les firmes ont réagi de manière forte pour accroître le niveau d'investissement puisque 75% des PME enquêtées ont apporté une différence positive. C'est ce qui exprime que l'investissement est bien stimulé par le Programme.

- **Le désendettement n'a pas été enregistré**

Enfin, une note négative concerne l'évolution du niveau d'endettement, puisqu'une augmentation est observée pour les deux mesures de l'endettement, à

savoir la structure de la dette, ainsi que le taux d'endettement. Le programme a permis beaucoup plus le rééquilibrage de la situation financière de ces entreprises, mais tel qu'il est présenté, il nous semble difficile de réaliser une telle ambition.

Ces résultats indiquent qu'il n'existe pas un changement statistiquement significatif entre les deux situations testées (rejet de H1), concernant ainsi les 9 indicateurs de compétitivité sur lesquels le test statistique, de vérification de l'effet positif de la mise à niveau sur la compétitivité des entreprises a été mis en évidence (Tableau 3.28.). Ce qui suggère que la mise à niveau n'a pas vraiment eu un impact significatif sur la compétitivité représentée par ces indicateurs susmentionnés.

Autrement dit, les résultats du test statistique obtenus n'offrent pas une preuve convaincante que la mise à niveau a permis d'améliorer la compétitivité des entreprises, ce test paramétrique atteste que la mise à niveau n'a pas joué un rôle décisif sur les indicateurs de compétitivité.

Malgré les insuffisances de notre enquête, l'échantillon étudié nous a permis de constater que la mise à niveau des PME algériennes n'a pas été engagée avec beaucoup de conviction. En effet, le programme de mise à niveau représente une forme d'aide aux entreprises désireuses de se mettre à niveau. Mais tel qu'il est conduit dans notre enquête, il nous semble difficile de réaliser une telle ambition. De ce fait, il s'agit là d'une conclusion importante pouvant être généralisée à toute la problématique de compétitivité, à savoir ;

*- Y a-t-il des facteurs endogènes et/ou exogènes limitant ainsi la réalisation de cette ambition ?*

#### **5.4. Principaux résultats de l'analyse globale**

Dans ce cadre, et concernant cette problématique, il est à préciser d'après un rapport<sup>1</sup> commun du ministère de la Petite et Moyenne Entreprise (MPMEA, [2007]) et de l'Artisanat et de la Commission européenne associés dans

---

<sup>1</sup> Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA), « Commission Européenne, Euro-Développement PME », Rapport final, Décembre, 2007.

l'organisme dénommé Euro-Développement PME (ED-PME) que, le secteur des petites et moyennes entreprises est, en effet, soumis à un éventail de contraintes et obstacles institutionnels à la promotion, et à la réalisation d'une compétitivité continue de ces entités économiques importantes, et qui sont recensés en cinq grands thèmes, ainsi :






- le financement ;
- le management et la stratégie ;
- les ressources humaines ;
- la production et les nouvelles technologies ;
- et la commercialisation et les marchés.

Ainsi, pour chaque thème, le constat porte sur ; le contexte macroéconomique dans lequel les PME évoluent, les institutions et services d'appui pour les PME, les organisations patronales et les associations professionnelles de la PME, ainsi que le diagnostic synthétique au niveau des PME.

Dans cette acception, le tableau suivant décline et résume, pour l'essentiel, les problèmes posés dans ce cadre, les diagnostics prévisibles au niveau des PME, ainsi que les actions à entreprendre dans les entreprises et les structures intermédiaires, qui sont présentés ainsi :

**Tableau (3.20.) : Les obstacles institutionnels à la promotion des PME algériennes**

	Financement	Management et stratégie	Ressources humaines	Production et technologies	Commercialisation et marché
<b>Contexte</b> Macro économique	-Banques publiques inefficaces.  -Absence de sociétés de capital-risque et de crédit-bail.	-Culture entrepreneuriale publique.  -Pas de concertation.  -Absence de stratégie de développement du secteur privé.	-Système de formation continue inexistant.  -Absence des cadres qualifiés.  -Pléthore de cadres dans les entreprises publiques.	- Peu ou pas d'informations.  -Faiblesse du marché local d'équipements.  -Pas de stratégie d'appui pour la qualité et l'innovation.	-Libéralisation.  -Poids des pratiques anticoncurrentielles.  -Inadaptation des règles de la concurrence.
<b>Institutions</b> Intermédiaires et services d'appui	-Accès limité aux banques.  -Manque d'informations  -Inexpérience des services de crédit des banques.  -Pas de services d'appui.	-Services d'appui inexistantes et inefficaces.  -Capacités insuffisantes des institutions (CCI).  -Pas d'informations.	-Carences et inadaptation des formations et manque de formateurs qualifiés.  -Faiblesse des services de conseils.	-Services d'appui peu efficaces en information, appui technique, gestion qualité et développement de l'innovation.	-Services d'appui inexistantes.  -Faiblesse de l'information. Pas de formation.
<b>Syndicats</b> Patronaux groupes profession	-Pas de sociétés de garantie et de caution mutuelles.  -Pas de concertation avec les banques.	-Faiblesse de la représentativité des entrepreneurs.  -Faiblesse des capacités des associations.	-Pas de concertation sur le fonctionnement du marché du travail.  -Pas d'interface avec les instituts de formation.	-Insuffisance des échanges techniques et de la concertation.  -Pas d'interface avec les centres d'appui.	-Faible promotion des produits.  -Pas d'échanges d'information.

<p align="center"><b>Diagnostics</b></p> <p align="center">Au niveau des PME</p>	<p>Autofinancement familiale.</p> <p>-Gestion financière frustrée.</p> <p>-Précarité de la trésorerie.</p> <p>- Incompréhension des contraintes financières des banques.</p>	<p>-Dynamisme des entrepreneurs mais absence de management stratégique et faiblesse de l'innovation.</p> <p>-Manque d'informations.</p>	<p>-Compétences limitées du personnel technique.</p> <p>-Insuffisance de gestion. Instabilité du personnel.</p> <p>-Difficultés du patron à déléguer.</p>	<p>-Mauvaise qualité des produits et prix élevés.</p> <p>-Savoir-faire et choix techniques limités.</p> <p>-Pas d'organisation. Matériel vétuste.</p>	<p>-Méconnaissance des marchés.</p> <p>-Pas de réseaux de distribution.</p> <p>-Pas de liens avec les clients.</p>
					
<p align="center"><b>Problèmes</b></p> <p align="center">à résoudre et actions à entreprendre</p>	<p>-Difficultés pour investir à moyen et long terme.</p> <p>-Augmenter les fonds propres et formation au plan d'affaires.</p>	<p>-Former au management stratégique.</p> <p>-Développer l'information.</p> <p>-Faciliter la circulation des informations.</p>	<p>-Pallier le manque de formation.</p> <p>-Fixer le personnel.</p> <p>-Développer l'encadrement.</p>	<p>-Réduire les coûts et améliorer la qualité.</p> <p>-Diversifier, innover, améliorer et augmenter la production.</p>	<p>-Augmenter les parts de marché.</p> <p>-Pénétrer de nouveaux marchés.</p>

**Source** : Ministère de la PME de l'Artisanat, [2007].

Le tableau ci-dessus fournit les résultats de l'étude objet du rapport de l'Euro-Développement PME (ED-PME). En effet, il décline les problèmes posés, les diagnostics prévisibles, et les actions à entreprendre dans les entreprises et les structures intermédiaires. Ainsi qu'il apparaît à la première ligne du tableau, les problèmes qui sont d'ordre macroéconomique et, comme tels, ils impliquent tout autant les institutions publiques de régulation (ligne 2) que les institutions privées (ligne 3). En effet, le diagnostic est sans appel : pour les cinq grands thèmes de l'étude, les carences sont manifestes.

Les PME algériennes éprouvent donc d'énormes difficultés à survivre et à réaliser une compétitivité continue. Elles ont d'emblée un double défi, celui d'évoluer dans un environnement local encore instable en raison de la transition économique inachevée, et de devoir se faire une place dans un environnement désormais mondial. Ainsi, plusieurs intervenants locaux attribuent cette situation à la méconnaissance des facteurs qui déterminent la compétitivité de ces entreprises. Ce qui entraîne une mauvaise et un chevauchement des mesures destinées aux PME. En effet, les facteurs influant sur la compétitivité de ces entités économiques sont de deux types : des facteurs microéconomiques qui sont internes à la firme, ainsi que des facteurs macroéconomiques qui sont imposés à l'entreprise par son environnement.

En effet, les constats négatifs influant sur la compétitivité de ces entités économiques concernent tant le domaine socio-économique global qu'au niveau des entreprises, qui sont exprimés ainsi par des facteurs endogènes (internes) et des facteurs exogènes (externes) :

- *Les facteurs externes*

La prise en charge des problèmes liés à l'environnement de l'entreprise est une condition incontournable pour donner une chance à nos entreprises de faire face à la concurrence locale, souvent déloyale, et à la concurrence internationale très rude. En effet, ces facteurs exogènes peuvent être décrits ainsi :

- Une des causes importantes de la faiblesse de la promotion, ainsi de la compétitivité des PME réside dans la faiblesse des institutions mises en œuvre pour l'appui à ces entités. La consolidation des institutions et le découpage précis des rôles est nécessaire pour une mise en œuvre effective des Programmes de Mise à Niveau.
  - ✓ D'une part, l'administration, ainsi que le secteur bancaire restent otages d'une bureaucratie héritée des années du système centralisé. En effet, le système bancaire est loin de jouer son rôle, ainsi que les difficultés d'accès aux crédits dont souffrent les entreprises n'ont pas encore trouvé de solutions, et ce qui donne naissance à une culture qui ne favorise guère l'esprit d'initiative et le sens des affaires.



✓ Et d'autre part, les pratiques bureaucratiques, la corruption, caractérisent toujours l'administration algérienne. Ainsi que 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 leur rôle, ce qui rend très sceptiques l'ensemble des chefs d'entreprises interrogés (Madoui et Boukrif, [2009]).

- L'absence de banques de données et de statistiques fiables concernant les indicateurs économiques relatives à la position concurrentielle de ces entités sur le marché local (la part du marché, la part du marché relative, le marché potentiel, le taux de pénétration, etc.) constituent un obstacle limitant l'appréciation des risques et opportunités pour ces entreprises, ainsi que le calcul des différents indices indispensables pour se positionner sur le marché international.

- ***Les facteurs internes***

À côté des constats négatifs limitant la réalisation de cette ambition, ainsi influant sur la compétitivité de ces entités économiques, qui concernent le cadre économique et social global, il y'a lieu de considérer qu'au niveau microéconomique, qui touche en particulier l'entreprise, et qu'il a été relevé un certain nombre d'aspects négatifs, voire peu favorables.

En effet, la question du financement posée au niveau macroéconomique comme au niveau microéconomique n'est qu'une partie de ces limites. Ainsi, si on se fie au tableau synthétique ci-dessus ; c'est l'ensemble des fonctions de l'entreprise qui présente des faiblesses caractérisés.

- En ce qui concerne le domaine « management et stratégie des entreprises » :

✓ Les carences sont directement en rapport avec l'absence de vision du chef d'entreprise ;

- ✓ L'organisation et la gestion des entreprises (généralement familiales), pèchent par la centralisation excessive et l'absence de transparence. La délégation étant rare, l'initiative l'est aussi, ce qui ne favorise pas le développement de l'entreprise ;
  - ✓ Des investissements sont, souvent décidés par des entrepreneurs âgés, et financés par des banques, en l'absence d'études de faisabilité fiables et parfois en méconnaissance, au moins partielle, du contexte dans lequel ils s'insèrent. Ce qui n'est pas de bon augure ni pour la viabilité du projet, ni pour le portefeuille des banques qui les financent ;
  - ✓ Une rétention de l'information poussée à un niveau extrême, voire même pathologiques. Ce qui pour l'observateur, comme pour l'encadrement des filières, des branches et des secteurs, empêche toute visibilité sur le concret vécu par les entreprises et la situation des filières comme des branches ;
- En ce qui concerne la fonction des « ressources humaines » :
- ✓ Les ressources humaines, à tous les niveaux, et ce dans la majeure partie des cas, sont peu ou pas formées aux métiers, comme aux équipements. Ainsi l'acquisition de savoir faire se fait encours de l'emploi de façon empirique alors que les perfectionnements et les recyclages demeurent rares. En effet, la question des ressources humaines est ainsi expliquée par l'inexistence d'un système de formation continu, d'une part, par l'absence de cadres qualifiés au sein des entreprises, ainsi la pléthore des employés dans le parc public ;
  - ✓ Dans le cadre de la présente fonction, et concernant les obstacles à la promotion et compétitivité des PME, Amarouche. A, [2010] précise

que, ces faiblesses se situent dans les qualifications de la main-d'œuvre, et dans la maîtrise des procédés de fabrication : Ainsi, et concernant les qualifications de la main d'œuvre, l'auteur indique que, les problèmes sont à la fois d'ordre macroéconomique et microéconomique puisque à l'inadaptation du système de formation professionnelle aux exigences de l'économie de marché et aux besoins de l'entreprise de production s'ajoutent les pratiques de recrutement en fonction du lien de parenté, de la proximité familiale ou ethnique des nouvelles recrues avec le dirigeant de l'entreprise. D'un second lieu, et concernant la question de maîtrise des procédés de fabrication, l'auteur a signalé qu'ils s'ajoutent à l'absence de production domestique des biens d'équipements, la vétusté des matériels, ainsi le manque de moyens financiers pour la mise à niveau technologique.

À ce propos, ces obstacles limitant la promotion de la compétitivité des PME sont certainement parmi les plus difficiles à cerner, à comprendre et à accepter, surtout lorsque l'interaction implique, d'un côté, des facteurs internes, liés aux entreprises, ainsi que des facteurs externes imposés par leur environnement.

Dans cette optique, il est à signaler que, la réalisation de la mise à niveau, exige de la part des entreprises une adaptation de leurs méthodes et pratiques d'organisation qui devraient se traduire par le renforcement de la qualification du personnel, l'acquisition de nouvelles technologies et d'un savoir faire et à terme par l'amélioration du couple qualité /prix, Et d'autre part, l'implantation d'une nouvelle pratique managériale comme objectif avancé par l'opération de mise à niveau doit être souligné non seulement en fonction de ses qualités intrinsèques, de sa pertinence par rapport aux objectifs poursuivis, mais aussi en fonction de sa cohérence avec la culture de l'entreprise et sa capacité d'insertion dans cette culture.

Ainsi, la réussite d'un programme de mise à niveau ne dépend pas uniquement de la qualité du diagnostic global qui doit toucher l'ensemble des aspects de l'entreprise (technologie, organisation, fonctions, culture) mais il est lié au dispositif mis en place pour piloter et accompagner tout ces changements.

Enfin, et face à toutes ces lacunes, " il est impératif pour la réussite de cette opération, 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 leur rôle ", comme l'a indiqué Madoui. M, et Boukrif. M, [2009]<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Madoui. M, Boukrif. M, « De l'économie administrée à l'économie de marché : Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie », Colloque international : « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 27 au 29 Mai 2009, P 15.

## **CONCLUSION**

Le troisième et dernier chapitre constitue l'instrument empirique permettant d'apporter des déclinaisons opérationnelles à la question centrale de notre travail. Il s'attachait à savoir l'impact du processus de mise à niveau sur le renforcement de la compétitivité des entreprises ayant subi ce traitement. Afin d'aborder cette question, et sur la base d'un échantillon de 20 PME Oranaises du secteur des Industries Manufacturières bénéficiaires du programme (EDPME), nous avons effectué une analyse comparative à l'aide de l'inférence statistique et ce, via l'implémentation d'un test paramétrique, à savoir le test de Student. Aussi, ces entreprises ont été partagées selon deux états différents, dont les données de ces dernières sont collectées pour l'année 2005 et 2009 présentant ainsi leurs situations avant et après la finalisation de mise en place du programme de mise à niveau.

Afin d'aborder cette question, il s'agissait en fait, le traitement d'un éventail d'indicateurs de Compétitivité, à savoir, « la Rentabilité des Fonds Propres », « la Productivité », « la Productivité de la Valeur », « les Ventes », « la Productivité des Ventes », « l'Emploi », « l'Investissement », « le Taux d'Endettement », et « la Structure de la Dette » ; sur lesquels le test statistique, de vérification de l'effet positif de la mise à niveau sur la compétitivité des entreprises a été mis en évidence.

Bien que le Programme de Mise à Niveau fasse référence à l'amélioration de l'environnement macro-économique et l'environnement méso-économique de l'entreprise, et malgré les insuffisances de notre enquête, l'échantillon étudié nous a permis de constater que la mise à niveau des PME algériennes n'a pas été engagée avec beaucoup de conviction, ainsi que les actions menées sur l'environnement macro-économique (environnement institutionnel, banques, infrastructures, services,...) sont loin d'atteindre leurs objectifs.

En effet, l'administration dans son ensemble, ainsi que le secteur bancaire demeurent tributaires de l'influence de la culture héritée des années du

centralisme économique. Conséquemment, ces entités se trouvent toujours aux prises avec une culture non favorable à l'initiative et au développement des affaires (Joyal. A, [2010]).

Enfin, les conclusions de notre étude nous ont permis de constater que, la mise à niveau des PME algériennes ne réponde nullement aux exigences vérifiées. C'est pourquoi Madoui. M et Boukrif. M, [2009] recommandent la mise à niveau réelle de l'ensemble des structures et institutions qui composent l'environnement des PME, ce qui peut entraîner à éradiquer la culture héritée des années du dirigisme.

Dans cette optique, nous avons déduit, que le programme marocain a fait preuve, dans ses premières années de fonctionnement, d'un faible dynamisme et n'a pas su susciter un intérêt marqué chez les entreprises marocaines. Entre autre, " des efforts de dynamisation du programme marocain de mise à niveau ont néanmoins été entrepris au cours des dernières années laissant espérer une relance du programme " (Tcham. K, [2009]<sup>1</sup>).

Par ailleurs, nous avons signalé que, la Tunisie a cependant constitué une réussite illustrée par le nombre élevé d'entreprises ayant adhéré à cette mise à niveau depuis son lancement en 1996. En effet, les chercheurs de l'Agence Française de Développement (A.F.D) ont justifié cette réussite par la publication d'une série d'études effectuées en 2005, en ajoutant, que le succès du programme tunisien s'explique, ainsi par son application réussie avec, en avant-plan, la réforme du système de formation professionnelle, ainsi l'incitation à l'investissement immatériel, qui est d'après Lamiri. A, [2003], et Miraoui. A, [2009], la plus grande leçon que l'Algérie puisse tirer de l'expérience tunisienne.

De ce fait, nos résultats obtenus constituent une extension argumentée de ces propos (les travaux de Madoui. M et Boukrif. M, [2009], ainsi que les études effectuées par Bennaceur. S, Ben Youcef. A, Ghazouani. S, et M'Henni. H, [2007]) en matière de l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des petites et moyennes entreprises en Algérie.

---

<sup>1</sup> Tcham. Kamel, « La pertinence des programmes de mise à niveau des entreprises et leur rôle dans le développement des pays du Maghreb ». In « Entrepreneuriat et mise à niveau des entreprises en Algérie », (Coordination par Miraoui. Abdelkrim et Toubach. Ali), LAMEOR, LAREGE, Université d'Oran, 2009, P 487.

Notre travail se proposait comme objet de traiter la nature et l'ampleur de la mise à niveau des PME Algériennes ; l'opération qui vise à inscrire ces dernières dans un « espace international », et cela dans le cadre de l'inscription de l'économie algérienne dans les projets d'adhésion à l'OMC et à l'UE. En effet, elle comprend ainsi des mesures pour les aider à la promotion de leur compétitivité (qualification des personnels, exigence de la qualité, renforcement de la capacité managériale des dirigeants), " en leur inculquant la fameuse notion de « culture d'entreprise » ou de « culture entrepreneuriale » " (André. J, [2009]), le maintien de leur part du marché interne, ainsi que la conquête éventuelle du marché extérieur.

Dans le but d'améliorer le potentiel de ce tissu industriel important (les PME), et afin de faire face à l'établissement d'une zone de libre échange (ZLE) avec l'Union européenne à l'horizon de l'an 2017, les pouvoirs publics algériens ont mis en place cette stratégie d'accompagnement basée sur une politique de mise à niveau. C'est ce qui nous a invité d'esquisser note étude, afin d'étudier sa contribution dans l'amélioration de la compétitivité industrielle des PME Algériennes qui représente la clé de leur réussite.

À cet effet, on s'est intéressé à un groupe de petites et moyennes entreprises de la Wilaya d'Oran bénéficiaires du programme Euro Développement PME (EDPME), et concernant celles du secteur des Industries Manufacturières, et qui ce montre ainsi en concordance avec l'objet d'intérêt de notre problématique. La question matérialisant cette dernière a été formulée de la façon suivante : Le programme Euro-Développement des PME (EDPME) mis en œuvre par le pouvoir gouvernemental Algérien avec l'aide de l'Union Européenne est-il capable de promouvoir la compétitivité de la PME Algérienne ?

Notre étude a donc été subdivisée en trois chapitres ; Le premier (introductif) présente un exposé timide sur les PME algériennes. Le deuxième (Cadre conceptuel) traite les différents aspects théoriques relatifs au sujet, dont les développements théoriques sont agencés selon une démarche ayant pour objectif d'apporter, à partir de la littérature en la matière, des éléments de réflexion nous permettant de déboucher sur une tentative de réponse dite empirique à la question centrale posée, avec une présentation argumentée de la relation entre les deux concepts clés matérialisant notre travail, à savoir la mise à niveau et la compétitivité des entreprises.

Enfin, le troisième et dernier chapitre (contexte de l'étude et principaux résultats) consiste en une réponse empirique à la question principale. Il constituait alors, le volet empirique de notre travail dans le cadre du traitement de la problématique définie.

Dans un premier lieu, et dans une optique de présentation recentrée sur le secteur des PME dans le premier chapitre, nous avons constaté qu'il n'existe pas à nos jours une définition universelle sur les Petites et Moyennes Entreprises, ce qui est exprimé ainsi par le caractère extrêmement hétérogène de ce tissu industriel, foisonnant de variétés d'un pays à l'autre, alors que son importance accrue dans les économies développées où cette reconnaissance n'est plus à démontrer, ainsi dans les pays en développement, que ce soit du côté de la création d'emplois, de la valeur ajoutée ou même des exportations. C'est ce que les recherches et les travaux antérieurs ont désormais bien démontré (Marchesnay. M, Julien. P- A, [1987] ; A. Joyal, [1997]).

Dans ce contexte de mondialisation, les PME sont devenues l'élément essentiel dans le développement du tissu économique, et constituent par ailleurs un moyen d'impulsion de développement économique, de la décentralisation industrielle, et la résorption du chômage. En Algérie, ce secteur constitue aujourd'hui le principal pilier de l'économie nationale, et ne cesse de prendre son essor. En effet, il a réalisé des progrès considérables ces dernières années, ce dont témoigne sa création ainsi que la progression régulière de sa part dans les principaux indicateurs économiques. C'est ce que nous avons essayé de dégager tout au long de ce travail, et c'est que toutes les analyses ont en effet démontré (Bouyacoub, [2003], Melbouci, [2006]).



Nonobstant de son importance croissante marquée, et comme nous l'avons déjà souligné, il ne faut pas perdre de vue que la PME Algérienne, en tant que système organisé, sa croissance dépendra de sa capacité à résister aux assauts de cet environnement économique qui la fragilise. Sa survie est fonction de son aptitude à résister à la concurrence et à intercepter de nouveaux marchés locaux et internationaux, face à des acteurs qui disposent des atouts et des opportunités considérables.

C'est pourquoi les grandes mutations du système économique algérien a privilégié la promotion et le développement de ce secteur, en particulier, puisque cette ouverture totale de l'économie algérienne à la mondialisation, est cependant une ouverture même brutale de l'économie à la concurrence internationale. C'est ce qui exprime que, ces entités seront dans un proche avenir, confrontées à une concurrence encore plus vive en passant d'un modèle de développement dirigiste à une économie de marché, en portant sur elles tous les espoirs de la création d'emploi et de la croissance économique.

En effet, c'est dans ce cadre que s'inscrit la nouvelle restructuration industrielle « *programme de Mise à niveau* », destinée à aider les entreprises à assurer leur conversion et leur adaptation aux exigences de la compétitivité. Pour cela, et après la présentation de l'enceinte théorique du concept « mise à niveau », nous avons mis en pleine lumière la question de l'interaction entre la notion de « mise à niveau » et celle de « Compétitivité des entreprises », en précisant que « *la mise à niveau est prise dans le sens d'une recherche permanente de compétitivité* ».

Ce dernier constat est considéré comme étant la condition logique donnant sens à la question centrale matérialisant la problématique de notre étude, et constituant ainsi un canal fondamental aidant d'apporter des éléments de réponse (théorique) à cette question. Ainsi, après avoir présenté la genèse des programmes de mise à niveau des PME algériennes, et d'après les déclarations du MIPI, [2008], nous avons pu constater que les résultats obtenus des programmes présentés restent minces et peu satisfaisants enregistrés par la mise à niveau, de tous programmes confondus.

À la lumière de ces insuffisances, il n'est pas étonnant que " la mise à niveau menée en Algérie ne réponde nullement aux exigences vérifiées dans l'opération de mise à niveau des nouveaux pays membres de l'Union Européenne", comme l'indiquait Miraoui. A, [2009]. Pour cela, l'Algérie peut donc profiter de la longue expérience tunisienne qui a démontré sa réussite par le nombre élevé d'entreprises ayant adhéré à cette mise à niveau depuis son lancement en 1996, et expliquée ainsi par son application réussie avec, en avant-plan, la réforme du système

de formation professionnelle, ainsi l'incitation à l'investissement immatériel ; la plus grande leçon que l'Algérie puisse tirer de l'expérience tunisienne (Lamiri. A, [2003], Miraoui. A, [2009]).

Afin d'aborder la question centrale de notre travail, à savoir l'impact du processus de mise à niveau sur le renforcement de la compétitivité des Petites et Moyennes Entreprises ayant subi ce traitement, notre étude se présente comme une tentative de réponse en abordant la question depuis un angle empirique. En effet, elle tente d'offrir des évidences opérationnelles dans cette voie, en se focalisant sur le secteur des « Industries Manufacturières » entant qu'un secteur clef pour le développement de l'économie libérale, et cela sur la base d'un échantillon de 20 PME, dont les données de ces dernières sont collectées pour l'année 2005 et 2009 présentant ainsi leurs situations avant et après la finalisation de mise en place du programme de mise niveau.

Comme nous l'avons déjà précisé, le programme de mise à niveau visait l'amélioration à la fois macro- et méso-économique des PME. En effet, l'objectif assigné de cette opération vise l'amélioration de leur compétitivité, le maintien de sa part de marché interne et la conquête éventuelle du marché extérieur. D'une part, les résultats escomptés de ce dispositif mis en œuvre concernent la viabilité, la compétitivité des PME et la création d'emploi. D'autre part, et en dépit de ses faiblesses statistiques, notre étude a permis de mettre en exergue les résultats fondamentaux suivants :

- *L'impact du Programme de Mise à Niveau sur la productivité de la valeur et la rentabilité des fonds propres est assez faible ;*
- *L'impact du Programme de Mise à Niveau sur les ventes réelles est positif ;*
- *L'impact du Programme de Mise à Niveau sur la rationalisation de l'emploi est assez faible ;*
- *L'impact du Programme de Mise à Niveau sur l'investissement est positif ;*
- *Le désendettement n'a pas été enregistré.*

En effet, ces entreprises éprouvent d'énormes difficultés à survivre et à réaliser une compétitivité continue. C'est ce qui nous a permis de relever ainsi les cinq facteurs explicatifs suivants :

***Facteur 1 : Le montant moyen de l'aide financière par entreprise reste insuffisant pour pouvoir influencer positivement sur sa compétitivité.***

Ainsi, la question du financement des investissements est un élément essentiel de succès du programme de mise à niveau et l'Etat et le système financier ont un rôle important à jouer dans ce cadre. Le programme ED-PME, ne semble, quant à lui, avoir tenu compte de cette nécessité que par le volume de la contribution de l'UE qui s'élève à 57.000.000 €, alors que celle de l'Etat n'a atteint que 3.400.000 €, soit 5,33 % du total, les entreprises couvrant le reste avec 2.500.000€ (MIPI, [2008]).

Or, d'après le MIPI, ce programme ne comporte pas d'aides aux investissements matériels à l'exception d'une contribution marginale aux matériels informatiques associés aux fournitures de logiciels (MIPI, [2008]<sup>1</sup>). De ce fait, le montant moyen de l'aide financière par firme reste assez faible pour pouvoir influencer positivement sur ses performances.

***Facteur 2 : La relation entreprise industrielle- secteur bancaire handicape le fonctionnement du processus de mise à niveau.***

En effet, les conditions d'exercice actuelles du secteur bancaire et l'absence de fonds de garantie suffisants pèsent lourdement sur le financement de l'investissement des entreprises.

***Facteur 3 : L'absence de banques de données ou l'insuffisance des sources statistiques officielles handicapent toute tentative d'évaluation sérieuse du suivi précis de l'ampleur des programmes de mise à niveau.***

L'absence de banques de données et de statistiques fiables concernant les indicateurs constituent un vrai obstacle limitant l'appréciation des risques et des opportunités pour ces entreprises, ainsi que le calcul des différents indices indispensables pour se positionner sur le marché international.

***Facteur 4 : La faiblesse de l'impact de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises témoigne de la multiplicité des acteurs et la pluralité des programmes.***

La multiplication des institutions, des acteurs et des programmes a contribué à l'échec relatif de la politique de mise à niveau. En effet, " la concurrence entre institutions gouvernant les programmes -ministères, autorités spécifiques, associations a conduit à un émiettement du suivi et à des coûts de transactions élevés

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissement, « Projet de stratégie et politiques de mise à niveau », document interne, Novembre, 2008, P 35.

pour les PME qui ont préféré l'abandon du programme " (Bennaceur. S, Ben Youcef. A, Ghazouani. S, et M'Henni. H, [2007]).

***Facteur 5 : La politique de mise à niveau est une exigence permanente. Elle ne peut pas être prise comme un effort ponctuel à réaliser à un moment donné et une fois pour toute.***

La politique de mise à niveau est une politique structurelle à long terme. Elle nécessite ainsi d'être inscrite dans la durée. En fait, les objectifs d'un Programme de Mise à Niveau vont au delà de la simple restructuration des firmes pour affronter la concurrence internationale dans le cadre de la ZLE, tant il est vrai que la vie économique ne s'arrêtera pas en 2017.

Enfin nous estimons que, de nouvelles actions doivent être initiées par les pouvoirs publics algériens ; d'un côté, pour amener davantage aux petites et moyennes entreprises à se mettre à niveau puisque face à de tels défis, la compétitivité s'affirme comme une opportunité majeure permettant aux entreprises algériennes d'asseoir leur image de marque, sinon à la rigueur de survivre sur le marché local. Et d'un autre côté, d'atteindre un certain degré de compétitivité qui leur permettra de faire face à l'établissement de la ZLE avec l'Union européenne, dont cette phase de transition de l'économie de marché exige de la part de ces entités, ainsi de leurs ressources humaines des adaptations nécessaires aux nouveaux changements, et particulièrement économiques.

Notre souhait est d'apporter, à travers ce travail, une modeste contribution dans le domaine des petites et moyennes entreprises en Algérie. Cependant, quelque soient nos efforts pour circonscrire la question, les recherches matérialisant ce contexte restent toujours vastes et inépuisables.

À travers ces développements, nous avons essayé de tracer les grands traits d'autres pistes de recherche servant l'objet d'analyses futures.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Abdul-Nour. Georges, Lambert. Serge, et Lortie. Marie, (2010), « Cartographie de la chaîne de valeur : Cerner la valeur pour obtenir un avantage concurrentiel ». In « La PME algérienne et le défi de l'internationalisation ; Expériences étrangères », sous la direction de (André Joyal, Mohamed Sadeg, Olivier Torrès), édition, L'Harmattan.

Ablehadi. Z, (2009), « Les PME algériennes face à la mondialisation : s'adapter ou disparaître ? », La tribune d'Algérie, Algérie, 2 Mars.

Aiginger. Karl, (2008), « La compétitivité des entreprises, des régions et des pays », La Vie économique Revue de politique économique, Mars, P 19.

Aissani. Nadjat, (2005), « La politique de soutien des PME et leur rôle dans le développement économique en Algérie » Mémoire de Magister en Sciences économiques, Université d'Oran.

Amarouche. Ahcène, (2010), « Quelle place pour les PME industrielles dans une économie libéralisée de rente ? Cas de l'Algérie ». In « La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation » Expériences étrangères, sous la direction de (André Joyal, Mohamed Sadeg, Olivier Torrès), édition, L'Harmattan, P 123.

Arama. Yasmina, (2003), « Gouvernance et territorialité (s) ou éthique et entreprise ». In actes du colloque international sur La gouvernance et le développement de la PME, Alger.

Assala. Khalil, (2006), « PME en Algérie : de la création à la mondialisation. In « L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales », Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25, 26, 27 octobre, P 8.

Azouaou. Lamia, Belouard. Nabil, (2010), « La politique de mise à niveau des PME algériennes: Enlisement ou nouveau départ? », In Colloque International, « Stratégie de développement : Quel chemin parcouru? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques? », 21-23 Juin, Hammamet, Tunisie.

Banderembako. Déo, (1998), « Les déterminations de la compétitivité des entreprises Nationales dans le cadre de l'intégration régionale », In Colloque International, « Démocratie, bonne gouvernance et développement pour une paix durable dans la

région des Grands-Lacs : Contribution des Universités et des Universitaires », Bujumbura, 18 - 22 mai, P 3.

Banque d'Alger, (2010), « Rapport 2009 ; Évolution économique et monétaire en Algérie », Juillet.

Bekenniche. O, (2006), « La coopération entre l'Union Européenne et l'Algérie : L'accord d'association », Office des Publications Universitaires, Novembre, P 24.

Benderra. Omar et Hidouci. Ghazi, (2004), « Algérie : économie, prédation et État policier », Comité Justice pour l'Algérie, Dossier n° 14, Mai, P 6-7.

Benissad. Hocine, (1993), « Algérie : Restructurations et réformes économiques [1979-1993] », office des publications universitaires, Editions, Alger.

Bescos. P. L, (1989), « les facteurs de réussite dans le redressement de PMI en difficulté », revue Française de gestion, septembre- octobre.

Bienanymé. Alain, (1998), « Principes de concurrence », (Préfacé par Babusiaux. Christian), Édition Economica.

Bizaguet. A, (1993), « Les petites et moyennes entreprises », Que sais-je ?, Paris.

Botzung. Michel, Gret, (1998), « Dispositifs d'appui aux petites entreprises en Afrique Évolution historique et défis actuels », Les éditions du groupe initiative, Avril.

Bouazzaoui. EL.M, (2001), « Emploi et création des PME au Maroc Oriental », D.E.S.A, Université Mohamed Ier.

Boudeville. J et J. Meyer, (1986), « stratégies d'entreprise », Presses Universitaires de France, Paris.

Bougault. Hervé et Filipiak. Ewa, (2005), « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Département de la Recherche Agence Française de Développement, Paris.

Boughadou Abdelkrim. (2006). « Politiques d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes ». Ministère de la PME et de l'Artisanat. Avril. 29 p.

Boukella, M et Bouaita A, (2002), « Les évolutions récentes dans le secteur des IAA en Algérie : entre dynamisme et pesanteur », les cahiers du CREAD, n° 61, p 5-29.

Bourguinat. H, (1982), « Internationalisation et autonomie de décision », Economica, Paris.

Bouyacoub. A, (2004), « Les petites et moyennes Entreprises en Algérie : Quelles réalités ? », In « Entrepreneurs et PME ; Approches algéro- françaises », éditions : L'harmattan, P 75- 94.

Bouzerouta Ilhem, (2008), « Les PME comme moyen de développement des exportations hors hydrocarbures : limites et perspectives », Mémoire de Magister en Sciences économiques, Université d'Oran.

Bressy .G, Konkuyt. C, (2000), « Économie d'entreprise », Dalloz, Paris.

Charront. C, (2006), « La nouvelle définition des PME », Chambre de Commerce, d'Industrie et de Services de la Moselle, Service Info Eco Fichier & Tic, Relais EIC 289, 21 Juillet.

Chesnais. F, (1986), « La Compétitivité technologique en tant que compétitivité structurelle », In Chesnais. F « Compétitivité internationale et dépenses militaires », édition Economica, 1990.

CNES (2002), Projet de Rapport : «Pour une politique de développement de la PME en Algérie». Avril. p71.

CNUCED/ GATT, (1995), « Comment se lancer dans l'exportation : manuel de formation à l'usage de PME », Centre du Commerce International (CCI), Genève.

Commission des communautés Européennes, (1982), « la compétitivité des industries de la communauté », Luxembourg, P118.

Commission européenne, (2006), « La nouvelle définition des PME : Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration », Entreprises et industries – Publication.

Daoud, S, (2001), « Environnement institutionnel et politique de promotion de la PME le cas de l'Algérie », dans D. Guerraoui et X. Richet (dir.), « Économies émergentes et politiques de promotion de la PME; expériences comparées », Édition L'Harmattan, Paris p. 333-347.

Daoud, S. (2002), « Le rôle des PME dans la transition, le cas de l'Algérie », dans I. Cucul et I. Stégâroii (dir.), Le management de la transition, politiques économiques et stratégies financières dans le contexte de la globalisation, Economica, Targoviste.

Daoud. S, (2001), « Environnement institutionnel et politique de promotion de la PME ; le cas de l'Algérie », In : « Économies émergentes, politiques de promotion de la PME ; Expériences comparées », (Sous la direction de ; Guerraoui. D, et Richet. X), L'harmattan, Paris, P 118.

Daoud. S, (2008), « Développement des PME et leur intégration aux échanges extérieurs », sous la direction de Mr Derbal. A, Thèse de Doctorat d'Etat.

De Velp. O, (2006), « Il ya un engagement pour la mise à niveau », PME Magazine d'Algérie, N° 35, Février.

Dhaoui. M. L (1996), «Mise à niveau et compétitivité», Edition : Arabesques, Tunis.

Dhaoui. M. L, (2003), « Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », In actes du Séminaire International : « Diagnostic Stratégique pour la Mise à Niveau », Mai.

Durantaye. Claire V, (2010), « Le défi des aides publiques aux PME dans un environnement mondialisé ». In « La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation », sous la direction de (André Joyal, Mohamed Sadeg, Olivier Torrès), édition, L'Harmattan, P 33.

Edighoffer. J.F, (1985), « Entreprises en difficulté et trajectoire de déclin », université. Paris – Dauphine.

Ernest .Yong, (2003), « Maîtriser la croissance des petites et moyennes entreprises, gestion, gouvernance et développement », édition De Boeck, Paris.

FEMISE Rapport Final, (2007), « Évaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie », (Dirigé par : Bennaceur. Samy, Ben Youcef. Adel, Ghazouani. Samir, M'henni. Hatem). In collaboration with : Achy. Lahcen, Benabdellah. Youcef, et Omran. Mohammed, Research n°FEM31-05, Décembre, P 76.

Hamdane. Salah, (2001), « Formulation du plan de mise à niveau », dossier documentaire, INPED 22-25 avril, Alger.

Hamdaoui. T, (2005), « Accord d'association Euro méditerranéen : quel impact sur la PME/PMI », revue économie et management, Université de Tlemcen, N°4, Mars, P 263-277.

Hamzaoui. A, (2006), « Les PME au Maroc : Etat des lieux et conditions d'émergence » ; Mémoire du cycle supérieur de gestion, Vol 451, Casablanca, Maroc.

Hassen- Bey. Mustapha, (2006), « Entreprise Algérienne, gestion, mise à niveau et performance économique », Thala Editions, El-Biar, Alger.

Jacot. H, (1990), « À propos de l'évaluation économique des systèmes intégrés de production », In « Gestion industrielle et mesure économique : approches et applications nouvelles », Economica.

Jacquillat. B et Beaumont. D, (1996), « De la création de richesse à la mesure de valeur », Chronique économiques de la SEDEIS, 15 Juillet.

Joffre. P, (1994), « Comprendre la mondialisation de l'entreprise », Economica, Paris.

Joyal A, M Sabeg et O Torres (direction), (2010), «La PME Algérienne et le défi à l'internationalisation» : Expériences étrangères, L'Harmattan, Paris.



Julien .P.A, (1997), « Les PME : Bilan et perspectives », GREPME, édition Economica.

Julien et St- Pierre, (2010), « Mondialisation et PME : une vulnérabilité fort différenciée », In : « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

Julien P.A, Marchesnay. M, (1988), « La petite entreprise », Vuibert gestion, Paris.

Katlane Ben Mlouka. Selma, (2004), « Processus de compétitivité : Facteurs et évaluation : Application aux entreprises tunisiennes », In 5ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, PP 1-3.

Kotler. Philip, et Dubois. Bernard, (1997), « Marketing, Management », Publi-Union Édition, Paris, P 248.

Lachaal. L, (1995), « La compétitivité : Concepts, définitions et applications », Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Ariana, Tunisie.

Lakhdari. Hakima, Ayad Atmane, (2010), « L'impact de la crise financière sur l'accord Euro-méditerranéen : Quelles stratégies d'adaptation des PME face au défi du futur, Cas de l'Algérie ? », In VIème colloque international : « Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ? » Hammamet (Tunisie), 21-23 juin.

Lamiri Abdelhak, (2003), « La mise à niveau : Enjeux et pratiques des entreprises algériennes », Revue des Sciences Commerciales et de gestion, N°02, ESC Alger.

Lamiri. Abdelhak, (2003), « La mise à niveau : Enjeux et Pratiques des Entreprises Algériennes ». In Mahiou. Ahmed et Henry. Jean Robert : « Où va l'Algérie ? », Karthalé Editeur.

Lamiri. Abdelhak, (2003), « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », Office des publications universitaires Editions, Alger.

Larabi. M, (2010), « La PME algérienne : rappels historiques », In « La PME algérienne et le défi de l'internationalisation ; Expériences étrangères », sous la direction de (André Joyal, Mohamed Sadeg, Olivier Torrès), édition, L'Harmattan, P118.

Latruffe. Laure, (2010), « Compétitivité, productivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire », Éditions OCDE.

Lawrence. P.R., Lorsch. J. W. (1986), « Organization and Environment », Harvard School Business Press. Traduction française: « Adapter les Structures de l'Entreprise », Ed. Organisation 1989.

Leclercq. C et Leclercq. X, (1993), « Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise », Paris, Maxima.

Lefebvre. É, et Lefebvre. L. A, (2000), « Les PME, l'exportation et la création d'emploi : une analyse au niveau de l'entreprise », Programme des publications de recherche d'Industrie Canada, Montréal.

Lemaire. J. P, (2003), « Stratégies d'internationalisation », Dunod, Paris.

Lescure. M, (1996), « PME et croissance économique, l'expérience Française des années vingt », Paris, Economica, 1996. L'analyse est entendue, par le même auteur à la première moitié du siècle. In Levy- Leboyer .M (direction), « Histoire de la France industrielle », édition, Larousse, Paris, France, P 284- 295.

Leyronas, O. Torrès, (1996), « Stratégie de mondialisation et PME : L'instruction d'un paradoxe », 3ème Congrès International Francophone sur la PME, trois Rivières, Québec, Canada, 25-26 Juin.

Loilier L, Tellie A, (direction), (2007), «Les grands auteurs en stratégie», EMS Edition.

Lucette LE van Lemesle, (1998), « Entre l'économie et le politique : la perception des PME chez les économistes officiels en France (première moitié du XXe siècle) », In : « Les PME dans les sociétés contemporaines de 1880 à nos jours : pouvoir, représentation, action », (direction : Sylvie Guillaume, & Michel Lescure), PIE PETER LANG. S.A, éditions scientifiques internationales, Bruxelles, Allemagne, P 170.

Madoui. M, Boukrif. M, « De l'économie administrée à l'économie de marché : Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie », Colloque international : « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 27 au 29 Mai 2009, P 5.

Madoui. Mohamed et Boukrif. Moussa, (2009), « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME, Trois-Rivières, Canada, 27, 28 et 29 mai, P 5.

Marchesnay. M, (1993), « PME : Stratégie et recherche », Revue Française de Gestion, N° 95.

Marjorie. Lecerf, (2006), « Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation », Thèse de Doctorat, Sous la direction de Mr. Roland Lantner, Professeur à l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne, Janvier.

Marniesse. Sarah et Filipiak. Ewa, (2003), « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : Approches théorique, et déclinaisons opérationnelles », Agence Française de Développement.

Martinet. A, (2004), « Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise », In PERCEROUR. « Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises », Edition Economica.

Melbouci. L (2004), « L'essor des PME algériennes par la théorie des ressources ». 7ième Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME : Montpellier le 27-28-29 octobre.

Melbouci. L, (2004), « Du management vers le « e »-management : où se situent les PME/PMI algériennes ? ». In Colloque International de Biskra 12 et 14 avril.

Melbouci. L, (2004), « Les enjeux de la PME algérienne dans l'ouverture économique : une approche par les ressources ». Colloque national du centre Universitaire de Saïda 14 et 15 décembre.

Miliani. Yacine, (2004), « Programme national de la mise à niveau et compétitivité industrielle, cas des industries agro –alimentaires », mémoire de Magister en Sciences Économiques, Université d'Oran.

Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissement, (2008), « Projet de stratégie et politiques de mise à niveau », document interne, Novembre.

Ministère de l'industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement - ANDPME, (2011), « la nomenclature des dépenses : Les Aides Financières relatives au programme national de mise à niveau», Document interne, P 1-3.

Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA), (2001), « Bulletin d'information économique, DSIS, N° 1 ».

Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA), (2001), « Bulletin d'information économique, DSIS, N° 2 ».

Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA), (2001), « Bulletin d'information économique, DSIS, N° 4 ».

Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA), (2001), « Bulletin d'information économique, DSIS, N° 6 ».

Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA), (2001), « Bulletin d'information économique, DSIS, N° 8 ».

Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA), (2004), « Actes Des Assises Nationales de la PME », Imprimerie Officielle, Alger, Janvier.

Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA), (2007), « Commission Européenne, Euro-Développement PME », Rapport final, Décembre.

Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA), (2009), « Bulletin d'information économique, DSIS, N° 16 ».

Ministère des Participations et la Promotion des Investissements, (2007), « Stratégie et politiques de relance et de développement industriels », Imprimerie Officielle, Alger.

Miraoui. Abdlekrim, (2009), « Les leçons susceptibles d'être tirées de l'expérience de mise à niveau des entreprises menées en Tunisie et au Maroc pour la mise à niveau des entreprises en Algérie ». In « Entreprenariat et mise à niveau des entreprises en Algérie », (Coordination par Miraoui. Abdelkrim et Toubach. Ali), LAMEOR, LAREGE, Université d'Oran, P 436.

Nezeys. B, (1993), « La Compétitivité Internationale », édition, Economica, Paris.

O.C.D.E, (1994), « Problèmes économiques », janvier, P 25.

O.C.D.E, (1996), Petites entreprises, créations d'emplois et croissance: Faits obstacles et pratiques exemplaires, Document de Travail, Paris.

O.N.S, (2010), « L'activité Industrielle [1998-2008] », Série E : Statistiques économiques, N°152, Alger, Janvier.

O.N.S, (2010), « L'activité Industrielle [1999-2009] », Série E : Statistiques économiques, N°152, Alger, Octobre.

O.N.U.D.I, (2002), « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », (document a été rédigé par Dhaoui. Mohamed Lamine), Vienne.

O.N.U.D.I, (2006), « Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », ONUDI, Août.

Papillon. J.C, (2005), « Le rôle de la taille de la firme : les spécificités des petites et moyennes entreprises », problèmes économiques, N° 2885, Paris.

Paranque. Bernard, (1995), « Compétitivité et rentabilité des entreprises françaises », Observatoire des entreprises de la Banque de France, P 2- 3 et 4.

Paranque. Bernard, (1995), « Compétitivité et rentabilité des entreprises industrielles », collection entreprises, Banque de France.

Perrault J.L, et J. ST Pierre, (2010), « Éléments de réflexion pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME », In « La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation », sous la direction de (André Joyal, Mohamed Sadeg, Olivier Torrès), édition, L'Harmattan.

Porter M (1986), "The competitive advantage", traduction française: «L'avantage concurrentiel», Inter Editions, Paris.

Porter M (1990), "The competitive advantage of nations", traduction française: « l'Avantage concurrentiel des nations», Inter éditions, Paris.

Porter M (1999), « La concurrence selon Porter», édition Village mondial, Paris.

Porter. M (1982), « Choix stratégiques et Concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », édition Economica.

Porter. M, (2007), « Structures industrielles, positionnement stratégique et avantage concurrentiel ». In « Les grands auteurs en stratégie », dirigé par Thomas .Loilier et Albéric. Tellier, Éditions EMS.

Roubaux, J.F. (2007), « PME et commerce extérieur », avis au Conseil économique et social français, juillet.

Salais. R, et Storper. M, (1993), « Les mondes de production », édition, l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris.

Savoie, Cf. Bernard, (1996), « Analyse comparative des micro-entreprises dans les pays en développement et dans les pays industrialisés : une approche critique des analyses du secteur informel », in Revue Tiers-monde, tome XXVII, N° 148, Octobre-Décembre.

Small Business Administration (S.B.A),(Traduction Thierry). C, (2001), « La politique publique d'aide aux PME au service du rêve américain », Problèmes économiques, N° 2716, Juin.

Small Business Administration (SBA), (2000), « La politique américaine d'appui aux PME : le rôle de la Small Business Administration », Revue AcComEx, Septembre-Octobre.

Soumeya. H, (2005), « La PME au Japon », PME Magazine, N°31, Alger, Juillet, Aout.

St- Pierre. Josée et Perrault. Jean-Louis, (2009), « Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France ». In « Entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignement des expériences internationales », Institut International de Management, Alger.

Strategor, (1997), « Strategor, Politique générale de l'entreprise », Édition DUNOD, Paris.

Tcham. Kamel, (2005), « Perspectives d'évolution de la fonction Marketing dans les entreprises algériennes : Essai d'analyse à partir des programmes de mise à niveau au Maghreb », Mémoire de Magister en Sciences Commerciales, Université d'Oran.

Tcham. Kamel, (2009), « La pertinence des programmes de mise à niveau des entreprises et leur rôle dans le développement des pays du Maghreb ». In « Entrepreneuriat et mise à niveau des entreprises en Algérie », (Coordination par Miraoui. Abdelkrim et Toubach. Ali), LAMEOR, LAREGE, Université d'Oran.

Ternisien. Michel, Diguët. Anne-Françoise, (2001), « Indicateurs et facteurs de compétitivité des services, préfacé par : Christian PIERRET, Les Éditions de l'Industrie, Collection Études, Paris.

Torrès, O (1997), « pour une approche critique de la spécificité de la gestion de la PME : application au cas de la globalisation ». Thèse de doctorat en sciences de gestion. Montpellier.

Torrès, O. (1998). « PME : De nouvelles approches». Economica, Collection Recherche en gestion 188 p.

Torrès, O. (1999), « PME un exposé pour comprendre, un essai pour réfléchir», Dominos Flammarion, Paris.

Torrès. O, (1988), « Vingt-Cinq ans de recherche en Petite et moyenne entreprise : Une discipline entre courants et contre courants », In Torrès. O (Sous coordination), PME : De nouvelles approches, Edition Economica, Recherche en gestion, Paris.

Toubach. Ali, (2009), « Mise à niveau et problématique de la compétence dans les entreprises algériennes ». In « Entrepreneuriat et mise à niveau des entreprises en Algérie », (Coordination par Miraoui. Abdelkrim et Toubach. Ali), LAMEOR, LAREGE, Université d'Oran, P 18.

Tourkmani. M, (2003), « Suivi des variables économiques, financières et sociales concernées par le démantèlement tarifaire avec l'Union européenne, Direction de la politique économique générale, ministère des Finances et de la Privatisation », Rabat.

Valentin. G, (1994), « Entreprises petites et moyennes : croissance et atouts », revue N° 271-272, « économie et statistique », Paris.

Vincent André (1968), « La mesure de la productivité », Dunod.

Ziar Nabil, (2002), « Le développement de la Petite et Moyenne Entreprise en l'Algérie », Colloque National sur la PME et son rôle dans la croissance, 7- 9 Avril.

- *Journaux Officiels*

Décret exécutif (1999), N° 99-44 du 13 Février 1999 portant création et fixant les statuts Fond de Garantie des Risques découlant des Micro-Crédits, J.O.R.A. N° 08 du 14 Février.

Décret exécutif (2003), N° 03-188 du 22 Avril 2003 portant composition, organisation et fonctionnement du Conseil National Chargé de la Promotion de la Sous-Traitance, J.O.R.A. N° 29 du 23 Avril.

Décret exécutif (1994), N° 94-188 du 06 Juillet 1994 portant statut de la Caisse Nationale d'Assurance Chômage, J.O.R.A. N° 44 du 07 Juillet.

Décret exécutif (1996), N° 96-296 du 08 Septembre 1996 relatif à la création de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes, J.O.R.A N° 52, du 11 Septembre.

Décret exécutif (1999), N° 99-37 du 10 Février 1999 portant statut de la Caisse Nationale d'Assurance Chômage, J.O.R.A. N° 07 du 13 Février.

Décret exécutif (2001), N° 01-282 du 24 Septembre 2001 portant attribution, organisation et fonctionnement de l'Agence Nationale du Développement de l'Investissement, J.O.R.A. N° 55, du 26 Septembre.

Décret exécutif (2001), N° 06-356 du 09 Octobre 2001 portant attribution, organisation et fonctionnement de l'Agence Nationale du Développement de l'Investissement, J.O.R.A. N° 64, du 11 Octobre.

Décret exécutif (2002), N° 02-373 du 11 Novembre 2002 portant création et fixant les statuts du Fonds de Garantie des Crédits à la PME, J.O.R.A. N° 74, du 13 Novembre.

Décret exécutif (2003), N° 03-288 du 06 Septembre 2003 relatif à la création de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes, J.O.R.A N° 54, du 10 Septembre.

Décret exécutif (2003), N° 03-80 du 25 Février 2003 portant organisation et fonctionnement du Conseil National Consultatif pour la Promotion des PME, J.O.R.A N° 13, du 26 Février.

Décret exécutif (2004), N° 04-02 du 03 Janvier 2004 fixant les conditions et les niveaux des aides accordées aux chômeurs âgés de 35 à 50 ans, J.O.R.A. N° 03 du 11 Janvier.

Décret exécutif (1996), N° 96-235 du 02 Juillet définissant les conditions et modalités de gestion des risques couverts par l'Assurance Crédit à l'Exportation, J.O.R.A. N° 41, du 03 Juillet.

Décret exécutif (2005), N° 05-165 du 03 Mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence Nationale de Développement de la PME, J.O.R.A. N° 32, du 04 Mai.

Décret législatif (1993), N° 93-12 du 05 Octobre relatif à la promotion de l'Investissement, J.O.R.A, N° 63 du 10 Octobre.

Décret présidentiel (2004), N° 04-134 du 19 Avril 2004 portant statuts de la Caisse de Garantie des Crédits d'Investissements pour les Petites et Moyennes Entreprises, J.O.R.A. N° 27 du 28 Avril.

Décret présidentiel (2004), N° 04-134 du 19 Avril portant statuts Caisse de Garantie des Crédits d'Investissements, J.O.R.A, N° 27 du 28 Avril.

Loi (1963), N° 63-277 du 26 Juillet portant code des investissements, J.O.R.A, N° 53 du 02 Août.

Loi (1982), N° 82-11 du 21 Août relative à l'investissement économique privé national, J.O.R.A, N° 34 du 24 Août.

Loi (1988), N° 88-25 du 12 Juillet relative à l'orientation des investissements économiques privés nationaux, J.O.R.A, N° 28 du 13 Juillet.

Loi (1990), N° 90-10 du 14 Avril relative à la monnaie et au crédit, J.O.R.A, N° 16 du 18 Avril.

Loi (1990), N° 90-31 du 4 Décembre relative aux associations, J.O.R.A, N° 53 du 05 Décembre.

Loi (2001), N° 01-18 du 12 Décembre portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME), J.O.R.A, N° 77 du 15 Décembre.

Ordonnance (1966), N° 66-284 du 15 Septembre portant Code des Investissements, J.O.R.A, N° 80 du 17 Septembre.

Ordonnance (2001), N° 01-03 du 20 Août relative au développement de l'investissement, J.O.R.A, N° 47 du 22 Août.

Ordonnance (1995), N° 95-22 du 26 Aout relative à la Privatisation des Entreprises Publiques, J.O.R.A, N° 48 du 03 Septembre.

Ordonnance (1996), N° 96-06 du 10 Janvier relative à l'assurance crédit à l'exportation, J.O.R.A, N° 03 du 14 Janvier.

Ordonnance (1996), N° 96-09 du 10 Janvier relative au crédit bail, J.O.R.A, N° 03 du 14 Janvier.



- *Sites Web*

<http://www.airepme.org>  
<http://www.algex.dz>  
<http://www.andi.dz>  
<http://www.anpme.ma>  
<http://www.ansej.dz/>  
<http://www.banquemonddiale.org>  
<http://www.caci.com.dz/>  
<http://www.cagex.dz/>  
<http://www.ccioranie-dz.com/>  
<http://www.cgpme.org>  
<http://www.cnc-pme.org>  
<http://www.cread-dz.com/index.php>  
<http://www.euroseaurch.ch/ch/fr/1997.htm>  
<http://www.exporter.gouv.fr>  
<http://www.femise.org>  
<http://www.fgar.dz/FGAR/>  
<http://www.imf.org/external/french/index.htm>  
<http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compet.pdf>  
<http://www.mincommerce.gov.dz/>  
<http://www.mipi.dz>  
<http://www.missioneco.org/algerie/>  
<http://www.ocde.org>  
<http://www.oeconomia.net/private/.../fonctionressourceshumaines.pdf> -  
<http://www.ons.dz>  
<http://www.optimexport-dz.org/>  
<http://www.pme.gouv.fr>  
<http://www.pmeart-dz.org>  
<http://www.safex-algerie.com/>  
<http://www.tunisieindustrie.nat.tn>  
<http://www.ubifrance.fr>  
<http://www.unctadxii.org.fr>  
<http://www.unido.org>

## - Emplois

XLSTAT 2010.5.05 - Tests t et z pour deux échantillons - le 19/05/2011 à 11:57:42

Echantillon 1 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$B\$1:\$B\$21 / 20 lignes et 1 colonne

Echantillon 2 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$C\$1:\$C\$21 / 20 lignes et 1 colonne

Différence supposée (D) : 0

Niveau de signification (%) : 5

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Nbre d'employés 2005	20	0	20	7,000	248,000	63,750	70,898
Nbre d'employés 2009	20	0	20	10,000	240,000	56,000	56,815

Test t pour deux échantillons appariés / Test bilatéral :

Intervalle de confiance à 95% autour de la différence des moyennes :

] -5,581 ; 21,081 [

Différence	7,750
<b>t (Valeur observée)</b>	<b>1,217</b>
<b> t  (Valeur critique)</b>	<b>2,093</b>
DDL	19
p-value (bilatérale)	0,239
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : La différence entre les moyennes est égale à 0.

Ha : La différence entre les moyennes est différente de 0.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 23,86%.

## - Le Chiffre d'Affaires

XLSTAT 2010.5.05 - Tests t et z pour deux échantillons - le 19/05/2011 à 12:07:30

Echantillon 1 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$B\$1:\$B\$21 / 20 lignes et 1 colonne

Echantillon 2 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$C\$1:\$C\$21 / 20 lignes et 1 colonne

Différence supposée (D) : 0

Niveau de signification (%) : 5

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
CA réel 2005	20	0	20	1674631,000	2308040292,000	252209615,000	521163576,113
CA réel 2009	20	0	20	700000,000	4049250392,000	392225436,700	920242159,394

Test t pour deux échantillons appariés / Test bilatéral :

Intervalle de confiance à 95% autour de la différence des moyennes :

] -336455147,358 ; 56423503,958 [

Différence	-140015821,700
t (Valeur observée)	<b>-1,492</b>
t  (Valeur critique)	<b>2,093</b>
DDL	19
p-value (bilatérale)	0,152
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : La différence entre les moyennes est égale à 0.

Ha : La différence entre les moyennes est différente de 0.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 15,22%.

- **La productivité**

XLSTAT 2010.5.05 - Tests t et z pour deux échantillons - le 20/05/2011 à 21:52:35

Echantillon 1 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$C\$1:\$C\$21 / 20 lignes et 1 colonne

Echantillon 2 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$D\$1:\$D\$21 / 20 lignes et 1 colonne

Différence supposée (D) : 0

Niveau de signification (%) : 5

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
PROD 2005	20	0	20	-309989,500	2340628,720	617312,565	569388,002
PROD 2009	20	0	20	-254450,760	3401590,130	913556,676	956741,388

Test t pour deux échantillons appariés / Test bilatéral :

Intervalle de confiance à 95% autour de la différence des moyennes :

] -770085,821 ; 177597,599 [

Différence	-296244,111
t (Valeur observée)	-1,309
t  (Valeur critique)	2,093
DDL	19
p-value (bilatérale)	0,206
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : La différence entre les moyennes est égale à 0.

Ha : La différence entre les moyennes est différente de 0.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 20,63%.

### - La productivité des ventes

XLSTAT 2010.5.05 - Tests t et z pour deux échantillons - le 20/05/2011 à 22:01:49

Echantillon 1 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$B\$1:\$B\$21 / 20 lignes et 1 colonne

Echantillon 2 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$C\$1:\$C\$21 / 20 lignes et 1 colonne

Différence supposée (D) : 0

Niveau de signification (%) : 5

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
PVENTES	20	0	20	47181,410	14783210,850	3560193,964	4443471,513
PVENTES	20	0	20	70000,000	41306974,970	5013848,742	9492846,666

Test t pour deux échantillons appariés / Test bilatéral :

Intervalle de confiance à 95% autour de la différence des moyennes :

] -4496428,827 ; 1589119,272 [

Différence	-1453654,778
t (Valeur observée)	-1,000
t  (Valeur critique)	2,093
DDL	19
p-value (bilatérale)	0,330
alpha	0,05

Interprétation du

test :

H0 : La différence entre les moyennes est égale à 0.

Ha : La différence entre les moyennes est différente de 0.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 32,99%.

- **Productivité de la valeur**

XLSTAT 2010.5.05 - Tests t et z pour deux échantillons - le 20/05/2011 à 22:09:58

Echantillon 1 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$B\$1:\$B\$21 / 20 lignes et 1 colonne

Echantillon 2 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$C\$1:\$C\$21 / 20 lignes et 1 colonne

Différence supposée (D) : 0

Niveau de signification (%) : 5

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
PRN 2005	20	0	20	-379470,500	763965,810	99473,651	251233,832
PRN 2009	20	0	20	-4724911,130	993393,912	-76748,846	1147251,273

Test t pour deux échantillons appariés / Test bilatéral :

Intervalle de confiance à 95% autour de la différence des moyennes :

] -298414,083 ; 650859,076 [



Différence	176222,497
t (Valeur observée)	0,777
t  (Valeur critique)	2,093
DDL	19
p-value (bilatérale)	0,447
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : La différence entre les moyennes est égale à 0.

Ha : La différence entre les moyennes est différente de 0.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 44,67%.

#### - La rentabilité des Fonds Propres

XLSTAT 2010.5.05 - Tests t et z pour deux échantillons - le 19/05/2011 à 16:30:16

Echantillon 1 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$B\$1:\$B\$21 / 20 lignes et 1 colonne

Echantillon 2 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$C\$1:\$C\$21 / 20 lignes et 1 colonne

Différence supposée (D) : 0

Niveau de signification (%) : 5

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
RN/ Fonds Propres 2005	20	0	20	-2,353	7,142	0,680	2,157
RN/ Fonds Propres 2009	20	0	20	-0,786	2,865	0,186	0,703

Test t pour deux échantillons appariés / Test bilatéral :

Intervalle de confiance à 95% autour de la différence des moyennes :

] -0,316 ; 1,304 [

Différence	0,494
t (Valeur observée)	1,276
t  (Valeur critique)	2,093
DDL	19
p-value (bilatérale)	0,217
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : La différence entre les moyennes est égale à 0.

Ha : La différence entre les moyennes est différente de 0.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 21,75%.

- **Dépenses d'investissement**

XLSTAT 2010.5.05 - Tests t et z pour deux échantillons - le 19/05/2011 à 16:40:58

Echantillon 1 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$B\$1:\$B\$21 / 20 lignes et 1 colonne

Echantillon 2 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$C\$1:\$C\$21 / 20 lignes et 1 colonne

Différence supposée (D) : 0

Niveau de signification (%) : 5

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
INV/CA 2005	20	0	20	0,001	21,870	2,176	5,031
INV/CA 2009	20	0	20	0,000	8,062	1,112	1,902

Test t pour deux échantillons appariés / Test bilatéral :

Intervalle de confiance à 95% autour de la différence des moyennes :

] -0,445 ; 2,575 [

Différence	1,065
t (Valeur observée)	1,476
t  (Valeur critique)	2,093
DDL	19
p-value (bilatérale)	0,156
alpha	0,05

Interprétation du test :

$H_0$  : La différence entre les moyennes est égale à 0.

$H_a$  : La différence entre les moyennes est différente de 0.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$  alors qu'elle est vraie est de 15,64%.

### - Structure de la dette

XLSTAT 2010.5.05 - Tests t et z pour deux échantillons - le 19/05/2011 à 17:03:11

Echantillon 1 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$B\$1:\$B\$21 / 20  
lignes et 1 colonne

Echantillon 2 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$C\$1:\$C\$21 / 20  
lignes et 1 colonne

Différence supposée (D) : 0

Niveau de signification (%) : 5

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
DLT/DCT	20	0	20	0,000	8,620	0,802	2,050
DLT/DCT	20	0	20	0,000	9,349	0,820	2,236

Test t pour deux échantillons appariés / Test bilatéral :

Intervalle de confiance à 95% autour de la différence des moyennes :

] -0,171 ; 0,137 [

Différence	-0,017
t (Valeur observée)	<b>-0,236</b>
t  (Valeur critique)	<b>2,093</b>
DDL	19
p-value (bilatérale)	0,816
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : La différence entre les moyennes est égale à 0.

H<sub>a</sub> : La différence entre les moyennes est différente de 0.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est de 81,61%.

### - Taux d'Endettement

XLSTAT 2010.5.05 - Tests t et z pour deux échantillons - le 19/05/2011 à 17:16:20

Echantillon 1 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$B\$1:\$B\$21 / 20  
lignes et 1 colonne

Echantillon 2 : Classeur = Classeur1 / Feuille = Feuil1 / Plage = Feuil1!\$C\$1:\$C\$21 / 20  
lignes et 1 colonne

Différence supposée (D) : 0

Niveau de signification (%) : 5

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
$\Sigma$ Dettes/ $\Sigma$ Actifs 2005	20	0	20	0,090	2,136	0,694	0,421
$\Sigma$ Dettes/ $\Sigma$ Actif 2009	20	0	20	0,170	0,957	0,570	0,239

Test t pour deux échantillons appariés / Test bilatéral :

Intervalle de confiance à 95% autour de la différence des moyennes :

] -0,082 ; 0,331 [

---

Différence	0,124
t (Valeur observée)	1,262
t  (Valeur critique)	2,093
DDL	19
p-value (bilatérale)	0,222
alpha	0,05

---

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : La différence entre les moyennes est égale à 0.

H<sub>a</sub> : La différence entre les moyennes est différente de 0.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est de 22,24%.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE.....</b>	<b>8</b>
-----------------------------------	----------

### **CHAPITRE I : LA PME ALGÉRIENNE : RAPPELS HISTORIQUES ET ÉTAT DE LA SITUATION**

<b>Introduction.....</b>	<b>16</b>
<b><u>Section 1</u> : Généralités sur les PME.....</b>	<b>18</b>
<b>1.1. Fondements élémentaires de définition et éclairage historique des PME.....</b>	<b>19</b>
1.1.1. Définition des PME.....	18
A. Importance d'une définition européenne des PME.....	24
B. Application de la nouvelle définition des PME.....	25
1.1.2. Le cadre juridique des PME.....	27
A. La forme juridique sous laquelle se présente la PME.....	28
B. La fonction juridique dans les PME.....	29
1.1.3. Éclairage historique de la PME.....	30
A. Aperçu historique des PME dans les pays développés.....	30
A.1. Les PME aux Etats-Unis.....	32
A.2. Les PME en France.....	34
A.3. Les PME au Japon.....	34
B. Aperçu historique des PME dans les pays en développement.....	35
B.1. Les PME en Tunisie.....	36
B.2. Les PME au Maroc.....	37
<b>1.2. Atouts, stratégies et défis des PME.....</b>	<b>39</b>
1.2.1. Les différentes typologies des PME.....	39
A. L'approche quantitative.....	40
B. L'approche qualitative.....	41
1.2.2. Caractéristiques et atouts des PME.....	43
A. Les caractéristiques des PME.....	43
B. Les atouts de la PME.....	45
B.1. La flexibilité.....	45



B.2. L'interactivité.....	47
1.2.3. Spécificité et rôle de la PME.....	48
A. La spécificité de la PME.....	48
A.1. La justification méthodologique.....	48
A.2. La justification empirique.....	48
A.3. La justification théorique.....	49
B. Le rôle de la PME.....	52
B.1. Sur le plan socioéconomique.....	52
B.2. Sur le plan politique.....	55
1.2.4. Les stratégies des PME.....	55
A. Première classification de stratégies.....	55
A.1. La stratégie de spécialisation.....	56
A.2. La stratégie d'impartition (ou d'alliances.....	56
B. Deuxième classification de stratégies.....	57
B.1. La stratégie survie – efficacité.....	58
B.2. La stratégie Croissance- efficacité.....	59
<b>Section 2 : Les PME et le défi de l'internationalisation.....</b>	<b>61</b>
<b>2.1. Définition de l'internationalisation.....</b>	<b>62</b>
<b>2.2. Les causes d'internationalisation.....</b>	<b>63</b>
2.2.1. Les causes techniques.....	63
2.2.2. Les causes économiques.....	63
2.2.3. Les causes politiques.....	63
<b>2.3. Les motivations pour l'internationalisation des PME.....</b>	<b>64</b>
<b>2.4. Une typologie des PME face à l'internationalisation.....</b>	<b>66</b>
2.4.1. Les PME échappant plus ou moins à la mondialisation.....	70
2.4.2. Les PME agissant surtout localement ou régionalement et de façon passive vis-à-vis de la mondialisation.....	70
2.4.3. Les PME achetant fortement sur les marchés globaux.....	70
2.4.4. Les PME en liens avec des moyennes ou grandes entreprises Exportatrices.....	71
2.4.5. Les PME faiblement exportatrices.....	71
2.4.6. Les PME mondiales.....	72
<b>2.5. Les différentes dimensions de l'internationalisation des PME.....</b>	<b>74</b>
2.5.1. L'internationalisation organisationnelle.....	75

2.5.2. L'internationalisation mercantile.....	75
2.5.3. L'internationalisation technologique.....	76
<b>Section 3 : Genèse de développement des PME en Algérie.....</b>	<b>77</b>
<b>3.1. Aperçu historique des PME en Algérie.....</b>	<b>77</b>
3.1.1. La période [1962-1982].....	78
3.1.2. La période [1982-1988].....	80
3.1.3. Á partir de [1989].....	81
<b>3.2. Définition de la PME en Algérie.....</b>	<b>85</b>
<b>3.3. Le cadre juridique et réglementaire des PME en Algérie.....</b>	<b>87</b>
<b>3.4. Évolution et caractéristiques des PME en Algérie.....</b>	<b>88</b>
3.4.1. Évolution des PME en Algérie.....	88
3.4.2. Caractéristiques des PME Algériennes.....	91
<b>3.5. Typologies des PME en Algérie.....</b>	<b>92</b>
3.5.1. Classification des PME par statut juridique.....	92
3.5.2. Classification des PME selon la taille.....	95
3.5.3. Classification des PME par secteur d'activité.....	96
3.5.4. La classification des PME par région géographique.....	99
<b>3.6. La place des PME dans l'économie nationale.....</b>	<b>102</b>
3.6.1. La contribution des PME en matière d'emploi.....	103
3.6.2. La contribution des PME en matière de Valeur Ajouté et Produit Intérieur Brut.....	105
<b>Conclusion.....</b>	<b>109</b>

## **CHAPITRE II : COMPÉTITIVITÉ ET PROGRAMMES DE MISE Á NIVEAU DES PME EN ALGÉRIE**

<b>Introduction.....</b>	<b>112</b>
<b>Section 1 : La Compétitivité des entreprises : Concepts, aspects et différentes approches théoriques.....</b>	<b>115</b>
<b>1.1. De l'ambiguïté du concept de Compétitivité : revue de littérature.....</b>	<b>116</b>
1.1.1. L'approche unidimensionnelle.....	117
1.1.2. L'approche pluridimensionnelle.....	117
A. Les cinq forces concurrentielles.....	118
A.1. La menace des nouveaux entrants.....	119

A.2. L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants.....	122
A.3. La pression exercée par des produits de remplacement.....	123
A.4. Le pouvoir de négociation des clients.....	124
A.5. Le pouvoir de négociation des fournisseurs.....	124
B. La chaîne de valeur.....	126
B.1. Le business system.....	126
B.2. L'analyse des fonctions élémentaires.....	127
C. Le modèle Diamant.....	128
<b>1.2. Les types de Compétitivité.....</b>	<b>133</b>
1.2.1. La typologie en termes de prix.....	133
A. La compétitivité – prix.....	133
B. La compétitivité hors prix.....	133
B.1. La compétitivité technologique.....	134
B.2. La compétitivité structurelle.....	134
1.2.2. La typologie en termes de temps.....	134
A. La compétitivité à court terme.....	134
B. La compétitivité à long terme.....	135
<b>1.3. Les fondamentaux de Compétitivité.....</b>	<b>135</b>
1.3.1. La concurrence.....	135
1.3.2. La relativité.....	136
1.3.3. L'Avantage Concurrentiel.....	136
A. Le leadership par les coûts.....	137
B. La différenciation.....	138
C. La focalisation sur les coûts.....	139
D. La focalisation sur la différenciation.....	139
<b>1.4. Caractéristiques et symptômes de Compétitivité.....</b>	<b>139</b>
1.4.1. Caractéristiques de compétitivité des entreprises.....	139
1.4.2. Les symptômes de compétitivité d'une entreprise.....	141
A. Le correctif du bénéfice résiduel.....	142
B. Le correctif de la durée.....	142
C. Le correctif de la valeur boursière.....	142
<b>1.5. Mesure et lacunes de mesures de Compétitivité.....</b>	<b>143</b>
1.5.1. Mesure de Compétitivité des entreprises.....	143

1.5.2. Lacunes de mesures de la compétitivité.....	146
A. Interprétation malaisée des taux de rentabilité.....	147
B. Non prise en compte de la compétitivité hors prix.....	147
C. Nature statique.....	148
D. Utilisation problématique du taux de change.....	148
E. Distorsion liée à l'intervention des pouvoirs publics.....	149
<b>Section 2 : Genèse des programmes de mise à niveau des PME en Algérie.....</b>	<b>150</b>
<b>2.1. La mise à niveau : revue de littérature.....</b>	<b>151</b>
2.1.1. La notion de mise à niveau.....	152
2.1.2. Mise à niveau et Compétitivité : Quelle interaction ?!.....	157
2.1.3. Les types de mise à niveau.....	159
A. La mise à niveau des processus (process upgrading).....	159
B. La mise à niveau des produits (product upgrading).....	160
C. La mise à niveau fonctionnelle (functional upgrading).....	160
D. La mise à niveau intersectorielle (intersectoral upgrading).....	160
<b>2.2. Conditions préalables à la mise en œuvre du processus de mise à niveau.....</b>	<b>161</b>
2.2.1. Changement des conditions mentales des chefs d'entreprises Industrielles.....	161
2.2.2. Formation des dirigeants des entreprises.....	162
2.2.3. Modes et systèmes de gestion.....	162
A. Le mode d'organisation.....	162
B. Le savoir-faire commercial.....	162
C. Une comptabilité régulière et fiable.....	163
D. La Connaissance des coûts et des prix de revient.....	163
E. La gestion de la trésorerie.....	163
F. La gestion prévisionnelle.....	163
G. La Phase préparatoire des produits à l'exportation.....	163
<b>2.3. Démarche d'élaboration du processus stratégique de mise à niveau.....</b>	<b>164</b>
2.3.1. Diagnostic Stratégique Global.....	165
A. Le concept diagnostic.....	165
B. Méthodologie et Techniques du Diagnostic Stratégique Global.....	166
B.1. Le diagnostic externe de l'environnement.....	167
B.2. Le diagnostic interne de l'entreprise.....	169
2.3.2. Choix des stratégies de Mise à Niveau.....	171

A. La stratégie de recentrage.....	172
B. La stratégie de partenariat.....	172
C. La stratégie de flexibilité.....	173
2.3.3. Formulation du plan de mise à niveau.....	173
A. Conditions de forme du plan de mise à niveau.....	175
B. Contenu du plan de mise à niveau.....	175
2.3.4. Mise en œuvre et suivi du plan de mise à niveau.....	178
A. Conditions préalables de réussite.....	178
B. Exécution du plan de mise à niveau.....	179
C. Suivi du plan.....	179
<b>2.4. Fondements des programmes de mise à niveau des PME en Algérie.....</b>	<b>180</b>
2.4.1. Le programme Intégré (PI) ONUDI-MIR.....	180
A. Définition du programme.....	181
A.1. Processus de mise à niveau.....	181
A.2. Dispositif de mise à niveau.....	183
A.3. Procédures de mise à niveau.....	184
B. Les composantes du programme.....	189
B.1. L'assistance à l'élaboration et à la mise à en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielles.....	189
B.2. Le renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie.....	189
B.3. Le programme pilote d'appui pour la restructuration et l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes (publiques et privées).....	189
B.4. L'appui et le renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la structuration d'un réseau d'information économique et industriel.....	189
B.5. La création d'un environnement sain et viable en Algérie.....	189
C. Les objectifs du programme.....	190
C.1. Les objectifs au niveau macro.....	190
C.2. Les objectifs au niveau méso.....	191
C.3. Les objectifs au niveau micro.....	191
D. Les bénéficiaires du programme.....	193
D.1. Au niveau de l'environnement institutionnel.....	193
D.2. Au niveau des structures d'appui.....	193
D.3. Au niveau des entreprises.....	194

E. Réalisations du programme.....	194
2.4.2. Le Programme de l'ex Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR).....	195
A. Définition du programme.....	195
B. Les composants du programme.....	195
B.1. Le Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle.....	196
B.2. La Direction Générale de la Restructuration Industrielle.....	197
B.3. Le Comité National de la Compétitivité Industrielle.....	198
B.4. Autres fonds spéciaux liés à l'entreprise.....	199
C. Les bénéficiaires du programme.....	199
D. Réalisations du programme.....	200
2.4.3. Le Programme National de Mise à Niveau des PME (P.N.M.N).....	201
A. Définition du programme.....	201
B. Les objectifs du programme.....	202
C. Les actions du programme.....	202
C.1. Actions Sectorielles (analyse par branche d'activité).....	203
C.2. Actions Régionales (identification des mesures par wilaya prioritaire).....	203
C.3. Actions sur l'environnement institutionnel et les services d'appui à la PME.....	203
C.4. Actions au profit de la PME.....	204
D. Les bénéficiaires du programme.....	204
E. Réalisations du Programme.....	205
2.4.4. Le programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II).....	206
A. Définition du programme.....	206
B. Les composantes du programme.....	206
B.1. Appui direct aux PME (Composante I).....	206
B.2. Appui Institutionnel (Composante II).....	207
B.3. Appui à Qualité (Composante III).....	207
C. Les bénéficiaires du programme.....	208
C.1. Au niveau de l'environnement institutionnel.....	208
C.2. Au niveau des structures d'appui.....	208
C.3. Au niveau des entreprises.....	208
D. Les objectifs du programme.....	208

2.4.5. Le nouveau programme national de mise à niveau.....	209
A. Définition du programme.....	209
B. Les objectifs du programme.....	209
C. Les actions de mise à niveau.....	209
C.1. Etude de pré diagnostics et diagnostics (Phase 1).....	209
C.2. Soutien à l'investissement (Phase 2).....	210
C.3. La formation et l'assistance spécifique (Phase 3).....	211
D. Les bénéficiaires du programme.....	211
<b>2.5. Autres programmes d'appui à la PME algérienne.....</b>	<b>212</b>
2.5.1. Le programme algéro-allemand « développement économique durable » (GTZ).....	212
A. Définition du programme.....	212
B. Réalisations du programme.....	212
B.1. Le projet « Conseil et formation pour les PME algériennes » (PME/ConForm).....	213
B.2. Le projet « Appui aux Associations Professionnelles et Organisations Patronales ».....	215
B.3. Le projet « Appui au Renforcement de la Compétitivité » (ARC).....	215
2.5.2. Le Programme de NAED d'appui aux PME algériennes.....	216
A. Définition du programme.....	216
B. Les actions du programme.....	216
B.1. Action de développement de l'accès au financement des PME.....	216
B.2. Action de développement d'outils et de services non financiers aux Entreprises.....	216
B.3. Action de développement des relations inter-entreprises.....	216
B.4. Action d'amélioration de l'environnement des affaires.....	217
C. Les objectifs du programme.....	217
D. Les bénéficiaires du programme.....	217
<b>Conclusion.....</b>	<b>218</b>

## CHAPITRE III : A NALYSES EMPIRIQUES DE LA MISE Á NIVEAU

<b>Introduction.....</b>	<b>221</b>
<b><u>Section 1</u> : Le Programme Euro Développement PME (ED PME).....</b>	<b>223</b>
<b>1.1. Définition du programme.....</b>	<b>223</b>
<b>1.2. Les centres d'appui du programme.....</b>	<b>224</b>
<b>1.3. Les volets d'interventions du programme.....</b>	<b>224</b>
1.3.1. L'appui direct aux entreprises (Volet I).....	225
1.2.2. L'appui aux nouveaux instruments de financement des PME (Volet II).....	225
1.2.3. L'appui à l'environnement institutionnel des PME/PMI (Volet III).....	225
<b>1.4. Les objectifs du programme.....</b>	<b>226</b>
<b>1.5. Les bénéficiaires du programme.....</b>	<b>226</b>
1.5.1. Au niveau des institutions.....	226
1.5.2. Au niveau des entreprises.....	227
1.5.3. Réalisation du programme.....	227
<b><u>Section 2</u> : Expériences de mise à niveau des pays maghrébins voisins : La Tunisie et le Maroc.....</b>	<b>230</b>
<b>2.1. L'expérience de mise à niveau des entreprises en Tunisie.....</b>	<b>231</b>
2.1.1. Émergence de politique de mise à niveau.....	231
A. Le Programme de Mise à Niveau tunisien.....	232
B. Les principes du PMN tunisien.....	233
2.1.2. Évaluation du PMN tunisien.....	234
<b>2.2. L'expérience de mise à niveau des entreprises au Maroc.....</b>	<b>238</b>
2.2.1. Le contexte de la politique de mise à niveau.....	238
2.2.2. Émergence de politique de mise à niveau.....	239
A. Le programme de Mise à Niveau marocain.....	239
B. Les composantes du PMN marocain.....	243
2.2.3. Évaluation du PMN marocain.....	244
<b><u>Section 3</u> : Présentation du secteur des Industries Manufacturières en Algérie.....</b>	<b>248</b>
<b>3.1. Une question de nomenclature.....</b>	<b>249</b>
3.1.1. La classification de l'INSEE.....	249
3.1.2. La classification de Colin Clark.....	249



3.1.3. La nomenclature algérienne des activités (NAA).....	250
<b>3.2. Évolution de la production industrielle en Algérie.....</b>	<b>251</b>
<b><u>Section 4</u> : Définition des variables et sources de données.....</b>	<b>255</b>
<b>4.1. Sources de données.....</b>	<b>255</b>
4.1.1. Présentation des PME Oranaises bénéficiaires du programme de mise à niveau (EDPME).....	255
4.1.2. Caractéristiques de l'échantillon.....	258
4.1.3. Description de l'échantillon.....	258
<b>4.2. Définition des variables.....</b>	<b>259</b>
<b>4.3. Présentation et analyse des données.....</b>	<b>260</b>
<b><u>Section 5</u> : Analyse statistique et évaluation des résultats.....</b>	<b>279</b>
<b>5.1. Fondements de l'analyse statistique principale.....</b>	<b>279</b>
<b>5.2. Tests et résultats de la vérification empirique.....</b>	<b>281</b>
5.2.1. Le test de Student.....	281
5.2.2. Données et résultats.....	281
<b>5.3. Évaluation de la vérification pratique.....</b>	<b>285</b>
<b>5.4. Principaux résultats de l'analyse globale.....</b>	<b>288</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>297</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</b>	<b>300</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>307</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>321</b>
<b>TABLE DE MATIÈRES.....</b>	<b>335</b>

## Résumé

Face à l'ouverture sur l'extérieur, via les accords d'association avec l'Union Européenne (UE) de libre échange et la future adhésion à l'OMC, le concept compétitivité est devenu un impératif pour la survie des PME Algériennes. C'est dans ce cadre que s'inscrit la nouvelle restructuration industrielle « programme de Mise à Niveau », destinée à aider ces entreprises à assurer leur conversion et leur adaptation aux exigences de la compétitivité. La problématique de l'impact de la mise à niveau sur l'amélioration de la compétitivité industrielle a été considérée dans l'hypothèse implicite de supériorité de la compétitivité moyenne des entreprises d'un secteur donné après la finalisation de leur plan de mise à niveau par rapport à leur compétitivité moyenne sans mise à niveau. Le présent mémoire se propose d'étudier cette question, et tente ainsi de répondre à la question suivante : Le processus de mise à niveau est-il presté pour renforcer la compétitivité moyenne des PME Algériennes au niveau d'un même secteur ? Pour ce faire, il paraît nécessaire d'abord de mettre en pleine lumière la question de l'interaction entre les deux notions de base, en se basant ainsi sur une lecture déductive de la littérature sur la Compétitivité des entreprises d'un côté, et sur les fondements du processus et des programmes de mise à niveau d'un autre côté, en précisant que « la mise à niveau est prise dans le sens d'une recherche permanente de compétitivité ». Enfin, une investigation empirique tente d'offrir des évidences opérationnelles dans cette voie, en se focalisant sur le secteur des « Industries Manufacturières », dont le champ spatial de cette étude couvre un groupe composé de 20 PME Oraïnes bénéficiaires du programme EDPME, partagées selon deux états différents, présentant ainsi leurs situations avant et après la mise en place du programme de mise niveau (2005 et 2009). Cependant, et de toute évidence, les résultats montrent que la mise à niveau menée en Algérie ne répond nullement aux exigences vérifiées, et que les objectifs visés n'ont pas été atteints. En effet, ces entreprises éprouvent d'énormes difficultés à survivre et à réaliser une compétitivité continue. Un test de Student confirme largement ces résultats.

**Mots-clés :** Entreprise, PME algérienne, Compétitivité, Compétitivité industrielle, mise à niveau, Programme de mise à niveau, Programme ED PME, Expérience maghrébine, PME d'ORAN, test de Student.

## Abstract

In front of the opening on the outside, via the agreements of association with the European Union (EU) of free exchange and the future membership to the WTO, the concept competitiveness became an imperative for the survival of the Algerians' SME. It is in this frame that joins the new industrial restructuring "program of Upgrade ", intended to help these companies to assure their conversion and their adaptation the requirements of the competitiveness. The problem of the impact of the upgrade on the improvement of the industrial competitiveness was considered in the implicit hypothesis of superiority of the competitiveness average of the companies of a sector given after the finalization of their plan of upgrade with regard to their average competitiveness without upgrade. The present report suggests studying this question, and so tries to answer the following question: the process of upgrade is t-it deft to strengthen the average competitiveness Algerians' companies at the level of the same sector? To do it, it seems necessary at first to put in full light the question of the interaction between both basic notions, so by basing itself on a deductive reading of the literature on the Competitiveness of companies on one side, And by specifying that "the upgrade is taken in the sense of a permanent search for competitiveness ". Finally, an empirical investigation tries to offer operational evidences in this way, by focusing on the sector of "Manufacturing industries", which the spatial field of this study covers a group consisted of 20 SME profitable Inhabitants of Oran of the program EDSME, shared according to two different states, so presenting their situations before and after the implementation of the program of stake level (on 2005 and 2009). However, and apparently, the results show that the upgrade led in Algeria answers by no means the verified requirements, and that the aimed objectives were not reached. Indeed, these companies try enormous difficulties surviving and to realize competitiveness continues. Student test confirms widely these results.

**Keywords:** company, Algerian SME, Competitiveness, Industrial competitiveness, Upgrade, program of Upgrade, Program EDSME, Maghreb experience, ORAN SME, Student Test.