



Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences
En Sciences économiques

L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME algériennes

Présentée et soutenue publiquement par :

Mme Kansab Jamila

Devant le jury composé de :

Mr Benbayer Habib	Professeur	Université d'Oran 2	Président
Mr Salem Abdeaziz	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
Mr Maliki samir Baha Eddine	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
Mme Kazi-Tani Amel	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
Mr Amroune Seddik	MCA	Université d'Oran 2	Examineur
Mr Benabou Djilali	Professeur	Université de Mascara	Examineur

Année 2016/2017

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Remerciements :

Je remercie chaleureusement mon directeur de recherche, monsieur SALEM ABDELAZIZ pour avoir accepté d'encadrer ce travail, et d'avoir été patient tout au long de ces années. Je lui suis également reconnaissante pour sa disponibilité, sa confiance, j'ai beaucoup appris à ses côtés et je lui adresse toute ma gratitude.

Je tiens à remercier l'ensemble des membres du jury qui ont accepté d'évaluer cette thèse.

.Je tiens à remercier très sincèrement et tout particulièrement mes amis et collègues:

Madame ARBAOUI KHEIRA ; Monsieur Boudjemaâ AMROUNE, Monsieur le professeur TAIB HAFSI pour leur aide si précieuse et leurs conseils. Ils ont été déterminants dans cette thèse.

Je remercie vivement monsieur SOUIAH HOUARI, le directeur de la PME l'IMMO TOUR, les cadres des banques, de la direction des PME et de l'ANDPME pour toute l'aide qu'ils m'ont apporté dans la collecte des données et pour leurs précieux conseils..

Que tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'édification et la mise sur pieds de cette thèse trouvent ici ma profonde gratitude

Dédicaces

Je tiens tout d'abord à remercier le bon Dieu tout puissant de m'avoir guidé vers la réalisation de ce modeste travail.

Par ailleurs, Je ne pourrais jamais oublier le soutien et l'aide des personnes chères de ma merveilleuse famille, en particulier mes parents à qui je dois ce résultat.

Je ne peux évidemment pas oublier l'appui de mon mari, mes enfants, ma sœur et mes frères qui m'ont toujours encouragé dans les moments très difficiles de mon parcours.

Enfin je tiens à exprimer mes vifs remerciements et ma gratitude à mes amis qui m'ont soutenu et qui se sont toujours intéressés à l'avancement de mes travaux.

Liste des abréviations

AFD : agence française de développement

ALGERAC : organisme algérien d'accréditation

Andi : agence nationale de développement des investissements

AN DPME : agence nationale de développement des pme

B D : business Doing

BFR : besoins en fonds de roulement

BMN : bureau de mise à niveau

BSTP : bourse de sous traitance et de partenariat

CA : chiffre d'affaires

CCI : chambre de commerce et de l'industrie

CNCPME : conseil national consultatif des PME

EBE : excédent brut d'exploitation

EFCUM : fondation européenne pour le management de la qualité

EME : euro Maroc entreprise

EPE : entreprise publique économique

PME : petite et moyenne entreprise

FMI : fonds monétaire international

FPCI : fonds de la promotion de la compétitivité industrielle

ONML : l'office national de métrologie légale

PAS : programme d'ajustement structurel

PI : programme intégré

PMN : programme de mise à niveau

PNMN : programme national de mise à niveau

MIR : ministère de l'industrie et de la restructuration

Résumé de la thèse

« L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME algériennes »

Résumé :

L'objet de notre recherche se focalise essentiellement sur l'analyse des actions immatérielles de mise à niveau et leurs incidences sur les performances des PME. Pour ce faire nous nous sommes appuyés sur deux hypothèses centrales.

Le résultat de notre travail de recherche confirme que le véritable apport du PMN à la performance et la compétitivité des entreprises s'exerce essentiellement à travers l'investissement immatériel basé de l'appropriation de l'économie du savoir et de l'intelligence économique (notamment par la formation, l'apprentissage organisationnel et l'innovation). Et que la mise à niveau est également un programme qui cible le climat des affaires qui sans amélioration et préparation préalable au service de la PME, aucun résultat palpable ne pourra être récolté.

Mots clés : mise à niveau, PME, performance globale, compétitivité, zone de libre échange, climat des affaires, actions matérielles, actions immatérielles, économie du savoir, intelligence économique,

« "The impact of upgrading the performance of Algerian SMEs" »

Abstract :

The purpose of our research is focused primarily on the analysis of intangible activities upgrade and their impact on the performance of SME.

To do this we relied on two key assumptions.

The result of our research work confirms that the real contribution of PMN to the performance and competitiveness of businesses are conducted primarily through intangible investment base appropriation of the knowledge economy and business intelligence (including training, organizational learning and innovation). And upgrading is also a program that targets the business climate improvement and without prior preparation at the service of SME, no tangible results can not be harvested.

Key words: . Upgrade, SME, global performance, competitiveness, free trade zone ,business climate, immaterial actions ,material actions, the knowledge economy ,business intelligence

"أثر التاهيل على مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية"

المخلص:

الهدف من بحثنا يمكن في دراسة وتحليل الأنشطة الغير مادية لإعادة التاهيل وأثرها على تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة. وفي هذا الصدد اعتمدنا على فرضيتين اساسيتين

نتائج دراستنا تؤكد ان المساهمة الحقيقية للأنشطة الغير مادية التي تعتبر قاعدة لامتلاك اقتصاد المعرفة و الذكاء الاقتصادي من خلال التكوين و التعليم التنظيمي والابتكار تعمل على تحسين الأداء و القدرة التنافسية للشركات بالدرجة الاولى وهذا لا يتم إلا بتاهيل مناخ الأعمال الذي بدوره يساعد المؤسسات على تحصيل هذه النتائج

كلمات مفتاحية : تاهيل، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأداء العام، القدرة التنافسية، مناخ الأعمال، منطقة التجارة الحرة، الأعمال الغير مادية، الأعمال المادية، اقتصاد المعرفة، الذكاء الاقتصادي

SOMMAIRE

PARTIE I : Cadrage théorique de la mise à niveau de la PME et son environnement

CHAPITE I : la PME face à un environnement turbulent et incertain

Section I : Essai de définition du concept de PME.

Section II : Rôle économique d'une PME.

Section III : Atouts et contraintes d'une PME

Section V : Environnement de la PME.

CHAPITRE II : Mise à niveau de la PME et son environnement.

Section I : Concept de mise à niveau

Section II : Processus de mise à niveau

Section III Les actions de mise à niveau et appropriation de l'économie du savoir et de l'intelligence économique.

Section IV : Mise à niveau de l'environnement

CHAPITRE III : Théories explicatives de la mise à niveau de la PME et son environnement

Section I : Contexte de la mise à niveau

Section II : Théorie de l'ouverture et croissance (impératif de la mise à niveau)

Section III : Théorie institutionnelle (rôle de l'environnement dans la mise à niveau et rôle régalién de l'état)

Section IV : Théories modernes de la firme dans un environnement instable (rôle de la PME dans la mise à niveau)

Section V : Théories évolutionnistes : théorie de l'entrepreneur, théorie des capacités dynamiques, théorie de l'apprentissage organisationnel (actions de mise à niveau en faveur de la PME)

CHAPITRE IV : Mise à niveau et performances de la PME

Section I : Concept de performances (revue de littérature sur les performances des PME)

Section II : Système de performances

Section III : Indicateurs de performances

Sections IV : Actions de mise à niveau et performances

PARTIE II : Mise à niveau des PME algériennes et leur environnement

CHAPITRE V : Etat des lieux de la PME algérienne et son environnement

Section I : Historique et genèse de la PME

Section II : Accords d'association et exigence du renforcement du secteur de la PME

Section III : population des PME et leur évolution

Section IV : contraintes et opportunités de développement des PME au sein de l'industrie algérienne

Section IV : Etat des lieux de l'environnement des affaires Algerien.

CHAPITRE VI : programmes de mise à niveau des PME algériennes en comparaison avec ceux des pays du Maghreb

Section I : programmes de mise à niveau et conditions d'accompagnement de la PME algérienne

Section II appréciation des programmes de mise à niveau des PME Algériennes

Section III : actions de mise à niveau engagées dans le cadre des différents programmes et leurs impacts sur les PME

Section IV : mise à niveau de l'environnement

Section v : expériences Maghrébines de mise à niveau

CHAPITRE VII : Impact des actions immatérielles de mise à niveau sur les performances de la PME Algérienne : cas pratique : PME IMMO TOUR

Section I : Aperçu sur la PME et ses dirigeants

Section II: Diagnostic stratégique de la PME IMMO TOUR

Section III : Stratégies et actions de mise à niveau

Section IV : Appréciation de l'apport des actions immatérielles de mise à niveau (avant et après exécution du plan de mise à niveau)

Introduction générale

Introduction générale

1 Importance économique de la mise à niveau de la PME :

Face à la mondialisation des échanges et à la signature des accords d'association avec l'Union Européenne et l'adhésion prochaine à l'OMC, la recherche de la compétitivité des firmes et du système productif est devenue la préoccupation centrale de l'Algérie et de tous les pays en transition.

De ce fait, des mesures d'accompagnement ont été mises en place pour « adapter les entreprises aux exigences du libre échange » ¹

Ces actions d'adaptation ou de modernisation s'inscrivent dans le cadre de la mise à niveau de l'entreprise et de son environnement dont le but est de favoriser la croissance des firmes locales par l'amélioration de leurs performances et leur compétitivité. Ce qui leur permet d'affronter la concurrence locale et plus rude encore la concurrence internationale.

La PME est apparue pour la plupart des économistes et chercheurs comme « forme d'organisation la plus apte à relever le défi de la compétitivité suite à la crise du mode de la grande entreprise au plan de l'efficacité, de la nécessaire flexibilité, de l'innovation ou encore de la qualité » (Romano Joseph, 1995, p64)

Pour Olivier Torres (1998, p 187) « ces entités de production se reconvertissent plus facilement et résistent mieux aux pressions exogènes par leurs capacités à mobiliser leurs ressources locales disponibles et ou accessibles ».

Comme le confirment Asolay E, Krieger E et Gy Pollar (2001, p 43), « la chance ne profite qu'aux PME qui prendront le train du changement, car la nouvelle économie ne représente pas uniquement les secteurs de pointe qui pèsent peu dans l'économie et dans la création de l'emploi, mais concerne également l'ensemble des secteurs traditionnels et de ce fait les PME».

De ce fait, le processus de mise à niveau touche par essence la PME et sa modernisation au service d'une plus grande compétitivité par l'amélioration de ses performances.

Le renforcement de la performance des firmes ensuite de leurs compétitivité est donc l'objectif essentiel du programme de mise à niveau de la PME et de son environnement.

¹ ONUDI (2003)

2 Objet de la recherche

Le problème central à résoudre est de rendre les PME Algériennes performantes et compétitives pour assurer leur survie et leur pérennité face à un environnement très violent dans un contexte de globalisation.

Les critères de performance et de compétitivité demeurent les règles d'or à suivre dans cette compétition à large spectre.

En effet, l'entreprise algérienne a fait l'objet de plusieurs phases de développement et plusieurs réformes ont été initiées en sa faveur en guise de recherche de sa performance, son efficacité et son efficacité.

Tout d'abord, elle a évolué dans un contexte de gestion administrée, de protection, et de faible pression du marché (phase 1967-1985). La prépondérance était accordée à la grande entreprise « Le mythe de la grande organisation était perçue comme seule porteuse de développement » (Bouyacoub Ahmed, p75).

Toutefois, faute d'une gestion rigoureuse fondée sur la logique de la performance économique et financière, cette entreprise « est devenue rapidement un espace de déséconomie d'échelle » (Bouyacoub Ahmed, 1977).

De ce fait, le modèle de la grande entreprise a été remis en cause dès 1980.

Durant la phase (1980-1988), l'Algérie s'est engagée dans la restructuration des entreprises publiques en les éclatant en plusieurs centaines de PME. L'accent était mis sur l'assainissement financier, l'amélioration de la gestion et des résultats de ces entreprises. Le taux d'utilisation des capacités de production est passé de 40% à 75 % en 1985 (Mutain Georges, 1997, p17), puis il a diminué suite au vieillissement des installations et des équipements amortis et au ralentissement du rythme des investissements, les résultats financiers étaient déficitaires...

« Ces entreprises autonomes restructurées, ne dégagent pas plus de richesse que celles considérées comme fortement déstructurées, elles restaient toutes un fardeau pour le budget de l'état » (Mahrez Hadj Saïd, 1996, p 219).

Face à cette sérieuse défaillance de l'entreprise et du secteur productif en général, le gouvernement Algérien opta à partir de 1989 pour une rupture radicale avec le modèle autocentré et l'ouverture sur l'économie internationale.

La transition à l'économie de marché s'est effectivement concrétisée à partir de 1994 conjointement avec le programme d'ajustement structurel axé sur la libéralisation de l'économie dans son intégralité et l'entreprise en particulier.

A partir de 1995, plusieurs lois sur la privatisation ont été promulguées et ont donné naissance à de milliers de PME privées dans plusieurs secteurs.

Le tissu des PME s'est certes fructifié, mais aucune amélioration n'a été enregistrée par rapport aux résultats et à la gestion de ces entités économiques.

Malgré le redressement de certains paramètres macro-économiques, l'entreprise Algérienne continue à subir un certain nombre de contraintes :

Contraintes internes:

- Déséquilibre financier
- Faibles capacités de production
- Méthodes obsolètes de gestion
- Equipements vétustes
- Non maîtrise des coûts et des prix etc.

Contraintes externes :

- Environnement institutionnel et juridique peu stimulant
- Environnement fiscal et financier défavorable
- Faible infrastructure...

Cette situation ne peut persister avec l'adhésion de l'Algérie aux accords d'association avec l'union européenne en 2005 et plus tard à l'OMC en 2017.

Si au par avant les critères de bonne performance étaient éludés, et que l'entreprise fonctionnait en dehors de toute contrainte de rentabilité, de productivité, de qualité... ceci était tolérable dans la mesure où cette dernière bénéficiait de hautes barrières douanières occultant les effets

pervers de la concurrence. En plus, des subventions de l'état lui étaient accordées pour combler ses déficits grâce aux recettes des hydrocarbures.

L'Algérie affrontée aux exigences du libre échange, elle est désormais obligée de se préparer à cet événement en complétant son programme d'ajustement structurel par un programme de mise à niveau de la PME et son environnement.

3 Les études antérieures :

La plupart des études faites sur l'impact de la mise à niveau (Azouaou Lynda ,2007, rapport du FEMISE ,2006, ONUDI 2003, rapport final de la commission Européenne sur le programme Euro développement PME(2007) déclaration du président du conseil consultatif de la PME algérienne, les rapports d'évaluation de la mise à niveau en Tunisie(2007), s'accordent que les programmes de mise a niveau n'ont pas atteint l'objectif final de compétitivité recherché (bilan mitigé, résultats nuancés...) toutefois selon ces recherches, les entreprises mises à niveau ont pu enregistrer des améliorations par rapport au comportement des managers vis-à-vis de la culture entrepreneuriale par l'adoption de reflexes réactifs face aux mutations de l'environnement.

Certains paramètres de gestion eux aussi ont subit une évolution positive.

C'est pourquoi notre préoccupation centrale ne s'est pas limitée à rechercher la compétitivité des firmes, qui semble a priori impossible à réaliser dans l'immédiat et dans l'état actuel des PME et leur environnement.

4 Justification du thème choisi

Nous considérons qu'il est plutôt plus prudent de songer à se fixer comme premier objectif l'amélioration des performances des PME qui conditionne celle de la compétitivité plus tard.

La compétitivité étant une performance supérieure à celle de la moyenne du même secteur Notre recherche se base alors sur l'étude de la relation entre les actions de mise à niveau notamment les actions immatérielles et leur impact sur les performances des PME.

L'originalité de notre travail réside dans la recherche de la performance globale inspirée du modèle du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton et notamment de sa chaine de

causalité (et non seulement la performance économique et financière sur lesquelles ont porté les recherches antérieures).

Une entreprise est performante pas uniquement par ses résultats financiers, mais parce qu'elle dispose d'une capacité d'innovation, d'une notoriété auprès du public, d'un personnel compétent...

C'est pourquoi l'évaluation des actions de mise à niveau ne doit pas se limiter à l'approche financière à court terme, mais « doit inclure la valorisation du capital immatériel de l'entreprise comme la valeur de marque, l'innovation et les activités de recherche et développement, le portefeuille clients, les compétences et le capital humain ou encore la performance des processus internes et externe » Pierre Bousquet(2006), Aussi comme le confirme John H. Waterhouse(1999) : « ... les mesures de la performance financière ne réussissent pas à rendre compte en temps opportun des effets de l'actif incorporel sur la création de richesse » .

5 Questions générales :

Le programme de la mise à niveau accorde une grande importance à la PME en tant qu'acteur principal de la relance de la production et de la croissance. Sans oublier son environnement institutionnel.

Qu'est ce que la mise à niveau ? Quels sont ses objectifs ? Que signifie t-elle pour les dirigeants des PME ? Quelles sont les actions de mise à niveau qu'il faudrait privilégier pour la modernisation et la croissance de la firme ? Comment l'environnement ou climat des affaires doit il être pris en charge par le gouvernement pour faciliter la tâche à l'entreprise afin quelle puisse se concentrer sur son métier de base ?

Qu'est ce que le processus de mise à niveau et la démarche stratégique à emprunter pour définir le diagnostic de la PME et les actions à mettre en œuvre pour améliorer ses performances ?

Les aides octroyées sont-elles suffisantes et son-elles octroyées à temps ?

La réponse à toutes ces questions peut être constituée à partir de la description et l'analyse du programme et du dispositif de mise à niveau, de ses objectifs, de ses fondements, de ses fonds d'aides, de l'état des lieux du climat des affaires, des actions en faveur de la PME et de l'environnement etc.

6 Elaboration d'une question de recherche :

La majorité des entreprises algériennes possèdent des capacités qu'il convient seulement de mettre en valeur par une meilleure approche de la rentabilité, de la qualité avec un moindre coût.

En effet sans l'amélioration de leurs performances, les PME ne peuvent conquérir ni les marchés nationaux ni internationaux.

La réalisation de ces objectifs de performance, de compétitivité et de pérennité dépendent des actions conséquentes de la part des entrepreneurs et des pouvoirs publics.

De ce fait, la mise à niveau est un programme qui touche l'entreprise mais accompagnée d'un programme gouvernemental de mise à niveau de l'environnement (refonte du système bancaire et financier, réglementaire etc).

Toutes ces mesures d'accompagnement doivent en principe permettre à l'entreprise de se concentrer sur son activité productive en améliorant sa qualité, et en réduisant ses coûts. Ce qui incessamment lui permettra de réduire son prix de revient et par conséquent d'afficher un prix de vente compétitif dont découleraient d'importants profits.

La première action d'adaptation commence alors par la mise à niveau de l'environnement institutionnel, appelé aussi climat des affaires, par la révision des lois et règlements, le renforcement du secteur financier et fiscal ...

Plus le climat des affaires est favorable et plus il conditionne la réussite de la mise à niveau de la PME.

Les actions initiées en faveur de la PME sont d'ordre matériel (modernisation des équipements, acquisition de la technologie) et immatériel (apprentissage et formation, qualité des produits, qualité du management, du système de gestion, du marketing, innovation...)

La prépondérance étant accordée à l'investissement immatériel « L'idée de base est de développer les qualifications et les compétences donc le capital immatériel » (Bougault H et Philippiac E ,2005) .Ce qui permettra de maîtriser le processus de production, de faciliter l'accès aux nouvelles technologies et contribuer pleinement à l'amélioration de la productivité de l'entreprise et à la satisfaction du client, ce qui en fin de compte renforcera son positionnement concurrentiel et améliorera ses résultats économiques et financiers.

Ces paramètres d'ordre immatériel et qualitatif interagissent ensemble ou séparément sur les performances de l'entreprise et sa compétitivité.

La définition de ces actions se fait dans le cadre d'une démarche stratégique.

Cette dernière se base essentiellement sur l'élaboration d'un diagnostic stratégique de l'entreprise réalisé en collaboration d'un bureau de consulting en accompagnement de la firme concernée par la mise à niveau.

Cette étude diagnostique permet de localiser les points forts et les points faibles, d'identifier les opportunités et les menaces de l'environnement, puis arrêter en conséquence les actions de mise à niveau en mesure d'améliorer les performances de la PME et de lui procurer des avantages compétitifs lui assurant une bonne position concurrentielle et une insertion réussie au marché international.

Des aides sont accordées par l'état ou par des bailleurs de fonds étrangers (précurseurs des programmes de mise à niveau) pour le financement de ces différentes actions matérielles et immatérielles.

En revanche, il convient de rappeler que la mise à niveau concerne les PME viables.

Ce n'est pas une opération d'assainissement des PME, mais d'adaptation à un environnement turbulent marqué par une concurrence assez pointue. Elle repose alors sur la modernisation des firmes en leur inculquant une culture managériale basée sur le comportement entrepreneurial réactif et proactif, sur le savoir, l'innovation, la recherche et le développement, l'adoption de systèmes de gestion et de production performants, un système d'information fondé sur les NTIC...

Toutes ces mesures leur permettent de disposer d'une vision stratégique et d'atteindre des avantages concurrentiels assez conséquents. Ceci dans une perspective d'amélioration de leurs performances et leur compétitivité.

La réussite de la mise à niveau selon Dahoui Mohamed Lamine (2003, p 91) repose alors sur :

- l'amélioration de la capacité managériale et le changement des mentalités des dirigeants et des cadres de l'entreprise par la formation et l'apprentissage organisationnel,

- le renforcement des systèmes de gestion, de production et de commercialisation par le développement des compétences managériales et techniques..
- Le développement des systèmes d'information et communication et l'utilisation des TIC.

En somme, ces actions s'apparentent à l'appropriation de l'économie du savoir et de l'intelligence économique considérées comme les supports à la création de nouveaux avantages compétitifs durables et sources de performance et de compétitivité.

L'économie du savoir étant définie comme étant un nouveau mode de croissance axée sur des activités à forte valeur ajoutée et employant de hautes compétences. Elle repose sur les ressources humaines, la recherche et développement et innovations, les TINC, les systèmes d'organisation et de gestion.

“L'intelligence économique est la maîtrise concertée de l'information et de la coproduction de connaissances nouvelles. Elle est l'art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la mémorisation, la validation, l'analyse et la diffusion de l'information utile ou stratégique à ceux qui en ont besoin.

Ce qui nous conduit à formuler notre question centrale comme suit :

Partant de la situation que vit la plupart des PME algériennes qui souffrent de plusieurs contraintes internes et externes, nous nous demandons si les actions initiées en leurs faveur et en faveur de leur environnement dans le cadre du programme de mise à niveau sont susceptibles d'améliorer leurs performances et de les préparer aux enjeux de la concurrence et de la compétitivité à échéance de la levée des barrières douanières ?

7 Hypothèses de recherche :

Pour répondre à cette question centrale nous nous appuyons sur les hypothèses suivantes :

H1 : Les actions de mise à niveau notamment les actions immatérielles (fondées sur l'appropriation de l'économie du savoir et l'intelligence économique) sont en corrélation avec le développement des performances des PME.

H2 : les actions de mise à niveau en faveur de l'environnement influent sur la réussite de la mise à niveau de la PME.

.En effet, la mise à niveau du savoir (apprentissage organisationnel et formation, agencés à une mise à niveau du système d'information) permet d'améliorer les processus de production, de gestion à travers l'amélioration des compétences. Ce qui favorise l'innovation des produits et la satisfaction des clients existants et potentiels. Ce qui en fin de compte contribue à l'amélioration des résultats financiers de la PME. Et donc l'amélioration de la performance globale ou multidimensionnelle de la PME conformément au modèle de Kaplan et Norton qui dispose que « l'apprentissage permet d'améliorer les processus internes qui à leur tour génèrent la satisfaction du client qui permettra à plus ou moins long terme d'atteindre les objectifs économiques et donc la satisfaction des attentes des actionnaires.

Cette articulation permet à toute entreprise de lier ses actions avec sa stratégie et d'apprécier l'évolution des variables de performances en adoptant « une vision globale et équilibrée » des activités. (Christophe germain et Stéphane Trebucp ,2004)

Il ressort de ce modèle que le capital immatériel et humain et son management constituent la principale source de création des richesses ou de valeur à travers le volet apprentissage, compétence, innovations etc .

8 Méthodologie :

Pour répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer nos hypothèses nous empruntons la méthodologie suivante :

Nous allons adopter une démarche hypothético déductive et une analyse micro économique basée sur les résultats d'une étude de cas de la PME IMMO TOUR PME privée qui a adhéré au programme de mise à niveau, en plus d'une étude qualitative (entretien avec les responsables et les cadres des PME, de la direction des PME, de L' ANDPME).

9 Plan de travail :

Pour appréhender l'impact des actions de mise à niveau sur les performances des PME algériennes, nous avons scindé notre travail en deux grandes parties.

La première partie intitulée cadrage théorique de la mise à niveau de la PME et son environnement se compose de quatre chapitres.

Le premier chapitre est consacré à la définition du concept de PME, ses objectifs, ses spécificités, son rôle et son importance dans le développement économique, ses atouts et ses

contraintes, son environnement et son évolution et les difficultés à s'y adapter notamment avec la mondialisation des échanges et l'ouverture des frontières, d'où la nécessité d'une mise à niveau de la PME et son environnement objet du deuxième chapitre.

Ce dernier s'intéresse de près au concept de mise à niveau, ses origines, ses définitions, ses objectifs, ses fondements, le processus de mise à niveau, les actions de mise à niveau à adopter en faveur de la PME et de son environnement. les actions à privilégier pour améliorer les performances des PME (économie du savoir et intelligence économique).

Le troisième chapitre intitulé le cadre théorique de la mise à niveau de la PME et de son environnement, a pour objet de mettre en relief les soubassements théoriques de la mise à niveau de la PME dans son contexte général (théorie de l'ouverture et croissance), puis du rôle de l'environnement institutionnel dans la mise à niveau (théorie institutionnel et rôle régalién de l'état), rôle de la PME dans le développement dans un environnement turbulent (théories de la croissance de la firme dans un environnement incertain), processus de mise à niveau et démarche stratégique (approche théoriques de la stratégie), actions de mise à niveau en faveur de la PME et avantages concurrentiels (théories évolutionnistes : théorie de l'entrepreneur, théorie des capacités dynamiques, théorie des ressources...)

le quatrième chapitre porte sur l'étude du concept de performance afin de mettre en évidence la complexité et l'ambiguïté de certains critères de mesure de la performance et de pouvoir retenir les indicateurs les plus appropriés à l'appréciation des résultats des actions de mise à niveau des PME. En parallèle l'interprétation théorique des performances recherchées par la mise à niveau de la PME a été puisée dans la théorie de l'avantage compétitif chez les différents courants notamment celui de Michaël Porter et le courant évolutionniste.

Pour ce qui est de la deuxième partie, elle se concentre sur l'étude de la mise à niveau des PME algériennes notamment les actions adoptées dans le cadre des différents programmes de mise à niveau pour évaluer leurs impacts sur les performances des PME.

Cette partie est scindée en trois chapitres.

Le chapitre V s'intéresse de près à l'état des lieux de la PME algérienne et son environnement, ses indicateurs économiques, ses atouts et ses contraintes face à la mondialisation et l'impératif de sa mise à niveau.

Le chapitre VI se base sur l'étude des programmes de mise à niveau et des actions de mise à niveau initiés en faveur de la PME algérienne et son environnement en comparaison avec ceux adoptés par les PME marocaines et tunisiennes afin de s'inspirer des expériences réussies et d'apporter les correctives nécessaires à nos programmes.

Le chapitre VII porte sur l'étude de cas IMMO TOUR entreprise de bâtiment ayant adhééré au programme national de mise à niveau pour évaluer l'impact des actions immatérielles sur ses performances.

.

Partie 1 : cadrage théorique de la mise à niveau de la PME et son environnement

Introduction partie I

Plusieurs auteurs s'accordent sur l'importance des PME et leur rôle dans la croissance et le développement d'un pays : « les PME par leur investissements et par leurs emplois jouent un rôle désormais indiscutable dans la dynamique et le développement d'une région (pays) » (Torres O, 1998, p187).

C'est « la forme d'organisation la plus apte à relever les défis de la compétitivité suite à la crise du mode de la grande entreprise au plan de l'efficience, de la nécessaire flexibilité de l'innovation ou encore de la qualité. » (Romano Joseph, 1995 p64),

La mise à niveau s'adresse en priorité aux PME. « Il est reconnu que la PME est fragile cependant elle a l'avantage d'être flexible et souple et peut s'adapter facilement. » (Amer Yahia Houcine, 2001, p4-5)

De ce fait ce processus de mise à niveau touche la PME par essence et sa modernisation au service d'une plus grande compétitivité et amélioration des performances.

A cet effet, les pouvoirs publics ont mis en place une stratégie d'accompagnement basée sur les programmes de mise à niveau au profit des entreprises et leur environnement.

La recherche des performances et de la compétitivité des firmes devient la règle de jeu du marché national et plus dangereux encore le marché international.

La mise à niveau de la PME et de l'environnement (financier, réglementaire, fiscal et administratif) doit être une véritable priorité dans cette course à la performance et la compétitivité.

« Le contexte économique actuel exige des entreprises qu'elles se positionnent aux meilleurs niveaux de performance mondiaux dans leur spécialité pour continuer à exister à l'avenir. »

L'agressivité et l'instabilité de l'environnement concurrentiel renforce l'impératif de la performance. Qu'est-ce qu'une PME ? , quelles sont ses caractéristiques et ses contraintes, les contraintes de l'environnement ? Qu'est-ce que la mise à niveau, Quelles sont les actions de mise à niveau, quel est leur cadre théorique, quelle sont les performances recherchées par la mise à niveau, comment les évaluer ?

Pour répondre à ces questionnements cette première partie a été répartie en quatre chapitres :

Chapitre I : la PME face à un environnement incertain

Chapitre II : la mise à niveau de la PME et son environnement.

Chapitre III : explications théoriques de la mise à niveau de la PME et son environnement.

Chapitre IV : les actions immatérielles de mise à niveau et performances

CHAPITE I : la PME face à un environnement turbulent et incertain

Introduction :

Les PME constituent le moteur du développement économique d'une nation et de création de richesse.

Plusieurs auteurs s'accordent sur l'importance des PME et leur rôle dans la croissance et le développement d'un pays : « les PME par leurs investissements et par leurs emplois jouent un rôle désormais indiscutable dans la dynamique et le développement d'une région (pays) » (Torres Olivier, 1998, p187).

Les pme représentent en général plus de 90%de l'ensemble des entreprises. Elles génèrent plus de 55%du PIB dans plus de 65%des pays développés. ²

Qu'est –ce qu'une pme ?

Quelles sont ses forces et ses faiblesses ?

Comment évolue-t –elle et contribue- t- elle au développement d'un pays ?

² OCDE (2002), Perspectives de l'OCDE sur les PME, Paris.

Section I : Essai de définition de la PME

1- Critères de définition de la PME :

Les PME ne se caractérisent pas par une définition unique. La définition varie d'un pays à un autre. « Elles n'ont pas la même identité partout dans le monde. Elles changent de critères d'un pôle à un autre et d'une économie à une autre. Ainsi sa définition au Japon diffère de celle en France. Et de celle des pays développés n'est pas la même dans les pays en développement. La PME n'a donc pas une définition universelle » (Bouazzaoui, 2001, p11).

De ce fait plusieurs critères ont été retenus pour servir de base à la définition de la PME (des critères qualitatifs, quantitatifs, endogènes, exogènes à l'entreprise ...). Et plusieurs approches ont été mises sur pieds.

Selon l'analyse néoclassique de la firme, deux approches complémentaires ont été initiées :

« L'approche quantitative qui conçoit l'entreprise comme « une boîte noire » appréhendée à travers une étude descriptive vue de l'extérieur et l'approche qualitative dite analytique qui s'intéresse de près au fonctionnement de l'entreprise en relation avec l'environnement » (Wtterwulge R,1998).

1-1 Approche quantitative :

Elle prend en considération des critères mesurables et quantifiables tels que :

- Le nombre des effectifs employés.
- Le chiffre d'affaires.
- Le montant du capital social engagé.
- Le profit.
- La valeur ajoutée.
- La part du marché....

Les critères les plus utilisés sont : l'effectif et le montant des ventes.

1-1-1 L'effectif employé :

Selon ce critère Wtterwulge (1998) distingue 3 types d'entreprises :

- Les TPE (Toutes Petites Entreprises) qui emploient moins de 10 personnes ou salariés.
- Les petites entreprises sont celles qui emploient entre 10 et 49 employés.
- Les moyennes entreprises sont celles qui emploient entre 50 et 500 employés.

Toutes ces valeurs varient selon les secteurs d'activités.

Une entreprise ayant un effectif de 500 peut être considérée comme moyenne dans un secteur, alors qu'une autre ayant le même effectif peut être considérée comme petite dans un autre secteur.

Toutefois ce critère est le plus couramment utilisé. Un grand nombre des pays membres de l'OCDE le prennent en considération pour définir la PME.

Il est en moyenne fixé à 200 ou 250 personnes sauf pour le Japon qui dépasse la norme fixée pour atteindre les 300 salariés et les états unis 500 salariés.)³

De ce fait la définition de la PME selon le critère de l'effectif est « parfois diverse au sein d'un même ensemble régional » (HAMZAOUI .A ,2006), comme le montre le tableau si dessous :

³ OCDE (2002).

Tableau N°1 La PME par pays selon le nombre d'employés et la taille moyenne des établissements manufacturiers :

Pays	La PME selon le nombre d'employés :		Tailles moyennes des établissements par employés en 1981 :
	Petite entreprise :	Moyenne entreprise :	
Belgique	1- 50	51- 200	33
Danemark	1 – 50	51 – 200	-
Etat –unis	1- 250	251 – 500	51
France	1- 49	50- 500	103
Japon	1- 49	50- 500	+
Norvège	1- 20	21- 100	-
RFA	1- 49	50-499	159
Royaume uni	1- 50	51- 200	60
Suède	1- 49	50 -199	84

Source : GLODER, M (1981).

1-1-2 le chiffre d'affaires

Le « chiffre d'affaires » appelé aussi « montant des ventes » est un critère qui définit l'ampleur et l'envergure économique d'une entreprise (importance relative d'une entreprise).

Il varie selon les secteurs d'activité et les branches industrielles. Sauf que ce critère exprimé en unités monétaires peut subir des fluctuations (inflationnistes).

La PME est alors définie par rapport à un seuil déterminé de chiffres d'affaires.

1-2 Approche qualitative de la PME :

Cette approche fait appel à plusieurs paramètres de qualité et plus précisément ceux relatifs au comportement entrepreneurial du dirigeant, au sens de responsabilité, à la stratégie adoptée, à

l'organisation et l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. (JULIEN .P. A et MARCHESNAYS, 1988, p6).

1-2-1 critères organisationnels :

Est considéré comme PME toute entreprise qui remplit deux ou plus des caractéristiques suivantes³.

- l'association de la propriété et de la gestion.
- Un petit nombre d'associés (propriétaires du capital).
- l'approvisionnement d'origine local.
- Faibles taux de capacités productives.
- Produit un seul produit ou service.

1-2-2 Critères de statut juridique :

Selon Robert Wtterwulghe, (1998, p24), le statut juridique de l'entreprise est défini par rapport à la nature de son activité, le volume du capital investi, les modalités de financement.

Par rapport à ce critère les PME peuvent être :

- Des entreprises familiales.
- Des associations.
- Des entreprises artisanales.
- Des ateliers de maintenance.
- Des agences de voyage.

Des entreprises de travaux et de construction.

Des SARL, des SNC...

1-3 critères de contrôlabilité et de responsabilité :

Selon Alice Guilhon (1998,p 61) Hormis, les critères quantitatifs et qualitatifs classiques, la délimitation de l'entreprise est liée à la capacité du manager à gérer l'ensemble des moyens matériels et humains au sein de l'entreprise face à un environnement en pleine mutation pour pouvoir réaliser les objectifs fixés.

En effet vu la multiplicité des critères, il a été difficile de donner une définition unique et universelle à la PME.

2-Définitions de la PME :

Selon les critères retenus, les définitions sont variées. Mais dans l'ensemble que se soit dans les pays développés ou en voie de développement les définitions se sont basées sur des fondements plus au moins identiques à savoir :

- La gestion de l'entreprise par son ou ses propriétaires.
- Faible part de marché.
- Autonomie de l'entreprise. en plus du critère de l'effectif. Ce qui nous conduit à examiner quelques définitions adoptées par les pays industrialisés puis par les pays en voie de développement.

2-1 Définitions proposées par les pays développés :

2-1-1 Définition des USA :

Selon la loi de la petite entreprise de l'année 1953, la petite entreprise a été définie comme étant « une entreprise privée et gérée d'une façon autonome » (JULIEN .P. et MARCHESNAYS, 1988, p 6).

La PME est assimilée à la petite entreprise.

Une autre définition a été proposée par la direction des petits projets et s'est basée sur le critère de l'effectif ou du chiffre d'affaires selon les objectifs recherchés et les secteurs d'activités (voir tableau N°2).

Tableau N°2 : Définition des PME aux USA :

Domaine d'activité :	Critère retenu :	Domaine de définition :
Commerce de gros	Nombre d'employés	Moins de 100 employés
Commerce de détail	Chiffre d'affaires annuel	De 5 à 20 millions de \$ suivant le secteur d'activité
Construction	Chiffre d'affaires annuel	De 7 à 17 millions de \$ selon le secteur d'activité.
Transport	Chiffre d'affaires annuel	De 1 à 25 millions de \$
Agriculture	Chiffre d'affaires annuel	De 5 à 9 25 millions de \$
Services	Nombre d'employés Chiffre d'affaires annuel	De 500 à 1500 employés De 305000 à 21.5 millions \$ et de 1 à 25 millions

Source : ROBERT WUTTERWHULGHE(1998). « La PME une entreprise humaine » Ed Economica, Paris P26.

2-1-2 Définition des PME en République Fédérale d'Allemagne :

La PME est définie comme étant une entreprise commerciale qui emploie un effectif maximum de 500 salariés et qui réalise un chiffre d'affaires annuel net de moins de

100 millions de DM. (Dahob Nadia, 2006, p 137).

2-1-3 Définition Canadienne des PME :

Au Canada on parle plutôt de « busnis Small » que de PME. La définition officielle au Canada stipule que la PME est tout projet dont le nombre d'employés est inférieur à 500 dans le secteur industriel et inférieur à 50 dans les commerces et les services. Ne sont pas concernés par cette définition, les projets agricoles et les associations à caractère religieux ou de bien faisances⁴.

2-1-4 Définition de l'Union Européenne :

En Avril 1996 l'Union Européenne a donné la première définition de la PME en se basant sur les critères d'effectifs d'employés, de revenu annuel ou du total des actifs et d'autonomie.

⁴ Ministère Canadien de l'industrie. Statistiques sur la PME (1999).

Ainsi 3 catégories d'entreprises ont été recensées :

- La petite entreprise qui emploie moins de 50 salariés et qui réalise un chiffre d'affaires inférieur à 7 millions d'euro ou le total des actifs inférieur à 5 millions d'euros.
- La moyenne entreprise qui emploie un effectif de 50 à 250 salariés et qui réalise un chiffre d'affaires inférieur à 40 millions d'euro ou le total des actifs inférieur à 5 millions d'euro.
- La micro entreprise dont le nombre d'employés est inférieur à 10 salariés.

2-2 Définition de la PME dans des pays en voie de développement :

Pour ces pays il faut noter qu'il n'y a pas une définition généralisée ; mais ils ont recours aux différents critères sus-visés pour identifier la PME. Généralement ils se réfèrent souvent aux critères d'effectifs, de chiffre d'affaires et d'autonomie.

Les PME de l'Asie par exemple ont été définies selon le critère de l'effectif :

- De 1 à 10 salariés : entreprises familiales artisanales.
- De 10 à 49 salariés : petite entreprise.
- De 50 à 99 salariés : moyenne entreprise.
- Et plus de cent salariés : grande entreprise.

2-2-1 Définition Algérienne de la PME :

L'Algérie a opté en juin 2000 pour la définition de la pme retenue par l'union européenne dans la charte de Bologne.

En effet cette définition se base sur 3 critères fondamentaux : les effectifs, le chiffre d'affaire et l'indépendance de l'entreprise.

La PME est ainsi définie⁵: « la PME quelque soit son statut juridique est considérée comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 500millions de dinars , qui respecte le critère de l'indépendance »

De cette définition en découlent trois autres :

⁵ Journal officiel de la république algérienne N °77 du 15/12/2001 Chapitre II, Articles 4,5, 6,7.

« La PME est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de dinars et dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de dinars ».

« La petite entreprise est définie comme étant une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 100 millions de dinars. »

« La très petite entreprise ou micro entreprise est définie comme entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de dinars. »⁶

Pour les besoins de notre étude, nous considérons comme PME les PME, les PMI et les TPE. Les PME peuvent être de statuts divers : entreprise de wilaya ou de commune, filiale de société nationale, société mixte, entreprise autogérée, entreprise privée, entreprise individuelle ou familiale ...etc.

⁶ CNES(2000)

Section2 Rôle économique d'une PME :

« Les PME occupent une place particulière dans l'économie d'une part, elles génèrent un volume important de production et d'emplois et d'autre part elles ont une grande capacité d'innovation et de création, elles ont alors un impact sur la croissance économique étant donné leurs contributions substantielles à la production, aux investissements et aux exportations ainsi que leur énorme potentiel d'emplois nouveaux ». (DONCKELS.R, 1990, p 11).

Les PME ont un rôle socioéconomique essentiel. Elles sont en effet source de dynamisme et de vitalité nécessaire à l'économie dans un environnement fondé sur la concurrence.

Plusieurs auteurs s'accordent sur l'importance des PME et leur rôle dans la croissance et leur développement d'un pays.

« Les PME par leurs investissements et leurs emplois jouent un rôle désormais indiscutable dans la dynamique et le développement d'une région (pays)». (Torres Olivier ,1998)

Les PME constituent le moteur du développement économique d'une nation et de création de richesse.

Elles représentent en générale plus de 90 % de l'ensemble des entreprises.

Elles génèrent plus de 55% du PIB de plus de 65% des pays développés ⁷ Et 15% du PIB dans les pays sous développés.

« Les PME constituent aujourd'hui les principaux piliers de l'économie moderne, s'emploient dans la majorité des secteurs, elles occupent le premier rang de la création d'emplois, la production de 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 »⁸.

Comment contribuent-elles à la création d'emplois, de la valeur ajoutée au développement des exportations, à la résorption du chômage ?

1 Contribution de la PME à la création d'emplois et à la résorption du chômage :

Selon OLIVIER TORRES (1998), la PME représente l'entreprise pourvoyeuse d'emplois et nourrit tous les espoirs de la classe politique et des sociétés ... c'est l'entreprise qui embauche, qui investit, qui innove...en somme « Small Is beautiful » (Julien P.A, 1994, p 352).

⁷ OCDE(2002)

⁸ OCDE2002) op cit.

La PME constitue un enjeu de taille pour amorcer la lutte contre le chômage comme le témoigne le slogan (simpliste de Berlusconi en Italie : « 3 millions de chômeurs 3 millions d'entreprises » (Olivier Torres ,1997)

En France les PME de moins de 50 employés représentaient 98.8 % des établissements recensés par L' INSEE et environ la moitié de emplois » (Julien Marchesnay, 1988).

Ainsi les PME ont la capacité de résorber le chômage « les micros, petites et moyennes entreprise jouent un rôle essentiel dans l'économie, elles constituent une source majeure de capacité d'entreprendre, d'innovation et d'emplois au sein de l'union européenne (élargie à 25 pays, 23 millions de PME fournissent environ 75 millions d'emplois et représentent 99 % de l'ensemble des entreprises de l'union européenne) » (Xavier JFK 1979, p 5).

De ce fait les PME participent à l'absorption du chômage et à la création d'emplois .par ce qu'en générale elles investissent dans des projets à haute intensité de travail et utilisent des techniques très simples à base de force de travail humain beaucoup plus que de capital.

Ce travail ne demande pas une grande formation, ni une longue expérience ni un haut niveau. Généralement les PME recrutent les proches, la famille, les amis...etc.

Il est hors de doute que les PME ont un rôle de premier plan à jouer dans la résolution de la crise actuelle de l'emploi en tant que vecteur de l'innovation...

Ces entreprises à dimension humaine possèdent toutes les caractéristiques requises pour s'adapter aux situations de crises (souplesse, dynamique et flexibilité ...)

« Elles représentent un modèle d'adaptation à la crise et s'apparentent au phénomène du Small is beautiful » (Julien P.A, 1994, p 352).

2-Contributions au développement des exportations :

La PME vu sa taille, elle a la possibilité d'affronter les défis et de prendre des décisions rapides et efficaces (possibilités de réaction et d'anticipation) que ce soit au niveau local ou international.

Son atout de pénétration des marchés est plus dû à sa possibilité de varier ses produits et de réduire ses charges (coûts de la main d'ouvre et des matières premières inférieurs au niveau local) ce qui lui permet d'afficher des prix de revient et de vente inférieurs à ceux des concurrents et par la même occasion des prix compétitifs.

Cette hypothèse a été vérifiée par les PME des pays développés qui ont pu inonder les marchés extérieurs.

Mais pour les pays en voie de développement ; un grand pourcentage des pme n'exportent pas (manque de culture d'entreprise et de compétitivité) D'où la nécessité de les mettre a niveau et les initier au comportement d'entrepreneur conscient de l'intégration au marché international et de la recherche de la compétitivité comme moyen efficace de développement de la pme et sa pérennité.

Nous reviendrons sur ces aspects dans les développements qui suivent.

3-Contribution au produit intérieur brut et au revenu :

Les PME représentent les $\frac{3}{4}$ des emplois recensés dans les pays en développement et le secteur privé crée globalement dix fois plus d'emplois que le secteur public.

L'impact direct de l'activité des PME sur les revenus et donc énorme. Par ailleurs les PME diversifient l'offre de services accessibles, dynamisent l'économie, favorisent l'innovation et se posent comme condition la réduction progressive de la place du secteur informel dans les économies du continent.

Section3 Les atouts de la PME :

La PME occupe une place importante dans la plupart des économies.

Si elle est considérée comme moteur économique et sociale d'un pays c'est dû surtout aux atouts qui lui sont conférés par sa taille à savoir : l'adaptabilité, la concentration de l'effort, le contact direct avec le personnel....

1- L'adaptabilité :

La PME se présente comme un modèle d'adaptabilité à la crise et s'apparente au phénomène du « Small Is beautiful » (Julien P.A ,1994).

Contrairement aux grandes entreprises, les PME sont plus souples et peuvent s'implanter rapidement sur de nouveaux segments du marché.

« Ces entreprises de dimension humaine possèdent toutes les caractéristiques requise pour s'adapter aux situations de crise : souplesse, dynamique et flexibilité.... » (Olivier Torres, 1997).

Vu leur flexibilité et leur réactivité, ces entreprises s'adaptent aux multiples pressions de l'environnement économique.

2-Concentration de l'effort (spécialisation) :

La PME étant généralement axée sur un segment spécifique du marché, n'aura qu' à suivre de très près son évolution et prendre les mesures qui s'imposent pour assurer la meilleure adéquation du produit sur le marché.

En même temps, elle pourra saisir les opportunités qui peuvent se présenter sur les autres segments et envisager l'expansion de son activité ou à la limite faire face aux menaces de son activité présente.

3-Circulation rapide de l'information :

La structure de la PME étant très simple, l'information circule très rapidement que dans les grandes entreprises. « Les systèmes d'information internes des PME sont généralement simples et faiblement structurés. (O.Torres, 1997).

Ce qui lui permet de faire facilement un bon diagnostic de sa situation et de préconiser les pistes d'actions aptes à améliorer ses performances présentes et futures.

4-Le contact direct avec le personnel :

« La proximité particulière avec le personnel de l'entreprise et la clientèle différencie les petites des moyennes entreprises et surtout des grandes et affecte ainsi leurs comportements et leurs capacités à innover et à s'adapter finalement à chaque client » (TORRES 2003), (PASITO et JULEIN, 2006, pp 77-110).

L'avantage d'une PME est de permettre de tisser un lien direct entre le directeur et son personnel, ...etc.

Le climat et les conditions de travail sont alors favorables à la stimulation de l'effort qui à son tour améliore la productivité et donc la performance humaine. ce dont découleraient les performances économique et financière.

5-L'aptitude à assurer l'intégration économique :

Que se soit dans les pays développés ou en voie de développement, la PME dite « Small business » aux USA est devenue grâce à ses atouts un moyen efficace de développement et de relance économique notamment face à la mondialisation des échanges et à l'exigence de la compétitivité des firmes.

Le développement des PME contribue pleinement à la croissance de tous les secteurs (production et services) et au noircissement progressif de la matrice input- output par le développement des relations de sous-traitance entre secteurs.

6-L'aptitude à favoriser l'innovation :

Pour se maintenir dans la concurrence, la PME doit diversifier l'offre des produits et des services et surtout innover. L'innovation est donc un impératif et une condition de survie de la PME dans un environnement en pleines mutations.

En matière d'innovation les avantages des grandes entreprises sont essentiellement matériels (moyens, accès aux chercheurs professionnels, laboratoires...). Tandis que ceux des PME sont comportementaux. (WITTERWULGHE R, 1998, p 113) (Motivation, communication informelle, adaptation rapide aux changements du marché, dynamisme, passion...)

Section4 : les obstacles au développement des PME :

En dépit des vertus reconnues à la PME, cette dernière se heurte à plusieurs contraintes.

Que se soit dans les pays développés ou en voie de développement, les PME souffrent de certaines faiblesses qui freinent leur développement et leur croissance.

« Bien qu'elles constituent une source majeure d'emplois, de revenu et de recettes à l'exportation, les PME dans les pays en développement et en transition par rapport aux PME du reste du monde pâtissent plus encore que les autres de la piètre qualité des capacités humaines et institutionnelles mises à leur disposition et tardent de recueillir tous les bénéfices qu'elles sont en droit d'attendre de la mondialisation » (Julien P.A, Bruyat, C, 1996),

En effet la difficulté provient essentiellement du climat des affaires qui n'est pas propice et stimulant au développement de la PME. « si le climat des affaires est moins convivial dans tel ou tel pays en développement, les chefs des PME ont souvent des obstacles plus ardues et plus tenaces à surmonter que leurs semblables dans le monde développé, qu'il s'agisse d'une onéreuse réglementation difficile, de corruption ou d'une mauvaise infrastructure » De ce fait, « le développement de la PME dans les pays en transition et sa compétitivité représentent un défi que doivent relever conjointement l'entrepreneur et les pouvoirs publics. » (Nait Haddou Latifa ; 2012).

Les contraintes des PME selon Abdellaoui .M et Haoudi Amina (2007) sont définies comme suit :

- une sous capitalisation importante.
- un encadrement fondé sur des méthodes obsolètes de gestion.
- un manque de visibilité.
- absence de législation adéquate sur les droits de propriété et de moyens pour la faire respecter, ce qui compromet l'accès au crédit.
- le manque d'informations (sur les marchés, les normes, les barrières à l'entrée et à la sortie et les obstacles interdisant l'accès au marché) et de données statistiques pertinentes et d'institutions de soutien.

- le pourcentage élevé des micros entreprises, poids du secteur informel et la complexité des réglementations (absence d'incitations pour les entreprises du secteur informel à rejoindre le secteur formel).
- prédominance de l'entrepreneur.
- faiblesse de la technologie.
- absence d'innovation.
- absence d'information claire et fiable et problèmes d'accès à cette information.
- une grande souplesse structurelle.
- la division du travail est généralement moins développée.
- l'incompétence et l'inexpérience.

Face à ces obstacles les pays en voie de développement sont appelés à déployer un double effort pour d'une part rattraper les écarts de croissance par rapport aux pays développés et d'autre part anticiper les évolutions futures.

Ce déficit ne peut être l'œuvre de la PME qu'avec l'appui des instances gouvernementales.

Cet accompagnement de l'état pour la modernisation de la PME (changement d'organisation, de gestion, de production, de prise de décision) pour faire face à la mondialisation et aux changements de l'environnement (concurrence, marchés ; besoins...) relève des prérogatives de la mise à niveau des PME et de leur environnement.

Qu'est ce que l'environnement d'une pme ? comment influe t-il sur sa croissance et ses performances ?

Comment l'adapter aux besoins de développement de la PME ?

Section 5 l'environnement de la PME :

Actuellement l'entreprise est considérée comme un système ouvert à son environnement. Les mutations rapides de ce dernier influent énormément sur son activité et ses résultats.

L'entreprise se trouve alors confrontée à un environnement de plus en plus complexe et de plus en plus turbulent.

Les principaux facteurs de son changement sont l'ouverture des économies, la concurrence intense et le développement du système d'informations (les nouvelles technologies de l'information et la communication).

1-Définition de l'environnement :

Selon M Godet (1985), l'environnement est un ensemble d'acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs.

L'environnement est un ensemble de facteurs externes qui aident l'entreprise à prendre des décisions.

L'environnement est composé de tous les acteurs extérieurs susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise. Ces facteurs peuvent apparaître comme des contraintes ou des opportunités.

2-Contraintes de l'environnement :

Grey Troilaire (1998, p 45), distingue deux groupes de contraintes :

Les contraintes externes liées directement à l'activité de l'entreprise sont généralement :

La fiscalité, le coût d'approvisionnement, l'apparition de nouveaux concurrents sur le marché, la politique de l'état en matière de crédit, l'action syndicale, les minima salariaux conventionnels ou légaux.

Ces contraintes sont imposées par des centres de décision qui sont en étroite relation avec les entreprises. Il s'agit des consommateurs, des fournisseurs, des banques et de l'état.

Les contraintes sociales, économiques et naturelles : peuvent se présenter comme suit :

- le niveau de chômage,
- le marché du travail
- les mentalités
- le niveau des prix
- les guerres

- les catastrophes naturelles...

Que se soit l'environnement interne ou externe, il est considéré comme source d'incertitude pour l'entreprise.

Pour réduire ses incidences négatives et saisir les opportunités qu'il peut présenter, l'entreprise doit se doter d'un système d'information pertinent et mettre sur pieds une veille informationnelle et environnementale.

La connaissance des variables clés de l'environnement permet alors à l'entreprise d'évaluer les facteurs susceptibles d'influencer son activité et d'en identifier les opportunités ou les Menaces.

3-Les composantes de l'environnement :

L'environnement a plusieurs facettes :

- l'environnement économique
- l'environnement social
- l'environnement institutionnel
- l'environnement technologique
- l'environnement démographique
- l'environnement socio culturel
- l'environnement politique l'environnement écologique...

31-L'environnement économique :

Il est caractérisé par la mondialisation des échanges qui se matérialise par l'extension du marché à l'international et l'instauration d'une concurrence assez ardue.

« Cette concurrence se joue sur des paramètres autres que le prix : la qualité, les services, l'innovation » (Guy Troilaire, 1998, p 45).

32-L'environnement socioculturel :

L'environnement socioculturel est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives aux instructions et aux forces qui sont susceptibles d'influencer les croyances, les attitudes, les comportements et les valeurs morales d'une société.

« Il comprend alors les modes de vie, les valeurs morales, les courants de pensée de la société qui influencent les besoins économiques de la clientèle de l'entreprise » (Guy Troilaire, 1998).

33- L'environnement écologique :

L'environnement écologique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives aux milieux où vivent les êtres vivants, aux rapports de ces êtres avec leur milieu et à l'exploitation des ressources naturelles nécessaires à l'activité économique et susceptible de menacer ce rapport.

34-L'environnement technologique

L'environnement technologique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives aux progrès technologiques d'influer sur la création et le développement de produits.

35- L'environnement politique

L'environnement politique est composé des conditions extérieures à une organisation et relatives :

- à la réglementation gouvernementale.
- au climat politique.
- à la force des groupes de pression.

36-L'environnement institutionnel et juridique

L'environnement institutionnel et juridique est l'ensemble des règles du jeu que l'entreprise devra respecter (réglementation fiscale, commerciale, sociale...). La politique économique menée par les pouvoirs publics modifie les données du calcul économique de l'entreprise.

4-Caractéristiques de l'environnement :

Dans les pays développés l'environnement offre de meilleures conditions qui favorisent la croissance et la compétitivité des firmes.

Par contre dans les pays en voie de développement, il demeure fortement contraignant malgré les différentes réformes.

41-Caractéristiques de l'environnement des pays en voie de développement :

L'analyse faite par la banque mondiale⁹ sur le climat des affaires dans les pays en voie de développement atteste d'une médiocrité de ce dernier.

Aussi plusieurs enquêtes ont été réalisées dans différents pays en transition par l'ONUDI (1996)¹⁰.

⁹ Rapport de la banque mondiale de 2001 à 2014.

¹⁰ ONUDI (1996), "the globalization of industry: implications for development countries" Beyond 2000.

Les résultats de ces enquêtes ont conclu que les pays subsahariens étaient les derniers du classement pour plusieurs raisons communes à savoir :

- Les tissus industriels embryonnaires
- Faible capital humain
- Infrastructure matérielle insuffisante
- Coûts des transports élevés
- Faible part des IDE dirigés vers l'Afrique
- Taux de change peu compétitif en termes réels
- Faible accès aux marchés mondiaux
- Faible taux d'épargne et d'investissement intérieur
- Instabilité politique
- Corruption...

L'enquête RPED (régional program of entreprise développement) faite au Sénégal en 2003 par la banque mondiale a relevé les contraintes à la production suivantes :

- Manque d'accès au crédit
- Marchés insuffisants
- Manque d'infrastructure et de services publics
- Charges fiscales élevées
- Capital humain insuffisant (faibles compétences technologiques des entrepreneurs et des salariés) qui influe négativement sur la productivité globale des facteurs
- Niveau élevé d'incertitudes et de risques...

Face à ces aspects néfastes de l'environnement dans les pays en transition, une mise à niveau s'avère urgente pour pallier aux différentes lacunes et édifier un climat des affaires favorable au développement des entreprises et attractif à l'investissement local et étranger. La mise à niveau de l'environnement étant une condition préalable à la mise à niveau de la pme.

42 Les caractéristiques d'un environnement propice aux affaires :

421 environnements juridiques et réglementaires :

Le cadre juridique et réglementaire définit les « règles du jeu » auxquelles doit se plier une société et régit les interactions entre les pouvoirs publics, les entreprises et la société civile.

Ces règles influent sur les décisions d'investissement de même que sur les perspectives et les rémunérations promises aux acteurs économiques. Le respect de ces règles fait partie des obligations liées à l'exercice d'une activité industrielle ou commerciale.

Selon Bannock, Gamsler, Juhlin et McCann (2002) si elle devient trop contraignante ou si elle est mal appliquée, la réglementation divise l'économie en un secteur formel et un secteur informel, et érige entre ces deux sphères des barrières qui perpétuent la division.

Selon les Conclusions de l'Atelier régional sur le renforcement des capacités commerciales et le développement du secteur privé en Asie, Phnom Penh, Cambodge, 2-3 décembre 2003, un environnement juridique, réglementaire et administratif « favorable » aux PME est un environnement dans lequel¹¹ :

1. Les droits de propriété sont clairement établis.
2. L'exécution des contrats est assurée.
3. Le système fiscal en place est simple et transparent, n'oblige pas les contribuables à supporter des charges trop lourdes pour se conformer à leurs obligations et enfin, est considéré comme équitable.
4. Les formalités d'immatriculation sont simples et peu coûteuses et peuvent être effectuées, si les intéressés préfèrent, à distance, via Internet.
5. Le nombre d'autorisations obligatoires pour exercer une activité est réduit au minimum et celles qui restent en vigueur ont pour objet de préserver la santé et la sécurité des consommateurs et des travailleurs plutôt que d'assurer un apport de recettes à l'administration locale et/ou centrale.
6. La réglementation du travail est équilibrée et flexible et protège tout autant les droits des salariés que ceux des employeurs.
7. Les PME, qu'elles exportent ou qu'elles importent, ont affaire à une administration douanière dont le fonctionnement a été rationalisé et qui applique des procédures simplifiées, efficaces et transparentes.

¹¹ Revue de l'OCDE sur le développement 2/ 2004 (n° 5), « Renforcer la compétitivité des PME des pays en transition et en développement » p. 47-76 www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-2-page-47.htm.

8. La réglementation du secteur financier (banques, compagnies d'assurance, sociétés de crédit-bail) tient compte des contraintes spécifiques aux PME et prévoit des instruments juridiques et réglementaires adaptés leur permettant de remettre en garantie les éléments qui composent le plus souvent leur actif.
9. A tous les niveaux, les agents des administrations publiques ont conscience que les entrepreneurs œuvrent à la croissance économique, ils les traitent de façon équitable et s'efforcent d'endiguer le plus possible la corruption.
10. La législation et la réglementation s'appliquent sans distinction de sexe ; le droit et les règles du jeu s'imposent de la même manière aux femmes et aux hommes.
11. Il est facile de créer une PME et de l'affilier à une organisation professionnelle.
12. La législation sur les faillites n'impose pas de sanctions pécuniaires trop lourdes aux entrepreneurs ou aux PME.

422 Environnement financier favorable au développement des PME

Pour réduire les risques bancaires et stimuler l'octroi du crédit en faveur des pme, plusieurs règles à respecter ont été proposées par le CUNUSED (2001) ¹²comme suit:

- Réduire l'asymétrie d'information et le niveau de risque en ayant recours à des systèmes de notation des dossiers de demande de prêts et à des sources d'informations externes, en proposant aux PME des méthodes d'autoévaluation des risques, en appliquant des tarifs en rapport avec le niveau de risque, en partageant les risques avec des tiers
- garanties de prêts), en substituant des conventions de prêt aux formules de garanties de prêts ou encore en mettant en place des unités spécialisées dans les clients à haut risque, dont les entreprises en phase de démarrage.
- Réduire les coûts afférents aux opérations de prêt en employant les technologies de l'information les plus modernes, en rationalisant l'organisation interne et en simplifiant les procédures d'obtention d'un prêt.
- Élaborer des produits mieux adaptés aux besoins des PME.

¹² CNUSED 2001 in *Revue de l'OCDE sur le développement* 2/ 2004 (n° 5), « Renforcer la compétitivité des PME des pays en transition et en développement » p. 47-76 www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-2-page-47.htm..

- Améliorer les services financiers aux PME en formant le personnel bancaire et en segmentant le marché des PME.
- Coopérer avec des organisations représentatives des PME et d'autres prestataires de services d'aide aux entreprises afin de réduire les risques et les coûts et de compléter les services financiers par des services non financiers.

..

Conclusion du chapitre I :

Face aux turbulences de l'environnement dans le cadre de la globalisation des échanges, la PME est plus que jamais obligée de se moderniser et de s'y adapter pour pouvoir assurer sa survie et sa pérennité .

En effet, la PME possède plusieurs atouts qui lui permettent d'aller en avant et de se préparer solennellement au défi de la performance et de la compétitivité à l'échelle nationale et internationale.

Cet effort de développement et de croissance de la firme ne peut être réalisé indépendamment de l'état de l'environnement des affaires dans lequel est insérée cette dernière.

Sachant par ailleurs que la PME dans les pays en transition souffre de plusieurs contraintes internes et d'un climat des affaires défavorable, une mise à niveau de la PME et de son environnement s'impose.

C'est ce que nous allons examiner dans le prochain chapitre.

CHAPITRE II : LA MISE A NIVEAU DE LA PME ET SON ENVIRONNEMENT

INTRODUCTION

Le concept de mise à niveau a été développé par L'ONUDI¹³ au cours des dernières années dans un nouveau contexte de libéralisation marqué principalement pour la majorité des pays en développement, par l'adhésion aux accords d'association pour les zones de libres échange ; et à l'accession à l'OMC.

Il a été introduit dans la littérature économique en Algérie en vue d'appuyer les réformes économiques notamment celles touchant l'entreprise et son environnement en particulier les petites et moyennes entreprises (PME).

« La PME est apparu pour beaucoup comme forme d'organisation la plus apte à relever les défis de la compétitivité suite à la crise du mode de la grande entreprise au plan de l'efficience, de la nécessaire flexibilité de l'innovation ou encore de la qualité. » (Romano Joseph, 1995).

La mise à niveau s'adresse en priorité aux PME. « Il est reconnu que la PME est fragile cependant elle a l'avantage d'être flexible et souple et peut s'adapter facilement. » (Amer Yahia Houcine, 2001, p 45).

De ce fait ce processus de mise à niveau touche la PME par essence et sa modernisation au service d'une plus grande compétitivité et d'amélioration de ses performances.

L'entrée en vigueur effective de l'accord d'association avec l'UE en Septembre 2005 et les perspectives d'adhésion à l'OMC auront des impacts sur l'entreprise Algérienne (démantèlement tarifaire dégressif avec L'UE sur 12 ans à partir de la date d'entrée en vigueur de l'accord d'association 2005 pour adhérer à la zone de libre échange).

Face à ce phénomène de globalisation l'entreprise devra sous l'effet de la concurrence élargir son rayon d'actions et assurer ses positions acquises.

L'entreprise Algérienne devra désormais se préparer pour faire face à la concurrence de son homologue l'entreprise étrangère et particulièrement l'entreprise Européenne moderne.

A cet effet, les pouvoirs publics ont mis en place une stratégie d'accompagnement basée sur les programmes de mise à niveau au profit des entreprises et leur environnement.

La recherche des performances et de la compétitivité des firmes devient la règle de jeu du marché national et plus dangereux encore le marché international.

La mise à niveau de la PME et de l'environnement (financier, réglementaire, fiscal et administratif) doit être une véritable priorité.

¹³ ONUDI (2002)

En quoi consiste alors la mise à niveau ?quels sont les objectifs poursuivis par la mise a niveau ?quelle est la démarche à suivre pour les réaliser ?

Quels sont les actions, les programmes, le dispositif de mise à niveau ... ?quelles sont les actions susceptibles d'améliorer les performances et la compétitivité des PME ?

Nous tenterons de répondre à ces questions tout au long de ce chapitre.

Section I Concept de mise à niveau

1-Définition de la mise à niveau ;

D'après l'ONUDI ¹⁴ la mise à niveau est « un processus continu qui vise à -préparer l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre échange et introduire une démarche de progrès, de renforcement des points forts et de résorption des faiblesses de l'entreprise ».

La définition Approchée par le programme MEDA PME¹⁵ (EDPME) dispose que « la mise à niveau est avant tout un processus continu d'apprentissage , de réflexion , d'informations, d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles ,des réflexions et des comportements d'entrepreneurs et des méthodes de management dynamiques et innovantes. »

Pour Raouf Jaziri ; Mehdi Cherif et Wattek Attia(2006), le concept de mise à niveau repose sur deux idées, celle d'un progrès et celle d'une comparaison ou d'un étalonnage.

Mettre à niveau un dispositif ou une institution, c'est faire progresser une structure existante pour la porter au niveau d'efficacité ou d'efficience de structures semblables mais plus perforantes.

« La mise à niveau est un ensemble d'actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances et la compétition de l'entreprise. C'est une expression formelle de la volonté des gestionnaires et actionnaires de l'entreprise à la mettre à niveau ... »¹⁶

Mohamed Madaoui et Moussa Boukrif(2007), définissent la mise à niveau comme suit : « 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 champs concurrentiel de s'y maintenir et d'y croître ».

La mise à niveau est une démarche de progression qui résulte d'une concertation entre les partenaires structurés (état, entreprises et organismes d'appui) pour œuvrer à construire des avantages concurrentiels dans un environnement favorable

¹⁴ ONUDI(2002).

¹⁵ Définition approchée par le programme MEDA PME.

¹⁶ Mise à niveau in revue mutations n°41.

Pour Toubache Ali(2009), « la mise à niveau traduit la nécessité pour les entreprises de développer une offre compétitive, elle signifie « un savoir vendre », « un savoir produire », et « un savoir devenir » compatibles avec les exigences de la concurrence »

« La mise à niveau est une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents » (Bourri Nassima, 2010).

Ces définitions s'accordent sur le fait que la mise à niveau est un processus (un ensemble d'actions) qui s'adresse aux entreprises viables et performantes. Il ne s'agit pas au travers des actions de mise à niveau de mener des opérations d'assainissement financier ou de sauvetage des entreprises en difficulté ; mais d'élever leur niveau de compétitivité par l'amélioration de leurs performances.

Le rôle de ce programme est d'accompagner les entreprises dans la recherche de l'efficacité et l'efficience pour renforcer la compétitivité du secteur productif déjà existant a fin de pouvoir faire face à la concurrence internationale (Lors de l'ouverture des frontières à terme convenu).

Il ne s'agit pas de rattraper le retard, il s'agit d'enclencher une démarche de progrès et de construire une différence par rapport à eux.

« L'entreprise doit acquérir en permanence une démarche pédagogique de progrès. C'est un reflexe nécessaire pour sa survie d'abord et son développement ensuite » (Amer Yahia Houcine, 2001, p 4-5).

Quels sont alors les Objectifs de la mise à niveau et quels sont les actions à mettre en œuvre

Pour les réaliser ?

2- Les objectifs de la mise à niveau :

Le programme de la mise à niveau est un dispositif d'incitation à l'amélioration des performances et de la compétitivité. Il touche le niveau Micro (l'entreprise) Le niveau méso (secteur) et le niveau macroéconomique (l'environnement).

L'objectif de ce programme est de soutenir les dynamiques de la restructuration ; De la compétitivité et de croissance des industries dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie.

« Il vise à moderniser l'environnement et à améliorer les performances et la compétitivité de l'entreprise en passant par le renforcement des structures d'appui et la promotion des industries compétitives »(Mohamed Madaoui et Moussa Boukrif(2007),.

La mise à niveau est alors « Un des impératifs de redressement des entreprises algériennes dans un contexte d'économie mondialisée marquée par l'expansion quasi générale de la logique libérale des marchés et des échanges commerciaux internationaux proposée ou plutôt imposée aux pays dits en transition dans le cadre du respect des accords d'association avec l'UE et en vue de leur adhésion à l'OMC et aux zones de libre échanges » Horri Khalifa, 2008)

L'objectif assigné à la mise à niveau vise alors :

- L'amélioration de la compétitivité à travers les performances.
- Le maintien de la part du marché interne.
- La conquête éventuelle du marché extérieur... .

Les différents programmes mis en place œuvrent pour la réalisation des objectifs communs qui s'articulent autour des axes suivants :

- La viabilité de l'entreprise.
- La performance et la compétitivité (prix, qualité, conformité aux normes internationales, qualité ISO, qualification du staff...).
- Création d'emplois... » ¹⁷

Ces objectifs portent alors sur l'amélioration de la gestion qualitative des entreprises à plusieurs niveaux (management, marketing, ressources humaines, produits, prix,...) pour pouvoir affronter la concurrence nationale et internationale. Ceci ne peut se faire sans l'amélioration préalable de l'environnement de l'entreprise appelé aussi climat des affaires.

21-les objectifs au niveau macro :

D'après le dispositif de mise à niveau, ¹⁸ces objectifs se résument comme suit :

¹⁷ Document du ministère des PME et de l'artisanat(PMEART)

¹⁸ Document du ministère de l'industrie et de la restructuration (MIR(2003), « Fonds de promotion de la compétitivité industrielle ; dispositif de la mise à niveau des entreprises ».

- élaboration des politiques industrielles qui servent de base aux programmes de soutien et d'incitation.
- mise en œuvre d'une instrumentation qui permet aux entreprises et aux institutions gouvernementales d'entamer les actions au niveau méso et micro.
- mise en œuvre d'un programme de mise à niveau des entreprises et leur environnement
- mise en œuvre des programmes de sensibilisation et de communication afin de rendre lisible les actions de politique industrielle aux opérateurs économiques et indiquer clairement les acteurs et les moyens disponibles aux entreprises

22-les objectifs au niveau meso :

Ces objectifs visent de près la préparation de l'environnement industriel de l'entreprise par le renforcement des capacités des structures d'appui (les institutions d'accompagnement de L'entreprise).

Il s'agit des associations professionnelles et patronales du secteur industriel, des organismes et centres de recherches technologiques et commerciaux, organismes de formation spécialisée, banques et institutions financières, organismes de gestion des zones industrielles...

Ces organismes contribuent à améliorer les performances et la compétitivité des firmes.

23- les objectifs au niveau micro :

« Ce programme de mise à niveau est un dispositif d'incitation à l'amélioration continue de la compétitivité. C'est un processus d'amélioration permanent qui doit induire une démarche de progrès d'anticipation et de remise en causes des faiblesses ». ¹⁹

C'est un programme de modernisation de l'entreprise (de sa structure, de son management, des ses fonctions...) qui rompe avec les méthodes obsolètes de gestion de production...etc. et met en œuvre des pratiques managériales et techniques qualitatives basées sur l'économie du savoir et l'intelligence économique.

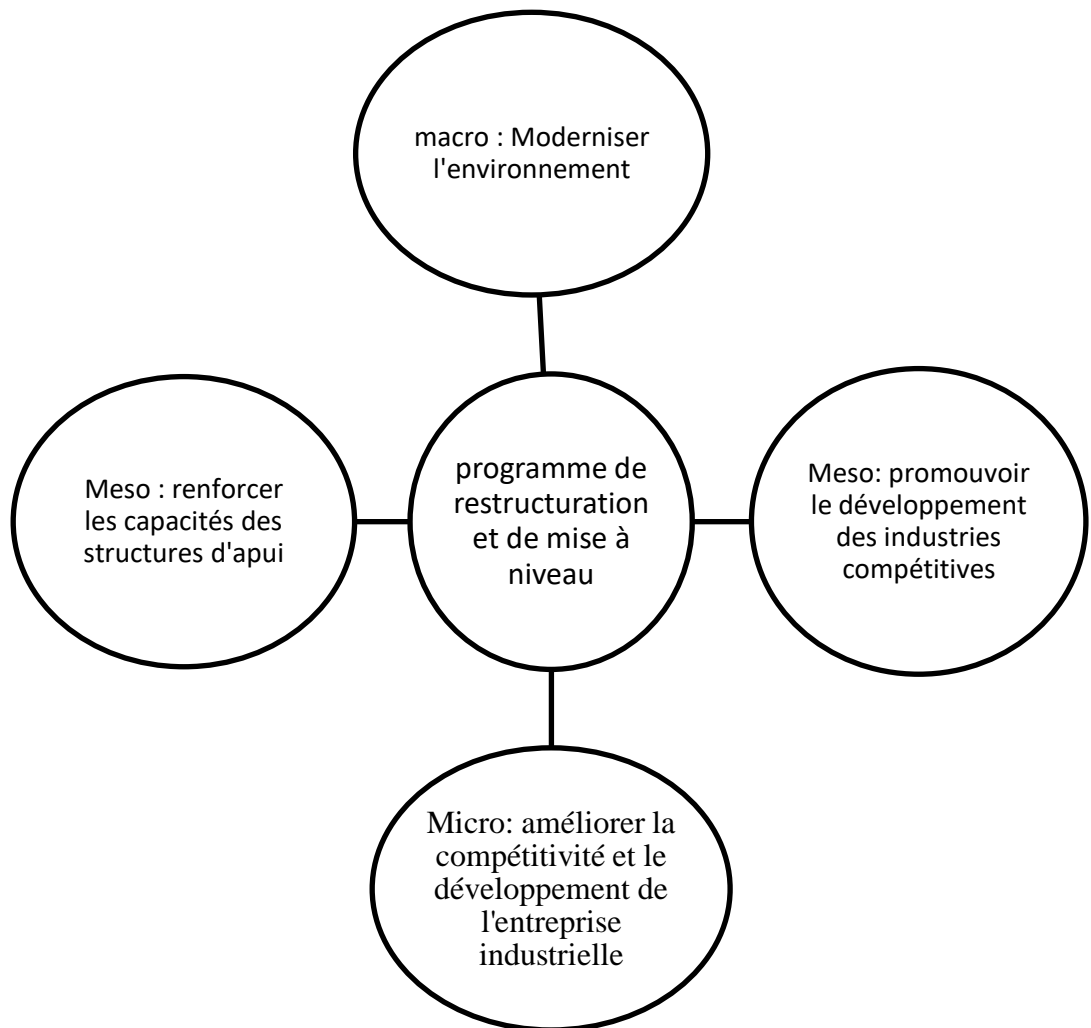
¹⁹ Document du ministère de l'industrie et de la restructuration(MIR), Fonds de promotion de la compétitivité industrielle ; dispositif de la mise à niveau des entreprises

La mise à niveau a pour objectif de permettre à l'entreprise de se battre pour assurer sa pérennité et son développement dans un environnement plus exigeant. « Elle vise aussi la réalisation de quatre objectifs principaux à savoir :

- L'amélioration de la productivité.
- la maîtrise de l'évolution des techniques.
- l'adaptation aux mutations des marchés.
- Le renforcement du positionnement concurrentiel. » (ABDERAHMAN ABDELKADER, 2008).

Les objectifs de la mise à niveau peuvent être représentés schématiquement comme suit :

Figure 1: Schéma récapitulatif des objectifs du programme de mise à niveau algérien



Source : La direction générale de la restructuration industrielle.

Les objectifs de la mise à niveau peuvent alors se résumer ainsi :

- moderniser l'environnement industriel
- renforcer les structures d'appui.
- promouvoir le développement des industries compétitives.
- améliorer les performances, la compétitivité et la pérennité de l'entreprise industrielle.

3-les types de mise à niveau :

Selon Humphrey J et Schwitz H(2002 ,pp117-127), il existe quatre types de mise à niveau :

- la mise à niveau des processus (process uprading)
- la mise à niveau des produits (Product uprading)
- la mise à niveau fonctionnelle.
- la mise à niveau intersectorielle

31-la mise à niveau des processus :

Consiste à :

- améliorer le processus de transformation des intrants en produits par la réorganisation des systèmes de production et l'introduction des technologies plus sophistiquées.
- se conformer aux normes internationales de fabrication des produits qui facilitent et conditionnent l'accès au marché..
- développer les compétences pour innover et améliorer les techniques de production.

32-la mise à niveau des produits

Il s'agit de produire des articles de meilleure qualité que les concurrents et d'en élargir la gamme pour répondre aux besoins variés du consommateur.

La mise à niveau des produits résulte Parfois de la mise à niveau du processus de fabrication.

33-la mise à niveau fonctionnelle :

Elle se base sur la modification des activités de l'entreprise et les fonctions y attachées.

Ce qui suppose le développement des compétences par l'appropriation du savoir et savoir faire et de l'intelligence économique.

34-la mise à niveau sectorielle :

Il s'agit d'étendre les compétences acquises pour une fonction d'une chaîne à un secteur différent et élargir l'activité du niveau national à l'international en développant les perspectives d'exportations.

4-Dispositif de mise à niveau

Il s'agit des structures appropriées installées par le gouvernement pour le pilotage du programme de mise à niveau, son suivi, ainsi que la coordination et l'évaluation des actions. (à titre d'exemple, nous citons le dispositif du MIR (ministère de l'industrie et de la restructuration)²⁰

A/ le secrétariat technique dont le rôle est :

- De recevoir les demandes d'aides financières.
- De s'assurer que les critères d'éligibilité ont été respectés.
- D'analyser le schéma de financement et vérifier que les engagements sont corrects.
- De soumettre le dossier au comité, accompagné de ses recommandations.

B/ le comité national de compétitivité peut :

- Accorder les primes correspondantes
- Ajourner le dossier pour complément et approfondissement.
- Rejeter le dossier.

Dans le cas de l'approbation du dossier, une convention entre le ministère de l'industrie et de la PME est signée.

Cette convention définit les actions retenues, le montant des aides et les obligations de l'entreprise.

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.

1- L'entreprise qui souhaite engager un programme de Mise A Niveau et bénéficier des aides financières prévues par le fonds de Promotion de la Compétitivité industrielle choisit un

²⁰ Document du MIR. www.mir.algeria.org/miseàniveau/bureau.etude1htm.

bureau d'étude. Elle doit s'assurer qu'il possède les capacités et les ressources nécessaires pour réaliser le Diagnostic Stratégique Globale et élaborer le Plan de Mise à Niveau dans le respect de règles d'éligibilité définies dans les documents diffusés par le MIR.

2- L'entreprise informe par courrier Le Secrétariat Technique de son choix en indiquant le nom du bureau d'étude et/ ou consultants avec lequel elle a contracté et de sa décision de s'engager dans un programme de Mise à Niveau en transmettant une fiche d'indentification de son entreprise.

Cette information va permettre à la structure concernée du MIR de connaître les entreprises engagées dans ce programme.

3- Le Secrétariat Technique accusera réception de cette information, mais cela ne préjuge en aucune façon de l'éligibilité de l'entreprise au programme.

5-Financement de la mise à niveau :

Il s'effectue généralement par :

- Une dotation budgétaire
- Un fonds budgétaire et prêts BEI (union européenne).
- Une taxe parafiscale versée par toutes les entreprises de production ou de service.

6-Les conditions de réussite de la mise à niveau :

La réussite de la mise à niveau de la PME dépend du diagnostic interne de l'entreprise, des actions de mise à niveau en faveur de l'entreprise et en parallèle de la mise à niveau de son environnement.

61-les conditions externes (mise à niveau de l'environnement)

Plus le climat des affaires est préparé, plus il favorable au développement des performances de la PME et de sa compétitivité. Toutefois, cet environnement demeure fort contraignant dans les pays en voie de développement malgré les différentes réformes initiées en sa faveur.

La mise à niveau de l'environnement doit toucher ses différentes facettes à savoir :

- l'environnement institutionnel.

- l'environnement fiscal et bancaire.
- l'environnement réglementaire.
- l'environnement infrastructurel.

62-les conditions internes ((mise à niveau de l'entreprise)

Un bon diagnostic de départ permet de déceler les points forts et les points faibles de l'entreprise et de définir les actions à entreprendre pour améliorer ses performances et sa compétitivité.

La mise au point du diagnostic et des actions de mise à niveau s'inscrit dans le cadre d'une démarche stratégique appelée processus de mise à niveau fera l'objet de notre prochaine section.

Section 2 processus de mise à niveau :

Le processus de mise à niveau est composé des étapes successives suivantes :

- Phase 1 : Diagnostic stratégique global.
- Phase 2 : Sélection des stratégies.
- Phase 3 : Formulation du plan de mise à niveau.
- Phase 4 : Exécution et suivi du plan de mise à niveau.

Ce processus doit être mené par l'entreprise avec l'assistance d'un bureau d'études ou de consultants.

L'entreprise et le bureau d'études (ou les consultants) sont solidairement responsables du choix des actions à mener et de la décision de la mise en œuvre de la mise à niveau.

Ces experts et consultants doivent avoir une expérience assez poussée dans les méthodes d'analyses, d'évaluation et du développement des entreprises pour pouvoir travailler avec l'entreprise sur tous les aspects technique et technologique, commerciaux, financiers et définir par la suite le positionnement stratégique de l'entreprise.

1 Phase1 Diagnostic stratégique global :

Cette phase consiste à faire le point sur les différents aspects internes et externes de l'entreprise pour recenser ses points forts et ses points faibles et identifier ses problèmes. Il s'agit d'analyser l'environnement dans lequel opère l'entreprise afin de détecter ses aspects positifs et opportuns et de se prémunir contre les facteurs négatifs notamment le marché et les concurrents. Ce qui entre autres permettra à l'entreprise de définir son marché et sa position concurrentielle.

Ensuite, il convient d'entreprendre une analyse approfondie et globale des différentes fonctions internes de l'entreprise (les finances, les ressources humaines, les approvisionnements, les caractéristiques des produits, prix, qualité, processus de productions, la technologie, le marketing et les ventes, le positionnement stratégique de l'entreprise du point de vue national et international, l'organisation administrative, les compétences managériales, la qualité...).

Cette étude diagnostique des processus de l'entreprise (de production, de gestion ...)Doit se faire en comparaison avec les normes internationales (benchmarking) afin de pouvoir dépister

les insuffisances et les lacunes de nos entreprises et de présenter des actions correctives proposées par le bureau d'études et approuvées par l'entreprise

La synthèse de cet ensemble d'informations et d'observations permet de définir l'état de santé de l'entreprise et de dresser un plan d'actions aptes à améliorer les performances de l'entreprise dans le sens souhaité et recherché.

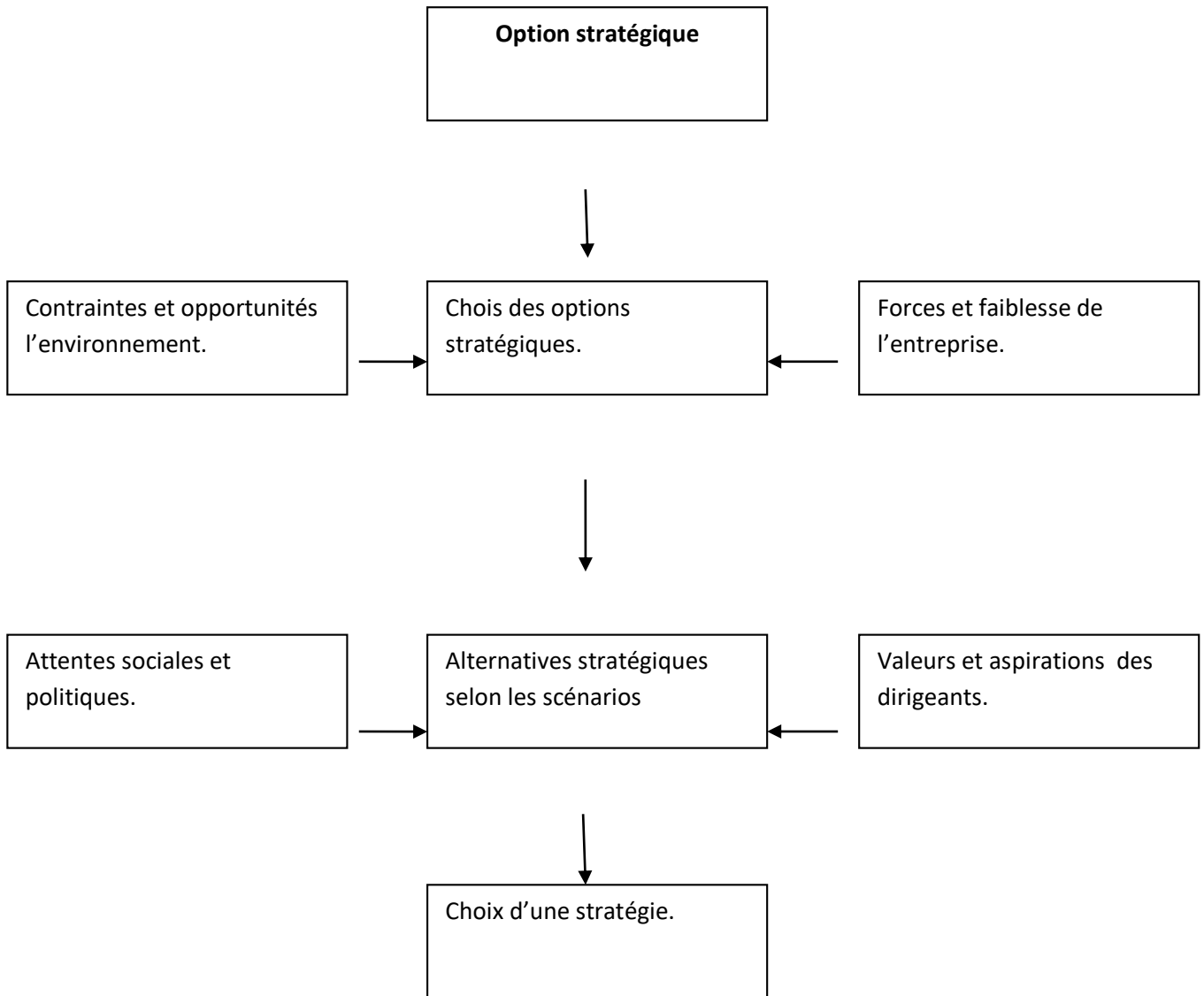
En effet la caducité de cette tâche réside dans la synthétisation de ces données par les consultants de ce fait « la capacité de synthèse des consultants dépend :

- D'abord de leurs aptitudes à identifier, analyser, et reformuler les problèmes de management et les menaces éventuelles de l'environnement, puis aller classer selon leur importance et leur urgence, ensuite à identifier les compétences distinctives de l'entreprise et les opportunités qu'offre l'environnement, et en déduire l'avantage concurrentiel que l'entreprise peut exploiter, développer et défendre de manière durable .
- Ensuite de leur aptitudes à identifier et à préconiser les pistes de solutions et d'actions de survie possibles et réalistes en distinguant les actions de survie immédiates, celles à court terme désignées à accroître la rentabilité et celles à moyen terme visant à consolider la rentabilité à assurer l'avenir de l'entreprise »²¹.

Le plus important dans cette phase est d'identifier les forces et les faiblesses internes et externes de l'entreprise, les opportunités et les menaces que représente l'environnement de l'entreprise. Les informations collectées à cette fin sont-elles suffisantes pour apprécier la position de l'entreprise et faire des prévisions d'avenir. La banque de données est-elle fiable ?

²¹ www.mir.algeria.org/miseàniveau/bureau.etude1htm.

Figure n°2 Plan du diagnostic stratégique global



Source : Salah Hamadane, 2001,

2-Phase2 : Sélection des stratégies appropriées

Parmi les pistes de solutions proposées par le bureau d'études et validées par l'entreprise il faut choisir une stratégie apte à améliorer les performances de l'entreprise et sa compétitivité.

Sur la base de ce choix, Les actions arrêtées seront traduites financièrement et planifiées dans le temps en fonction des modalités de financement de l'entreprise. Ce qui donne naissances au plan de la mise à niveau.

3-Phase3 : Formulation du plan de mise à niveau

Le plan de mise à niveau « constitue l'expression formelle de la volonté d'action de l'entreprise pour se mettre à niveau .il définit :

- -Les actions de mises à niveau : mesures et actions prioritaires retenues (matérielles et immatérielles)
- Les conditions de réalisation
- Les hypothèses de travail (prévisions de ventes, de production, d'achats de matières consommables)
- Les projections financières avec et sans mise à niveau ». ²²

Le plan de mise à niveau devra faire ressortir de manière claire les besoins en investissements matériels (liés notamment à la modernisation des équipements, à l'acquisition de nouvelles technologies et à d'éventuelles extensions.) et immatériels (formation, La qualité et certification, Le marketing et la recherche des marché, recherche et le développement Le système d'informations...).

4-Phase4 : Exécution et suivi du plan de mise à niveau

La réussite du processus de la mise à niveau dépend alors de la détection du diagnostic stratégique et de la fixation d'objectifs clairs et ambitieux (qui reflètent le souhait de l'entreprise et de ses capacités industrielles) Puis du choix de la stratégie appropriée, de la formulation adéquate du plan de la mise à niveau et enfin du suivi rigoureux de l'exécution de ce plan de mise à niveau.

²² www.mir.algeria.org/miseeniveau/bureau.etude1htm

Section3 Les actions de mise à niveau

Comme cité plus haut la mise à niveau est un ensemble d'actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances et la compétitivité de l'entreprise.

En effet la mise à niveau permet à l'entreprise de moderniser ses équipements, d'améliorer ses pratiques managériales afin d'élever sa compétitivité par les actions suivantes ²³

- La mise en place de systèmes de production, d'organisation et de gestion répondant aux normes et standards connus dans le secteur.
- Le développement de :
 - ✓ La formation.
 - ✓ La qualité et certification.
 - ✓ Le marketing et la recherche des marchés.
 - ✓ La recherche et le développement.
 - ✓ Le système d'informations.

La mise en œuvre de ces différentes actions inscrites dans le cadre de l'investissement matériel et immatériel permet de renforcer l'outil de production et son fonctionnement.

Toutefois l'importance est accordée à l'investissement immatériel (formation, apprentissage, information, développement de la culture de l'entreprise...) qui vise à changer les comportements des différents acteurs et les adapter aux nouvelles méthodes de management, d'entrepreneur conscient des enjeux de la mondialisation et orienté vers la recherche de la compétitivité et l'amélioration des performances de son entreprise de façon permanente.

« Si le taux d'accumulation du capital physique reste l'un des principaux facteurs déterminant de la production par habitant, l'accumulation du capital humain y contribue également de

²³ Manuel des procédures. MIR Algérie

manière très importante » (Bougault H ET Philipiak ewa ,2005).

Ainsi les actions de mise à niveau sont scindées en deux grandes rubriques :

- actions immatérielles.
- actions matérielles

Les effets de la combinaison de ces deux actions aboutissent clairement à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

1 les actions matérielles :

Ils ne concernent que les investissements qui concourent à une amélioration de la productivité (Bougault H ET Philipiak ewa ,2005). Il s'agit²⁴ :

- Des équipements de production (renouvellement avec intégration de progrès technologique).
- Les équipements de manutention et de stockage.
- Les équipements en matériel de laboratoire, de métrologie...
- Les équipements en matériels informatiques.
- Les équipements et les installations de production d'unités de l'industrie (froid, chaud, air, électricité)
- Tout autre investissement matériel qui concoure à l'amélioration de la compétitivité industrielle.

Les investissements matériels se fixent comme objectif « la réhabilitation et modernisation de l'outil de production ou biens d'équipements ainsi que la mise en place de moyens nécessaires à la mise à niveau (moyens informatiques, logiciels, code barre, moyens audio-visuels, moyens didactiques) » (Mustapha Hassen Bey ,2006 pp 214-227).

2 Actions immatérielles :

Plusieurs auteurs s'accordent sur l'importance des actions immatérielles. « L'accumulation des qualifications et des compétences participe à l'amélioration de la productivité par les

²⁴ Document du ministère de l'industrie et de la restructuration, « fonds de promotion et la compétitivité industrielle », dispositif de mise à niveau des entreprises.

gains en termes de qualité de la main d'œuvre et l'accès plus facile aux nouvelles technologies qu'elle permet ». (Bougault H ET Philipiak ewa, 2005).

« La qualité de la main d'œuvre produit des effets mesurables sur la croissance ». ²⁵

De ce fait « une politique de croissance accélérée invite donc à privilégier les instruments favorisant l'emploi dans les entreprises,. La concurrence sur les marchés des biens et 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. » (Bougault H ET Philipiak ewa,2005).

Toutes ces actions sont orientées vers un contenu immatériel.

En effet « la mise à niveau est un processus immatériel, elle ne consiste pas à changer à un moment donné ses équipements ou élargir son potentiel de production.

L'acquisition des équipements fait partie d'un processus de décision à caractère économique pour laquelle des aides spécifiques sont prévues en accompagnement de la mise à niveau.

Dans la mise à niveau la question n'est pas d'avoir la voiture mais de savoir la conduire. » ²⁶

Selon le rapport du FEMIS (2007) : « Le comportement des acteurs économique nécessite un réajustement aux chocs anticipés de l'ouverture commerciale programmée et aux mutations de l'environnement international des affaires. Les anciens réflexes de management ne sont plus adaptés à la situation. Dans cette perspective, la mise à niveau des entreprises a pour objectif de modifier en profondeur les comportements des entrepreneurs méditerranéens a fin de les doter de compétences managériales, financières , technologiques et commerciales leur garantissant de meilleures chances de survie dans le nouveau contexte. Il ne s'agit nullement de remettre en cause les spécificités du management méditerranéen, mais d'avantage infléchir certains traits pour accroitre sa performance ».

Ces actions de mise à niveau portent essentiellement sur l'incitation à l'investissement immatériel.

Toute action engagée dans ce sens, contribue à l'amélioration des performances de la firme et sa compétitivité et en parallèle à l'accélération de la croissance au plan macro économique.

²⁵ OCDE(2003).

²⁶ Programme EDPME « guide de la mise à niveau »

Les PME étant affrontées à la concurrence et à la mutation profonde et rapide de l'environnement, elles doivent adopter en priorité de nouvelles technologies, l'efficacité managériale, l'innovation pour assurer leur survie, leur croissance et leur pérennité.

Il faut alors agir sur la structure, la gestion et l'organisation de l'entreprise et avoir une vision stratégique.

Selon Nadine Andrie Toroka, Juliette Brunet, Selogene De Coledic et Sophie Guerdin (2006/2007, p 12), pour réussir sa modernisation et son adaptation, l'entreprise doit mobiliser trois facteurs de base qui sont à l'origine des changements économiques et qui représentent aussi des conditions de management moderne de l'entreprise.

Ces facteurs sont relatifs à :

- La revalorisation du capital humain.
- La réalisation de la qualité totale.
- L'amélioration de la gouvernance dans l'entreprise.

A travers cette revue de littérature et sur la base des documents officiels de la mise à niveau (programme EDPME)²⁷, les actions immatérielles peuvent se résumer ainsi :

- L'adoption de bonnes pratiques de gestion.
- Le renforcement des ressources humaines.
- Une meilleure appréhension du marché et du positionnement de la PME.
- L'élaboration d'une stratégie de développement.
- La recherche permanente de l'innovation.
- La mise en conformité avec les standards internationaux.
- La mise en place de démarches qualité de types ISO 9001, ISO 14001 ISO 22000...etc.
- Le développement des structures marketing.
- L'obtention de marquage CE.
- Une mise en place de cellule de veille technologique commerciale informationnelle.
- Une mise en place de cellule de veille de l'environnement.

²⁷ Revue économiA Septembre 2007 P31.

La réussite de la mise à niveau repose alors sur :

- l'amélioration de la capacité managériale et le changement des mentalités des dirigeants et des cadres de l'entreprise par la formation et l'apprentissage organisationnel (DAHOU MOHAMMED LAMINE, 2003, p 91).
- le renforcement des systèmes de gestion, de production et de commercialisation par le développement des compétences managériales et techniques..
- Le développement des systèmes d'information et communication et l'utilisation des TIC.

Ces actions s'apparentent à l'appropriation de l'économie du savoir et de l'intelligence économique.

L'économie du savoir étant définie comme étant un nouveau mode de croissance axée sur des activités à forte valeur ajoutée et employant de hautes compétences. Elle repose sur les ressources humaines, la recherche et développement et innovations, les TINC, les systèmes d'organisation et de gestion.

“L'intelligence économique est la maîtrise concertée de l'information et de la coproduction de connaissances nouvelles. Elle est l'art de détecter les menaces et les opportunités en coordonnant le recueil, le tri, la mémorisation, la validation, l'analyse et la diffusion de l'information utile ou stratégique à ceux qui en ont besoin. Elle impliquera une protection adaptée à tous les stades de son élaboration : acquisition, traitement, exploitation, et au patrimoine en résultant avec une attention particulière aux prémisses (...). Pour l'essentiel, l'intelligence économique est un cycle d'informations dont la finalité est la production de renseignements stratégiques et tactiques à “haute valeur ajoutée ” (Bernard Besson, Jean-Claude Possin(2005).

“L'intelligence économique n'est plus seulement un art d'observation mais une pratique offensive et défensive de l'information. Son objet est de relier entre eux plusieurs domaines pour servir à des objectifs tactiques et stratégiques de l'entreprise. Elle est un outil de connexion entre l'action et le savoir de l'entreprise.” (Baumard Philippe ,1991).

Enfin, pour les besoins de notre recherche nous retenons les actions immatérielles suivantes :

- Renforcement des ressources humaines par la formation et développement du savoir et des compétences.
- Renforcement des efforts du marketing et développement des exportations.
- Modernisation du système de production.
- Modernisation du système et financier.
- Établissement d'un système d'assurance qualité et certification.
- Développement du système d'informations et de communication (.TIC)
- Développement de la recherche et le développement et l'innovation
- Modernisation du management et introduction de nouveaux concepts de gestion.

21 La mise à niveau du management

Un management réussi implique la possession des capacités managériales et une culture managériale axée sur le développement de l'entreprise de façon continue avec un affrontement permanent de l'environnement qui est en pleine mutation notamment face à l'ouverture des marchés et à la concurrence internationale.

A ce stade, la mise à niveau doit procéder à former les cadres et les dirigeants des entreprises en leur inculquant une culture entrepreneuriale basée sur la recherche de la performance et la compétitivité de façon pérenne.

La culture étant conçue comme « un ensemble de valeurs se traduisant par des comportements, des habitudes et des rites. La mutation culturelle se manifeste alors par le changement du comportement de l'entreprise dans le sens de l'adaptation à l'environnement » (GAUZENTE CLAIRE , p 162).

(Exemple : le passage d'une culture de gestion routinière à une culture stratégique à une culture de performance, de rentabilité, de mise à niveau...).

Elle implique aussi un besoin croissant d'une éthique et d'un comportement responsable vis-à-vis de son environnement et dans la gestion de ses affaires « L'entreprise est alors obligée de s'inscrire dans une démarche de développement durable en tant qu'entreprise responsable (De

Woot P, 2004)e et citoyenne »(CHAUVEAU A. et ROSÉ J,2003). Ceci ne peut se réaliser que par la formation et le développement des compétences.

22 La mise à niveau des ressources humaines et développement des compétences :

Le facteur humain vu comme simple facteur de production par l'école classique a pris de l'ampleur à partir des années quatre-vingt et est devenu la ressource de base dans la création de richesse et dans le développement des performances des firmes. Ceci est rendu possible grâce au développement des compétences par le biais de la formation et l'apprentissage organisationnel.

Le savoir est considéré comme source de création d'avantage concurrentiel dans la mesure où la performance des entreprises se mesure par la qualité de leurs hommes, leurs compétences, leurs créativité et leurs capacités à apprendre et à traduire ses connaissances en action (meilleure qualité de produit, meilleur mix-marketing...).

Les compétences sont à l'origine de la diversité des firmes « au delà des facteurs qui la composent, ce qui distingue une firme d'une autre même dans le cas ou elles appartiennent à un même industrie. Ce ne sont pas les différences éventuellement repérables dans le choix des facteurs, mais la nature des savoirs faire accumulés dans la mise en œuvre des facteurs » (CORIAT B et WEINSTEIN O, 1995, p 128).

Dans ce sens la ressource principale de l'entreprise est le capital humain qui doit acquérir le savoir et le savoir faire.

La formation et l'apprentissage s'inscrivent alors dans une logique de recherche permanente de l'amélioration des compétences, du savoir et du savoir faire de l'organisation.

L'adaptation aux turbulences de l'environnement implique alors une évolution des compétences et des connaissances des salariés, des processus, de l'organisation, de la culture de modernisation et de mise à niveau de l'entreprise.

Dans un contexte de nouvelle économie, la formation répond à plusieurs enjeux :

- L'adaptation de l'encadrement et des opérateurs de production à l'évolution technologique de l'outil de production.
- La démarche qualité.

- Le développement du sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- La sensibilisation des salariés aux enjeux du marché.

23 La mise à niveau commerciale (marketing):

Le marketing peut être conçu comme une opération stratégique qui vise à développer, à tarifier ; distribuer et promouvoir les biens et les services et les idées dans une perspective de développer l'échange qui satisfait les besoins individuels et collectifs.

« C'est une technique économique et sociale qui permet de satisfaire les besoins de l'individu ou de toute la société ou identifier les besoins du consommateur » (KOTLER. P et DUBOIS. B, p 38).

La démarche à suivre se résume comme suit :

- Recenser les besoins et les désirs de la population cible a travers l'étude de marché avant la création même de l'entreprise et le lancement du produit.
- Prendre toutes les décisions qui concernent les quatre P : prix produit, Promotion (communication) et distribution (place).
- Développer le service client notamment le service après vente (vente et suivi) qui permet de suivre l'opération de vente et d'après vente et de détecter les réclamations des clients insatisfaits pour y remédier.

Ceci étant indispensable pour l'intégration au marché international qui impose aux entreprises de ne produire que ce qui est demandé par le consommateur. « Produire les produits qu'on peut vendre et non vendre tout ce qu'on produit » (KOTLER. P et DUBOIS. B, p 38).

Le produit doit être adapté aux besoins du client sur le marché local ou encore international.

Pour développer ses perspectives d'exportation la PME doit non seulement améliorer ses méthodes de gestion, son organisation, son management...mais aussi opérer dans un environnement macro et méso favorable à son développement.

24 La mise à niveau du système d'informations et de communication : TIC

Pour faire face aux mutations rapides de l'environnement économique face à l'ouverture économique, les entreprises ont besoin d'un système d'informations fiable et pertinent qui leur permettra de recenser et dépister les obstacles d'adaptation et de formuler les actions

nécessaires à la mise à niveau susceptibles d'améliorer leurs performances et leur compétitivité face au défi de la mondialisation.

D'où la nécessité de l'application des principes du management moderne : la veille stratégique et la veille de l'environnement qui permettent le recueil, l'analyse et l'utilisation de quantités d'informations disponibles au moment opportun.

L'évolution des systèmes d'informations permet d'anticiper les comportements des acteurs de l'organisation.

Ainsi on assiste aujourd'hui à l'émergence d'une nouvelle économie dite de l'information ou « Nouvelle économie », où le travail en rapport avec l'information est devenu plus important que le travail en rapport avec les autres secteurs. Ceci sous-entend donc la mise en place d'un système représentant l'ensemble des ressources (les hommes, le matériel, les logiciels) utilisées pour collecter, stocker, traiter et communiquer les informations au sein de l'entreprise : Le système d'information (SI) (SANNI Lookman, 2009).

selon Hugues Angot (2005), « Un S.I est un réseau complexe de relations structurées où interviennent hommes, machines et procédures qui a pour but d'engendrer des flux ordonnés d'informations pertinentes provenant de différentes sources et destinées à servir de base aux décisions.. Aujourd'hui la plupart des systèmes d'information sont informatisés. Ils utilisent du matériel informatique, des logiciels, et bien sûr les nouvelles techniques de l'information et de la communication pour transférer les ressources en données et en divers produits informatifs et cela de manière sécurisée lorsque les données manipulées sont sensibles ».

Les systèmes d'information peuvent jouer un rôle capital dans le succès d'une entreprise. C'est la gestion globale de l'information grâce aux SI qui est la stratégie qui permet à une entreprise de rester flexible et compétitive sur un marché toujours plus ouvert à l'international.

25 Mise à niveau du système de production :

Selon le guide du programme national de mise à niveau, la mise à niveau de la production se matérialise par les actions suivantes²⁸ :

- Diagnostic organisationnel approfondi de la gestion de production
- Établissement des plannings fondamentaux de la gestion de production
- Mise en place d'une gestion des stocks
- Création ou restructuration du service ordonnancement/ lancement
- Mise en place d'un service d'études
- Mise en place d'un Bureau des Méthodes
- Mise en place de magasins Mise en place du bureau contrôle produit
- Mise en place d'un service maintenance industrielle

26 Mise à niveau financière et comptable :

Elle Consiste à²⁹ :

- Mettre en place une comptabilité financière pour PME
- Adapter les normes IAS/IFRS aux besoins de la PME
- Mettre en place un manuel de procédures comptables
- Mettre en place un système de contrôle interne
- Mettre en place d'une méthodologie de calcul des couts et des prix de revient
- Mise en place des outils de pilotage
- élaboration d'un plan de financement de l'investissement (business plan)

27 Mise à niveau de la qualité et certification :

Dans les années 1980, une grande étape est franchie avec le développement du concept de management de la qualité puis du management de la qualité totale. La qualité totale regroupe un ensemble de principes et de méthodes ayant comme Stratégie globale la mobilisation de toute l'entreprise pour obtenir une meilleure satisfaction du client

²⁸ Doc ANDPME les guides du programme national de mise à niveau <http://www.andpme.org.dz/index.php/fr/>

²⁹ IBID

au moindre coût. Les pratiques et techniques associées au management par la qualité totale reposent sur trois axes : la focalisation sur le client, l'amélioration continue et le travail en équipe » (Dean J W et D E Bowen, 1994, pp392-418).

La mise à niveau de la qualité exige alors des entreprises de s'aligner sur les normes internationales qui s'avèrent indispensables pour améliorer leur qualité.

La normalisation constitue un outil fondamental du développement économique et industriel d'une entreprise.

L'intérêt croissant accordé à l'activité de normalisation³⁰ trouve son fondement dans la recherche de la certification qui est une reconnaissance de la qualité du produit, des procédés ou encore du management.

La certification offre, à toute entreprise désireuse de positionner ses produits sur l'axe qualité des arguments commerciaux, en vue de l'obtention de la marque ou certificat de conformité.

Il en est de même pour les entreprises voulant certifier leurs systèmes de management qualité, environnement ou autres.

.

28 La mise à niveau du système de recherche et développement et d'innovation :

Les marchés appellent de plus en plus à un besoin croissant de « réactivité et d'innovation » (Davenport, 1993) (nouveaux produits qui répondent aux besoins du client).

Car l'organisation doit être tournée vers une évolution croissante du management au service du client « levier essentiel de la création de valeur » (Pendaries Michel, 2011).

L'innovation est l'action d'innover, c'est-à-dire d'introduire quelque chose de nouveau... En matière économique, l'innovation est une évolution significative d'un produit, d'un service ou d'un processus de fabrication qui apporte quelque chose de nouveau, d'encore inconnu ou qui utilise une technologie nouvelle. (Barbara Lyonnet, 2010).

³⁰ BULLETIN JURIDIQUE TRIMESTRIEL N° 01 / Janvier 2011 Série Veille juridique-Normes et Législation, ministère de la PME et de la promotion de l'investissement, p 20.

Section 4 La mise à niveau de l'environnement :

On ne peut concevoir la modernisation de la PME sans celle de son contexte environnemental qui a priori conditionne son développement et sa croissance.

Les performances de la PME dépendent étroitement de l'environnement dans lequel elle évolue.

Plus l'environnement est préparé, plus il est favorable à la réussite de la mise à niveau de la PME.

Selon M Porter, (1990, pp7-200) dans son ouvrage « l'avantage concurrentiel », l'environnement national joue un rôle majeur dans la compétitivité des firmes. Cet environnement constitue la condition de base de la compétitivité, c'est le déterminant du climat des affaires et aussi de l'incitation à investir. »

A ce titre « les principales mesures de la mise à niveau ont pour objet de lever les contraintes qui altèrent le climat des affaires (réglementations, institutions...) Pour inciter les entreprises à devenir compétitives en termes de coûts, de qualité, d'innovation et enfin à suivre et maîtriser l'évolution des techniques et des marchés » (Philipiac Bougault, 2005).

« La mise à niveau d'une entreprise sans la mise à niveau de son environnement est un coup d'épée dans l'eau » (Amer Yahia H, 2010).

« La modernisation de l'environnement des affaires et la mise en cohérence des structures d'appui est un préalable indispensable à la mise à niveau de la PME »³¹

Qu'est ce que la mise à niveau de l'environnement et quelles sont les actions de mise à niveau à initier en sa faveur ?

1 Définition de la mise à niveau de l'environnement :

Aujourd'hui l'entreprise est considérée comme un système ouvert à son environnement.

Tout changement de ce dernier influe sur son activité et par conséquent sur ses résultats.

³¹ AFD : agence française de développement

A cet effet l'entreprise se trouve confrontée à un environnement de plus en plus complexe et en pleines mutations dûes essentiellement à l'ouverture des économies, à la concurrence intense et au développement du système d'informations (TIC) et d'intelligence économique.

pour permettre à l'entreprise d'améliorer ses performances et devenir compétitive, il faut procéder à un assainissement profond de son environnement dans ses différents aspects. Notamment l'aspect institutionnel, juridique réglementaire, financier et fiscal.

La mise à niveau de l'environnement consiste alors à mettre en place un climat économique favorable aux affaires qui implique :

- Un cadre institutionnel garantissant les droits de propriété
- Un système financier et bancaire solide et performant
- Une infrastructure physique convenable
- Des acteurs aux capacités renforcées

2 Les actions de mise à niveau de l'environnement :

Selon Amer Yahia HOUICINE(2010), Il s'agit d'actions spécifiques qui peuvent mener l'entreprise à l'excellence telles que :

- La création de centres technologiques d'appui et de capacité de consulting
- La formation spécialisée
- La facilitation d'accès au foncier
- La facilitation d'accès au financement
- La simplification au maximum des procédures et des réglementations
- L'assouplissement et la stabilité du cadre juridique des affaires
- La mise à disposition d'informations sur les marchés
- Le développement du mouvement associatif professionnel qui peut aider les entreprises à se mettre en réseau et partager leurs synergies
- Réforme fiscale permettant de réduire l'oppression sur les résultats de l'entreprise afin de pouvoir constituer son cash flow
- Réforme bancaire garantissant les crédits aux entreprises et la réduction des charges financières par la révision du prix du capital à la baisse
- Redonner au taux de change sa vraie valeur
- Réforme salariale : redéfinir les salaires de façon à stimuler l'effort.

Ces reformes doivent en principe permettre à l'entreprise de se concentrer sur son activité productive, à améliorer sa qualité et à réduire ses coûts, pour afficher en fin de compte un prix de vente compétitif

En résumé ces actions sont regroupées en quatre grandes rubriques :

- **La mise à niveau de l'environnement institutionnel et réglementaire :**
- **La mise à niveau de l'environnement financier et bancaire**
- **La mise à niveau de l'environnement fiscal :**

La mise à niveau de l'environnement infrastructurel

21-La mise à niveau de l'environnement financier et bancaire :

La mise à niveau de l'environnement financier a pour objectif de renforcer le rôle du secteur financier et bancaire en lui permettant de jouer pleinement son rôle dans la promotion de l'économie nationale par la consolidation de sa stabilité et la diversification de ses outils financiers.

Le renforcement du rôle du secteur bancaire et financier dans le financement de l'économie, à travers une meilleure intégration financière devrait permettre aux entreprises notamment les PME, de bénéficier des services des banques et du marché financier.

22-La mise à niveau de l'environnement institutionnel :

Les actions de mise à niveau doivent viser :

- La refonte du statut de la fonction public afin de permettre à l'administration de jouer son rôle de régulation, d'orientation et d'incitation de l'entreprise.
- L'adaptation des administrations fiscales, douanières et juridiques au contexte de la libéralisation économique et aux exigences dans le cadre de l'adhésion à l'OMC et à la zone euro-méditerranéenne de libre-échange.
- Le renforcement et la création des services technologiques d'innovation, d'appui et de conseil (centre de recherche, bureaux de consulting et d'expertise, structure de normalisation et de certification qualité).

- Le développement et multiplication des institutions de formation en gestion à travers l'utilisation des ressources propres et par le biais du partenariat avec les écoles de management Européennes et Nord Américaine.
- développement de l'information sous toutes les formes au service de l'entreprise (administrative, économique, financière, technique).
- appui aux structures de contrôle et de promotion de la qualité

23 La mise à niveau de l'environnement infrastructuel :

La mise à niveau de l'environnement infrastructuel doit obligatoirement passer par :

- La définition d'une politique nationale des zones industrielles.
- l'élaboration du statut juridique du foncier industriel.
- L'aménagement des zones industrielles en synergie avec l'aménagement du territoire.
- Le développement des réseaux routiers et ferroviaires (autoroutes, voies rapides pour trains à grande vitesse).
- L'aménagement et le développement des ports et aéroports.
- le développement du réseau de télécommunications (téléphonie mobile) et des nouvelles technologies de la communication.

(Mustapha Hassen-Bey, 2006, pp214-227).

Toutes ces mesures d'accompagnement vont permettre à l'entreprise de développer sa production matérielle qui est relativement rigide et inciter les flux d'IDE.

Conclusion du chapitre II

Les actions de mise à niveau de la PME et de son environnement appuyées sur un diagnostic rigoureux et impliquées dans une démarche stratégique, constituent les sources d'avantages compétitifs et d'améliorations des performances des PME et de leur compétitivité. Les actions immatérielles sont privilégiées dans cette course à la performance et à la compétitivité.

La formation et l'apprentissage organisationnel sont au cœur des changements organisationnels, techniques et managériaux qui impliquent de nouveaux processus qui répondent aux changements de l'environnement et assurent la satisfaction des besoins des clients, ce qui permet d'améliorer la performance commerciale et en fin de compte les résultats financiers et économiques de la PME.

L'utilisation de l'intelligence économique comme nouvelle arme de compétitivité, garantit la pérennité de la production, et plus particulièrement le savoir faire, selon les nouvelles stratégies de l'économie de savoir.

Chapitre III : Explications théoriques de la mise à niveau de la PME et son environnement.

Section I : contexte de la mise à niveau de la PME :

L'ouverture des frontières constitue « une opportunité de croissance et permet d'accéder à de nouveaux marchés et d'attirer les IDE. Mais elle peut représenter un risque pour les pays dont le tissu industriel est fragile voire « usé » (faible niveau technologique, institutionnel et humain) ». (Bougault H ET Philipiak ewa ,2005).

L'échange profite alors aux nations les plus avancées au détriment des économies faiblement industrialisées » (Liste F ,1998).

Ces économies défavorisées doivent apporter des adaptations nécessaires et des restructurations indispensables à leurs structures industrielles à fin de faire face à la concurrence internationale et d'assurer leur insertion sur ce grand marché.

« Les gains de l'ouverture sont notamment déterminés par la mise en œuvre de réformes et de politiques d'accompagnement adéquates » (RODRIK DANI, (2008),

Cet accompagnement se base sur des programmes d'appui et d'aides au développement des structures industrielles et interpelle la PME comme alternative au développement des activités et du tissu industriel.

Ces programme de soutient appelés aussi programmes de mise à niveau s'articulent autour de plusieurs actions de modernisation de la PME qui se traduisent par la transformation simultanée de ses technologies, ses formes d'organisation et ses modes de gestion à fin de réagir à la concurrence internationale .

Ces programmes de mise à niveau répondent aujourd'hui avant tout à l'impératif d'amélioration des performances et de la compétitivité « il ne s'agit plus d'industrialiser mais de moderniser l'entreprise et l'environnement économique dans un contexte de globalisation »³²

Ils sont présentés comme une réponse au déficit de compétitivité dans les pays du sud. « l'enjeu majeur de ces programmes est d'offrir une plate forme complète de services financiers et non financiers aux PME à fin de leurs permettre d'effectuer des gains de productivité et des choix stratégiques nécessaires pour affronter dans les meilleures conditions la concurrence étrangère sur le marché local et tirer profit des opportunités d'exportation qu'offrent les marchés internationaux ». ³³

Il s'agit de permettre aux entreprises de s'aligner sur les standards internationaux de compétitivité, de qualité, de productivité, de méthodes de gestion...

³² ONUDI (2002)

³³ Agence française de développement (AFD)

A ce titre, la PME est appelée plus que jamais à se hisser aux niveaux d'excellence requis sinon disparaître.

Cette mise à niveau nécessite des fonds importants et des mesures d'accompagnement qui interpellent plusieurs acteurs : l'état, le secteur privé, l'environnement, les partenaires étrangers ; les bureaux de consulting, les banques...

En effet la mise à niveau cible la PME et son environnement appelé aussi climat des affaires. L'entreprise vivant en symbiose avec son environnement, elle subit toutes les mutations qu'il enregistre.

Toute amélioration du climat des affaires influe positivement sur celle de l'entreprise (courant institutionnaliste).

L'état intervient comme troisième partenaire.

Ainsi le programme de mise à niveau s'inscrit dans une logique :

- Micro-économique d'appui aux acteurs productifs.
- Macro économique d'accélérateur de croissance.
- Méso économique d'appui à l'environnement de l'entreprise.

Notre travail de recherche s'attache aux aspects micro et méso économiques en priorité.

Quels sont donc les fondements théoriques de la mise à niveau de la PME et son environnement ?

La mise à niveau est apparue avec la libéralisation et l'ouverture des économies (signature de l'accord d'association avec l'union européenne et l'adhésion à la zone de libre échange).

C'est un accompagnement provisoire pour préparer la PME à cet événement (échéance de la levée des barrières douanières).

Le sous-bassement théorique de la mise à niveau dans son contexte général se réfère alors aux nouvelles théories de l'ouverture-croissance de LIST.F (1998) et RODRIK D(2008) et à la théorie de l'avantage concurrentiel de PORTER .M

Toutefois puisque nous nous intéressons de près à la mise à niveau de l'entreprise et son environnement nous allons nous introduire dans les profondeurs de la boîte noire pour puiser dans les théories modernes de la firme et de son développement et sa croissance en collaboration avec les institutions environnantes.

Puisque la mise à niveau est considérée comme un accompagnement de l'entreprise par l'état ou par des institutions ou organismes locaux et étrangers (aides financières, aide au diagnostic, banques, collaboration des bureaux de consulting locaux ou étrangers...) nous

nous referons alors à la théorie institutionnelle(ou théorie des conventions) pour expliquer le lien mise à niveau de l'entreprise et mise à niveau de l'environnement.

Aussi nous nous inspirons largement de la théorie régalienne pour définir le rôle de l'état dans la mise à niveau.

Par ailleurs la mise à niveau se basant sur la démarche stratégique (diagnostic, stratégies, plan de mise à niveau)et notamment sur le choix des actions à emprunter pour obtenir l'avantage ou les avantages compétitifs et la performance des firmes objet de notre recherche ,nous faisons appel au cadre théorique du rôle de la stratégie dans l'entreprise.

D'autre part, sachant que la mise à niveau cible les PME « viables », l'aide des différents programmes(en matière de diagnostic, actions matérielles, actions immatérielles, actions d'appui à l'environnement : banques, fiscalité, réglementations...) vise à les remettre sur les rails de la gestion moderne axée sur le developpement du reflexe de bonnes performances, de culture entrepreneuriale, de pratiques managériales modernes (vision stratégique, information, TIC, marketing, formation, qualité, innovation, alliances stratégiques et partenariat).

Ces actions ont pour objectif final de développer chez les PME l'attitude de l'acquisition de un ou plusieurs avantages compétitifs « durables »(Porter, M, 1986) et de meilleures performances leur assurant un positionnement sur le marché concurrentiel et un ancrage dans un espace régional et mondial de façon pérenne.

Pour expliquer les actions à adopter par les PME dans le cadre des programmes de mise à niveau (renforcement des compétences, amélioration de systèmes de gestion, de production, introduction des TIC,...) nous nous referons aux théories de la croissance de la PME dans un environnement instable telles que:

- La théorie des ressources
- La théorie des compétences et d'apprentissage (formation, information...)
- La théorie évolutionniste ou théorie des capacités dynamiques (entrepreneur schumpetérien, innovation et recherche et developpement ...).

Section2 Théories de l'ouverture-croissance :

1-Théorie Listienne : (protectionnisme partiel et temporaire des industries naissantes)

Contrairement à la théorie classique qui se base sur une vision statique, List se base sur une méthode dynamique pour appréhender les relations économiques internationales en partant de l'interprétation historique pour analyser les perspectives des phénomènes « un bon système doit reposer sur une bonne base historique » (Liste. F, 1998, p57).

Selon List Le libre échange ne peut s'instaurer entre deux nations ou deux industries inégales dans leur développement, cela au contraire ruinerait l'industrie naissante.

« S'il est vrai, comme nous croyons pouvoir le démontrer, que dans l'état actuel du monde, une jeune industrie manufacturière démunie de protection ne saurait soutenir la concurrence d'une industrie affermie depuis longtemps, d'une industrie protégée sur son propre territoire....Ainsi une nation qui a une vocation manufacturière se conduit en recourant au système protecteur absolument comme ce propriétaire qui sacrifie des valeurs matérielles afin de faire apprendre à quelques uns de ses enfants une industrie productive » (Liste. F, 1998, pp 262-263).

Dans ce même ordre d'idées ; List démontre cette éventualité à travers le traité de libre échange signé entre l'Angleterre et le Portugal (1703). Puis avec la France en (1786). « Immédiatement après la mise en vigueur de ce traité, le Portugal fut inondé de produits manufacturés anglais ; et cette inondation eut pour premier effet la ruine soudaine et complète des fabriques portugaises en effet tout à fait semblable à celui du traité d'Eden conclus plus tard avec la France et à celui de la suppression continentale en Allemagne. » (Liste. F, 1998, pp 171-172).

En recensant les dangers du libre échange et ses limites pour une industrie naissante, List insiste sur la nécessité de l'intervention de l'état pour appuyer le développement économique des nations et protéger cette industrie naissante.

List fait allusion à l'amélioration de l'environnement de l'entreprise en précisant que :

« Nulle part le travail et l'économie, l'esprit d'invention et l'esprit d'entreprise des individus n'ont rien fait de grand là où la liberté civile, les institutions et les lois, l'administration et la

politique extérieure, et surtout l'unité et la puissance nationale, ne leur ont pas prêté appui. » (Liste. F, 1998, pp 220-221).

Il ajoute : « ...Une industrie manufacturière perfectionnée, une marine marchande considérable et un vaste commerce extérieur ne peuvent s'acquérir que par l'intervention du gouvernement ». (Liste. F, 1998, p299).

Inspiré de la philosophie Listienne, le gouvernement Algérien à travers sa politique économique touchant aux finances, aux impôts, aux lois...aide l'entreprise à développer ses capacités productives et concurrentielles afin de pouvoir se préparer à affronter ses homologues des pays développés dans le cadre du libre échange. « La prise en charge des problèmes de l'environnement est une condition incontournable pour donner une chance aux entreprises de faire face à la concurrence locale souvent déloyale et à la concurrence internationale très rude. » (Madaoui Mohammed et Boukrif Moussa , 2009).

Enfin List préconise le retour au libre échange lorsque le secteur manufacturier atteint sa maturité. « ...après avoir atteint le plus haut degré de richesse et de puissance, un retour graduel au principe du libre commerce et de la libre concurrence sur leurs propres marchés étrangers ... » List Frédéric, 1998, p 229).

2 théories de Rodrik : Réformes institutionnelles et politiques d'ouvertures dans les pays en développement :

Selon Rodrik D (2000), pour être valable et devenir moteur de croissance, « les politiques d'ouverture doivent reposer sur un ensemble de réformes institutionnelles depuis les reformes législatives et administratives jusqu'à des mesures de protection sociale. Elles doivent aussi se fonder sur les spécificités sociopolitiques et culturelles du pays afin de mettre en place des innovations institutionnelles adaptées »

Ceci étant vérifié notamment pour les pays en développement où le rôle du marché comme régulateur de l'économie est très limité au vu des caractéristiques structurelles de ces pays.

Section 3 théorie de la croissance de la firme dans un environnement instable

1 Conception classique de la firme et ses limites :

Pour les classiques l'entreprise est considérée comme « une boîte noire » dont l'activité principale est la transformation des flux d'entrée en flux de sortie. La fonction principale est la fonction de production.

L'entreprise est confondue avec son entrepreneur (l'individu rationnel homoéconomicus) dont l'objectif principal est la maximisation du profit.

Cette approche se base sur les hypothèses suivantes :

- Situation d'équilibre général
- Concurrence et information parfaite
- Rationalité des agents et maximisation du profit

La firme est alors définie par trois éléments :

- Le chef d'entreprise rationnel est seul décideur
- Une fonction de production et une fonction de coûts qui retracent les contraintes technico économiques aux quelles doit se plier une entreprise.
- Un objectif et comportement basés essentiellement sur la maximisation du profit.

(Chevalier J M ,1995 p18),

La théorie néoclassique en se basant sur l'explication de l'équilibre général, donne à la firme une place limitée et une conceptualisation très simple. Elle la réduit à « un agent passif et sans épaisseur » (Coriat B et Weinstein, 1995, pp14-15),

« Bien que l'approche néoclassique possède une valeur heuristique, elle nous ne nous apprend rien sur les mécanismes à base de l'émergence de la firme, sur les modes d'organisation, ni sur les caractéristiques fondamentales de celle-ci » (Alcouffe A et Kammoun S, 200, p 5),

2 l'approche néo-institutionnelle moderne de la firme :

Face aux limites de l'approche classique de la firme, des théories modernes de la firme ont émergé : théories modernes de l'organisation axées sur le mode de gestion et d'organisation, théorie de la firme fondée sur les ressources et les compétences et l'environnement (théorie évolutionniste).

21 Approche de la firme en tant qu'organisation :

Cette approche s'intéresse de près à l'entreprise, sa raison d'être, son fonctionnement et sa gestion, ses objectifs...

Les fondements et l'analyse de la firme font appel à plusieurs théories :

- Théorie des droits de propriété
- Théorie des coûts de transactions
- Théorie de l'agence
- Théorie managériale

211 Théorie des droits de propriété :

Cette théorie explique les raisons de l'existence de la firme et son efficacité.

Sa formulation remonte aux années soixante, elle repose sur les hypothèses suivantes :

- Les agents économiques sont guidés par la recherche de la maximisation de leur fonction d'utilité et leurs propres intérêts quelque soit le système économique et quelque soient les droits de propriété qui leurs sont attribués.
- Le comportement des individus sur le marché exprime leurs préférences.
- L'information n'est pas parfaite et les coûts de transactions ne sont pas nuls.
- Les agents sont soumis à des contraintes imposées par la structure du système dans lequel ils opèrent.

L'ajustement aux contraintes de l'environnement se traduit par le comportement de ces individus au sein de l'organisation.

Comme souligné par Gérard Koenig, 1999, p20), le but poursuivi par cette théorie est de comprendre le lien existant entre l'efficacité des entreprises et la structure de la propriété :

« Les différentes structures de propriété entraînent différentes formes de rémunération et donc orientent les choix des individus ».

Le principe des droits de propriété est d'inciter les individus à utiliser plus efficacement les ressources. C'est un moyen d'incitation qui influe sur le comportement des individus et des agents « toute organisation reposant sur des droits de propriété exclusifs et transférables a une efficacité sociale plus grande qu'une organisation dont la propriété est assortie de caractéristiques moins accentuées » (Koenig Gérard, 1999, p 24),

La primauté est accordée à la propriété privée.

Selon Ronald Coase (1937, pp386-405), avec des coûts de transaction positifs, les droits de propriété ont une influence positive sur la performance économique.

212 Théorie des coûts de transaction :

La théorie des coûts de transaction vient renforcer l'existence de la firme « comme alternative aux imperfections du marché » (Gabarié H et Jacquier J L, p 128). « Elle est inspirée des travaux de Coase en 1937 et imposée en 1975 comme théorie à large spectre qui éclaire d'un jour nouveau la question d'existence et de pérennité de l'entreprise » (Koenig Gérard, 1999, p143).

L'économie des coûts de transaction se base sur une vision analytique et microéconomique de l'entreprise « notamment celle des comportements individuels et les interactions entre ces comportements » (Koenig Gérard, 1999, p 148).

Pour North l'existence de la firme est justifiée par sa capacité à réduire les coûts de transaction. Son existence en tant qu'organisation, est une réponse au déficit informationnel qui n'est pas fourni par l'environnement et qui se révèle un coût non négligeable dans la poursuite de l'activité de la firme.

Elle s'intéresse de près aux différentes étapes de transformation ou d'assemblage du processus de production pour définir les transactions internes impliquées dans la production »

L'entreprise est alors considérée comme une organisation sociale où les agents sont sensés faire des choix rationnels pour maximiser leur profit.

Cette organisation sociale est apparue car elle permet de réduire les coûts de transaction « pour certaines transactions il est plus économique de produire soit même en

passant un contrat de travail que d'acquérir sur le marché par un contrat de vente » (Gabarié H et Jacquier J L, 1994, p74),

A la différence de l'école néoclassique fondée sur l'hypothèse de rationalité parfaite, la théorie des coûts de transactions repose sur l'objectif de minimisation des coûts de fonctionnement et la recherche du profit en choisissant la structure organisationnelle qui permet des économies de transaction.

En revanche, l'efficacité de l'organisation est tributaire du choix de la forme organisationnelle efficiente (économie des coûts de transactions) qui permet de développer un avantage concurrentiel et survivre à la concurrence.

« La mise en place d'une organisation spécifique permet à la firme de se différencier de ses concurrents afin de créer un avantage concurrentiel » Bancel F (1997).

Seules les firmes qui arrivent à opérer les meilleures combinaisons productives et choisir l'organisation qui permet de réduire au maximum les coûts de transactions survivront.

213 Théorie de l'agence :

Au-delà du profit qui était le seul objectif recherché par la firme, la théorie moderne considère cette dernière comme un ensemble de relations entre agents qui ont des fonctions de préférences différentes et des objectifs différents.

La théorie de l'agence s'intéresse « aux mécanismes de contrôle qui dans l'entreprise managériale vont permettre de résoudre les conflits d'intérêts entre actionnaires et managers » (Parrat Frédéric, 2003, p13),

Pour Jensen et Mekling (1976, pp 31-37), il existe une relation d'agence lorsqu'une personne a recours aux services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque.

« Ces deux groupes d'agents qui sont les actionnaires et les managers sont liés par des relations d'agence » (Koenig G, 1993, p 24).

Il s'agit d'une relation ou de contrat entre les actionnaires et le dirigeant ou managers à intérêts divergents.

Cette relation étant considérée comme une source de conflits d'intérêts.

« Ces conflits sont dûs essentiellement à l'information imparfaite et asymétrique qui rend la voie des comportements opportunistes dès lors ouverte » (Olga O B, 2003, p 38).

« L'agence considère l'information comme une connaissance spécifique de laquelle dépend l'avantage compétitif de l'entreprise et sa performance comparative » (Olga O B, 2003, p 92).

L'objectif de la théorie d'agence est de réduire ces divergences par la mise en place de mécanismes de contrôles (interne ou externe), vote, assemblée générale, conseil d'administration...et d'incitation.

« La mise en place de ces structures s'accompagne de coûts d'agence » (Olga O B, 2003, p 46).

Le recours à l'organisation est conçu alors comme mode de résolution de ces conflits.

De ce fait, la théorie de l'agence considère que la réussite de l'entreprise dépend de la forme organisationnelle adoptée qui permet de réduire au maximum les coûts d'agence et d'obtenir l'alignement des membres à l'objectif de l'entreprise(théorie positive de l'agence).

La théorie de l'agence s'applique surtout aux sociétés par actions.

22 Approche de la firme fondée sur les compétences et l'apprentissage organisationnel (théorie évolutionniste) :

Selon cette théorie « la firme est définie par l'ensemble des compétences qu'elle accumule au fur et à mesure de son activité » (Olga O B, 2003, p1 37).

Le développement des compétences constitue le facteur déterminant de la performance, la compétitivité et la pérennité de la firme.

Qu'il s'agisse de compétences individuelles ou collectives, l'ensemble contribue à renforcer le capital humain de l'entreprise.

Contrairement aux classiques qui voient la performance et le profit dans l'élargissement du volume de production, les évolutionnistes considèrent l'apprentissage comme source incontournable de la réduction des coûts et donc de la performance.

« La courbe d'apprentissage est un avantage de coûts provenant de l'accumulation de connaissances et de savoirs faire ». (Olga O B, 2003, p 140).

Approche de la firme fondée sur les relations avec l'environnement :

Les analyses de l'environnement ont été jusqu'ici fondées sur une séparation de l'environnement et de l'entreprise

Toutefois devant les turbulences de l'environnement, le gage de survie de la firme devient désormais, la compréhension des évolutions de ce dernier.

L'adaptation de l'entreprise à son environnement s'est concrétisée par le développement de la pensée stratégique et par l'adoption d'un comportement d'adaptation ou de réaction de l'entreprise à son environnement. L'entreprise est ainsi dans une logique d'ajustement qui consiste à choisir le bon positionnement concurrentiel

Avec la théorie des ressources internes, le comportement de l'entreprise doit être un comportement proactif : il s'agit d'anticiper les évolutions de l'environnement et, surtout, de le modifier à son avantage L'idée est de développer des compétences organisationnelles ou collectives qui donneront à l'entreprise des marges d'action sur son environnement.

Section4 Théorie des institutions et théorie régaliennne de l'état : mise à niveau de l'environnement (relation environnement –entreprise) :

1 notion d'institution :

L'économie des conventions est à l'origine de la théorie des institutions.

Le point de départ de la théorie des conventions consiste à comprendre comment les individus parviennent à mettre en place des règles de coopération et de comportements dans des situations d'incertitude avec pour hypothèse centrale que les individus ont une rationalité limitée.

Une convention est ainsi une solution à un problème de coordination qui ayant réussi à concentrer sur elle l'imagination des acteurs, tend à se reproduire avec régularité.

L'institution est alors un ensemble de conventions.

2 Rôle des institutions dans le developpement des firmes :

Les institutions ont une influence considérable sur les performances de l'économie et sur le comportement économique des individus et partant des pratiques qui émanent des entrepreneurs dans leurs activités quotidiennes »North (1990).

Les travaux de North portent essentiellement sur le rôle des institutions dans le developpement et la croissance des nations.

En effet, il considère les entreprises ou les firmes comme des organisations qui jouent un rôle essentiel dans le processus de changements économiques

Les institutions entendues ici comme des règles du jeu sont là pour orienter et encadrer les activités de ces entreprises (North Douglass C., 2005) (état, environnement) d'après l'approche institutionnelle de Menard Claude (, 2003, pp103-118).

Toute modification des règles institutionnelles induit celle de la firme et du comportement des entrepreneurs et détermine l'évolution du developpement économique.

3 Les fonctions régaliennes des institutions de l'état :

Selon Stiglitz (1996), dans les économies en transition le faible niveau de développement des marchés conjugué à une asymétrie de l'information et de la concurrence rompt avec la validité de l'équilibre général et milite en faveur de l'état et des institutions pour jouer un rôle dans la régulation de l'économie.

Ces institutions complèteraient la régulation marchande notamment en corrigeant ses imperfections.

Selon le courant institutionnaliste, le développement et la croissance des firmes ne peut se réaliser que par l'intervention des institutions en parallèle avec les règles du marché (cohabitation de l'état et du marché).

Ce qui permet d'assurer un bon fonctionnement du marché et d'inciter et stimuler l'investissement.

Ce rôle attribué à l'état ne remet pas en cause la libéralisation de l'économie (conformément au consensus de Washington) mais vient renforcer cette initiative.

L'état à travers ses bases institutionnelles (lois, règlements, législations, finances, concurrence, paix, droits de propriété...) est considéré comme ami du marché selon la banque mondiale.

« Les institutions permettent de réduire l'incertitude liée à l'information et la concurrence imparfaites » Stiglitz (1996),

De ce fait les fonctions de l'état régulateur dites fonctions régaliennes (Stiglitz, 1996), peuvent être énumérées comme suit :

- La promotion de l'éducation
- Le développement de l'acquisition de nouvelles technologies
- Le soutien du système financier
- Le développement des infrastructures et des systèmes de communication
- La protection de l'environnement...

L'intervention de l'état vise alors à mettre en place un climat des affaires favorable au déroulement de l'activité des firmes.

« Les réformes économiques ont introduit une vision de l'Etat régulateur de l'économie et de l'environnement économique : il ne se substitue pas à l'initiative des entreprises. Il intervient pour inciter, dynamiser et orienter les processus de croissance »(ABOURA.M, 2002).

L'objectif étant de faciliter la tâche aux entreprises afin d'entreprendre dans des conditions convenables et se concentrer sur leurs métiers de base dans un environnement bien préparé (mise à niveau préalable de l'environnement condition initiale des performances et de la compétitivité des firmes).

Section5 Cadre théorique du rôle de la stratégie dans l'entreprise (processus de mise à niveau et démarche stratégique) :

1 Définition de la stratégie :

Selon P. De Woot dictionnaire de la stratégie (2008) « La stratégie est un ensemble de manœuvres qui permettent à l'entreprise de mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés. il s'agit d'un processus de décision et d'actions délibérées et anticipatives. C'est par lui que l'entreprise définit ses propriétés, oriente ses forces allouées et réalloue ses ressources rares ».

Selon Michael Porter(1998), « la stratégie est la réalisation des choix d'allocation de ressources ((financières, humaines, technologiques etc) qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable ».

Selon F Leroy(2004), la stratégie est « la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation puis l'affectation de ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ».

La finalité de la stratégie est donc l'obtention d'un avantage concurrentiel « La capacité de dégager un profit durablement supérieur à celui des concurrents. »(Viardot E,2010), pour réaliser cet objectif de survie, il faut procéder par un diagnostic de l'entreprise pour définir ensuite les actions à mettre en œuvre et les ressources à mobiliser pour les réaliser.

2 Rôle de la stratégie dans l'entreprise :

La stratégie d'entreprise commence à faire ses ces prémisses avec le développement du capitalisme industriel à partir du 19^{ème} siècle.

Toutefois l'approche stratégique de l'entreprise n'apparaît effectivement qu'avec l'arrivée de l'économie industrielle.

L'entrepreneur étant l'acteur principal, il élabore une stratégie pour conquérir le marché national et international.

Plusieurs modèles d'analyse stratégique se sont succédés, l'objectif étant de faire apparaître les forces et les faiblesses de l'entreprise puis les menaces et les opportunités offertes par l'environnement de l'entreprise à partir des années cinquante par l'école de Havart (USA).

Puis à partir des années soixante les modèles d'analyse stratégique ont été élaborés par des cabinets de consulting en stratégie.

Ensuite pendant les années quatre-vingt avec l'émergence d'une concurrence accrue entre entreprises sur le même marché, Michael Porter élaborera la chaîne de valeur qui regroupe l'ensemble des facteurs de compétitivité d'une firme et les différentes stratégies concurrentielles y afférentes.

L'adoption de la stratégie devient désormais indispensable face à l'incertitude et les turbulences sans cesse croissantes de l'environnement.

3- Rôle de la stratégie dans le positionnement concurrentiel :

Pour se positionner par rapport aux concurrents sur un secteur donné, l'entreprise doit procéder à un diagnostic stratégique global puis à l'élaboration de la stratégie concurrentielle (Actions de mise à niveau et affectation des ressources à leurs réalisations).

31 Diagnostic stratégique :

Le diagnostic stratégique de l'entreprise se compose du diagnostic interne et du diagnostic externe.

Le diagnostic interne vise à recenser l'ensemble des forces et des faiblesses de l'entreprise afin d'adopter des stratégies appropriées en fonction des ressources et des compétences humaines, financières et physiques disponibles.

Le diagnostic externe a pour objet de dépister les menaces et les opportunités de l'environnement.

La confrontation des deux diagnostics permet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer la performance de l'entreprise.

Ces actions peuvent toucher différents domaines :

- Le savoir faire technologique
- Les caractéristiques des produits (qualité, innovation...)
- La maîtrise de la distribution (délais)
- Les relations avec la clientèle (service après vente)
- La formation interne (ressources humaines)
- L'information et la communication ...

32 Analyse de la position concurrentielle :

321 les stratégies concurrentielles de Michael Porter :

Selon Michael Porter cité par Atamer et Calori(1993) « l'analyse de la concurrence conduit à plusieurs stratégies pour placer la firme dans la meilleure position pour se défendre contre les forces de la concurrence ou les infléchir en sa faveur »

De ce fait Michael Porter distingue trois types de stratégies :

- Stratégie de domination par les coûts
- Stratégie de différenciation
- Stratégie de focalisation

3211 La stratégie de différenciation par les coûts :

Ce type de stratégie vise à offrir des produits à un coût inférieur à la moyenne du secteur concerné. Ceci permet à l'entreprise de dégager une marge bénéficiaire plus importante par rapport aux concurrents.

Toutefois pour préserver sa part de marché et sa position concurrentielle de façon pérenne l'entreprise devra investir dans l'innovation de ses processus de fabrication et suivre de près l'évolution des besoins du consommateur et celle des produits concurrents qui peuvent à la limite surpasser les produits offerts en prix et en qualité.

3212 la stratégie de différenciation :

La stratégie de différenciation comme son nom l'indique, consiste à se différencier des concurrents par rapport au produit, ou service offerts par l'entreprise en termes de qualité et de prix.

Il existe deux types de différenciations :

- La première porte sur la marque, le prix et la qualité du produit.
- La deuxième fait référence au prix inférieur à celui des concurrents.

Cette stratégie « constitue une forme de barrière à l'entrée et la focalisation qu'elle entraîne protège mieux l'entreprise contre les attaques des produits de substitution » (Porter Michael, 1986). L'avantage concurrentiel provient alors de la spécificité du produit présenté par l'entreprise et qui correspond aux goûts des clients ». (Porter Michael, 1998).

3213 la stratégie de focalisation :

L'entreprise se concentre sur un segment particulier du marché (une clientèle cible) ou une zone géographique déterminée grâce aux produits ou services spécifiques qu'elle offre (exclusivité).

Les stratégies concurrentielles de M. Porter aident l'entreprise à acquérir un avantage concurrentiel vis à vis des concurrents. Toutefois pour maintenir durablement cet avantage, l'entreprise devra toujours avoir un réflexe proactif et innovateur pour se différencier des concurrents et apporter du nouveau aux clients.

Section 6-les théories explicatives des actions de mise à niveau et développement de la PME :

Face aux mutations rapides de l'environnement, la modernisation de l'organisation passe par la modification de plusieurs paramètres (Metzger J I, 2000):

- Méthodes de travail
- Technologies
- Structure de l'entreprise
- Type de régulation
- finalités

le développement de la PME s'inscrit alors dans une logique entrepreneuriale qui nécessite « une accumulation du capital même modeste , l'investissement , l'embauche en fonction d'un projet d'entreprise qui ne se limite pas à la survie d'un clan ou d'un système familiale, mais suppose la vision à moyen et long terme, la conscience d'un marché , un savoir faire valorisé ainsi que des capacités techniques et de gestion »³⁴

les actions de mise à niveau doivent être alors fondées sur le changement du comportement des dirigeants des PME qui doivent rompre avec les méthodes obsolètes de gestion et adopter de nouvelles méthodes de travail et de décision inspirées des apports théoriques évolutionnistes(théorie de l'entrepreneur schumpetérien, théorie des capacités dynamiques, théorie des compétences ,apprentissage et formation, théorie de l'information et la communication...)

Comment ces théories évolutionnistes expliquent-elles ces actions de modernisation et ces nouvelles pratiques managériales fondées sur la recherche permanente des savoirs nouveaux face à la concurrence et aux changements de l'environnement ?

1 Théorie de l'entrepreneur schumpetérien et l'innovation :

Schumpeter est l'un des premiers économistes à rompre avec l'école de pensée classique Il est le premier à dépasser l'équilibre optimum en posant l'hypothèse du déséquilibre dynamique qui crée le changement et constitue la norme de bonne santé et la réalité centrale de la théorie et de la pratique économique (Schumpeter S A, 1935, p106).

³⁴ Observatoire Européen des PME (1997), 2ème rapport annuel Zoetmeer ENSR p 10.

Selon Schumpeter, « la fonction d'entrepreneur consiste surtout à innover c'est-à-dire introduire des produits, des techniques ou des procédés de fabrication nouveaux.. »³⁵

L'entrepreneur est celui qui crée et dirige une entreprise avec comme objectifs principaux le profit et la croissance. L'entrepreneur est caractérisé par un comportement novateur, il formalise ses objectifs par le biais du management stratégique.

Il s'agit d'un entrepreneur à vision stratégique qui adopte un processus proactif Schumpeter S A (1935, p 166), à long terme et non seulement réactif (Messeghem K et Varrant N ,1997).

C'est celui qui doit préparer le changement et non celui qui le subit ou qui s'y adapte seulement.

« Seul l'entrepreneur visionnaire est capable de faire transformer radicalement son entreprise.

La mise en œuvre de la vision se traduit par des actes à caractère innovant avec l'aide ou l'accompagnement d'un cabinet conseil à défaut de savoirs- faire spécialisés et d'expertise au sein de la PME. Ce qui contribue à la croissance et l'évolution du système de gestion de la PME »(Creplet Frédéric et Lanoux Blandine ,2004),

Le changement organisationnel se réalise alors soit par « l'adoption de l'innovation » (munier1999) soit par des changements stratégiques opérés par le dirigeant entrepreneur.

À travers cette grille de lecture, nous déduisons que dans les pays en transition il s'agit de suivre deux étapes dans le développement des PME première étape : processus réactif qui correspond à la stratégie d'adaptation ,deuxième étape : processus proactif (provoquer le changement).

2 Théorie des capacités dynamiques :

La mise à niveau se traduit par une double ambition pour une industrie ou une entreprise :

- être compétitive en termes de prix, qualité, innovation.
- être capable de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

L'entreprise vivant dans un environnement en perpétuel mouvement, évoluant dans un contexte d'incertitude et d'asymétrie de l'information, doit suivre de très près ces changements et s'y adapter rapidement.

« L'entreprise doit passer d'une logique d'adaptation à une logique d'anticipation : se protéger dans le temps et programmer de manière volontaire le rythme du changement qu'elle

³⁵ Schumpeter S A repris par Wtterwulghes R, "la PME une entreprise humaine op cit p 41.

s'impose » (Bougault H ET Philipiak ewa, 2005),

Pour continuer à bénéficier de son avantage concurrentiel, l'entreprise doit mettre l'accent sur l'aptitude au changement, à l'innovation à la flexibilité et à l'apprentissage.

« Cette aptitude au changement est appelée « capacités dynamiques » qui s'apparente à la capacité de la firme de renouveler ses compétences afin d'être en congruence avec un environnement qui évolue de plus en plus vite, ou les technologies débouchent sur des innovations de plus en plus fréquentes accélérant l'obsolescence des offres et facilitant les substitutions. Ce qui permet à la firme d'établir et maintenir un avantage concurrentiel à long terme face aux changements rapides de l'environnement » (Johnson et Al, 2005).

Selon Shuen (1994), si le contrôle des ressources rares est la source de profit économique de la firme, les questions stratégiques seront concentrées sur l'acquisition des compétences, le management des connaissances et le savoir faire ».

Pour Johnson et Al(2005), il est indispensable de mettre l'accent sur la capacité à changer, à évoluer et à apprendre c'est-à-dire l'obtention des capacités dynamiques notamment dans un contexte turbulent.

L'accent est mis sur l'aptitude au changement et à la flexibilité de la PME pour assurer sa survie et sa pérennité Il s'agit d'adopter un système d'amélioration continue qui se base essentiellement sur le développement des compétences par le biais de la formation et l'apprentissage d'une part et de l'innovation et la recherche et développement d'autre part.

3 Théories de l'apprentissage organisationnel et des compétences (des ressources) :

L'organisation réagit à son environnement et s'adapte grâce à ses compétences et ses capacités d'apprentissage.

Une organisation se qualifie et se différencie d'une autre et devient plus performante non parce qu'elle dispose de facteurs de production plus sophistiqués mais plutôt par la mise en œuvre de ces facteurs (grâce aux compétences).

La qualité de l'organisation dépend alors de l'apprentissage organisationnel et des compétences de ses membres.

Qu'est ce que l'apprentissage organisationnel ? Quels sont ses objectifs ? quelle différence y a-t-il entre la formation et l'apprentissage organisationnel ?

En quoi l'apprentissage constitue-t-il une variable stratégique dans le management moderne ?

Quels types d'apprentissage sont-ils souhaitables ?

Comment les entreprises peuvent-elles développer leurs capacités d'apprentissage ?

Nous essayerons de répondre à ces questions à la lumière des théories de l'apprentissage organisationnel.

31 Définition de l'apprentissage organisationnel :

Selon Koenig G (1994, pp67-83), « l'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences qui modifie la gestion des situations plus ou moins durablement et plus ou moins profondément »

C'est une accumulation d'information sous forme de connaissances ou de compétences

32 Les objectifs de l'apprentissage organisationnel :

Selon Argyris G et Schon.Donald A(2001), le but de l'apprentissage organisationnel « est de faire progresser la pensée organisationnelle, gérer les pertes de productivité et désamorcer les crises humaines qui freinent et qui bloquent le fonctionnement de l'entreprise ».

Pour Prahalad et Hamel (1990, pp79-93), l'apprentissage est un facteur de compétitivité de l'entreprise.

La plupart des théoriciens de l'apprentissage organisationnel mettent l'accent sur l'articulation entre l'apprentissage et le changement.

« Tout véritable changement en organisation correspond à un apprentissage profond »

(Metzger J L (2000), L'apprentissage est alors considéré comme un moyen de réaction et d'adaptation face aux turbulences de l'environnement.

33 Les raisons du déclenchement de l'apprentissage :

L'apprentissage organisationnel peut se déclencher « dans le cas de tensions qui apparaissent à l'occasion de conflits entre les comportements individuels et les normes de l'organisation, à l'occasion de mauvais résultats ou lorsque l'environnement est trop turbulent » (CANGELOSI V., DILL W., 1965, pp175-203).

Selon Bandura Albert(2003), l'apprentissage est une réponse à l'insuffisance d'un savoir préexistant face à une situation nouvelle :

« L'apprentissage est déclenché en générale suite à la perception d'un dysfonctionnement ou une détection d'erreur et la correction de l'erreur ».

Selon Argyris et shon (1978) «, l'apprentissage est une perception et une tentative de correction du décalage entre performances attendues et résultats effectifs.

Souvent nous apprenons de nos échecs et de nos erreurs ».

34 L'apprentissage organisationnel un moyen d'adaptation à l'environnement :

L'entreprise étant considérée comme une entité en relation avec son environnement, sa performance dépend de son adaptation à ce dernier et l'apprentissage est conçu comme réponse aux modifications de cet environnement

Toute modification dans l'environnement, interpelle des actions en apprentissage pour s'adapter aux changements.

« L'apprentissage émerge surtout d'une tension entre stabilité de l'organisation et changement dans l'environnement » (Fiol, M.C. and Lyles, M.A. ,1985).

A ce titre le changement de l'environnement agit sur l'entreprise et développe son processus d'apprentissage.

Selon Senge(1991), « l'entreprise idéale est l'organisation apprenante ».

Sur quel type d'apprentissage faut-il alors se baser ?

35 les types d'apprentissage organisationnel :

D'une façon générale l'apprentissage est compris comme un processus de correction et d'ajustement naissant d'une tension.

L'apprentissage est défini comme un processus continu de création /destruction. Il est de nature dialectique et doit être compris comme une remise en question de connaissances ou de structures cognitives existantes puis une articulation de cette contradiction par construction de connaissances nouvelles.

A ce propos J G March et Simon H A (1958) et Argyris G (1993) distinguent deux niveaux d'apprentissage :

- l'apprentissage en simple boucle(Argyris1993) ou apprentissage de niveau I(March J G et Simon H A 1958)qui consiste à puiser dans un stock de programmes d'actions sans modifier le cadre de l'action (l'acteur reste au niveau des routines pour résoudre des problèmes à court terme). s'il ya un changement, on corrige un défaut.
- L'apprentissage en double boucle ou de niveau II : si la solution apportée ne conduit pas au changement voulu, l'organisation peut apporter une nouvelle façon d'aborder la question ou de nouveaux programmes d'apprentissage (une nouvelle culture, une nouvelle solution).

Un troisième type d'apprentissage inspiré des théories du comportement en psychologie est l'apprentissage comportemental.

Les Behaviouristes sont les premiers à avoir développé les théories de l'apprentissage en termes de modèle comportemental : stimules-réponses.

L'apprentissage est considéré comme le changement dans les probabilités de comportement. Ensuite l'accent a été mis sur la résolution des problèmes et l'apprentissage a été conçu et analysé comme le changement des connaissances.

Ainsi l'apprentissage est considéré comme accumulation de connaissances et de savoirs nouveaux qui influent sur les comportements.

36 formations et apprentissage organisationnel :

Dans le nouveau contexte, les compétences et les connaissances ne sont pas toujours définies à l'avance. La formation et ses diverses modalités sont conçues comme un moyen et l'apprentissage comme une finalité.

Nous passons alors d'une logique axée sur la formation à une logique axée sur l'apprentissage. Dans ce sens, le rôle de la formation consiste à doter les individus de savoirs pré-acquis et l'apprentissage de connaissances pour les préparer à faire face aux problèmes professionnels.

En d'autres termes la formation ne produit pas des compétences mais permet de munir les individus des pré-acquis qui vont les initier au travail au sein de l'organisation et c'est à ce niveau qu'ils vont développer leurs compétences par le biais de l'apprentissage.

« Les gens d'abord ont une qualification et puis ils ont une compétence qu'on éprouve dans l'entreprise » (Reynaud, 2008, p 8).

Le développement des compétences ne se fait pas avant d'entrer dans le monde du travail, mais par l'activité professionnelle. « Les entreprises et les organisations vont peu à peu quitter le raisonnement actuel en termes de formation pour passer à un raisonnement en termes de production-développement –maintenance des compétences » (Weiss, 1999, p446).

Conclusion du chapitre III

Toutes ces théories nous expliquent, pas par pas la démarche et les outils utilisés par la mise à niveau pour améliorer le sort de La PME face à un environnement exacerbé, marqué par une concurrence ardue dans le cadre de l'ouverture et la globalisation des échanges.

Après justification du rôle de la PME dans la croissance et le développement des économies notamment dans un environnement assez turbulent, nous avons mis en relief le rôle et l'influence de l'état et de ses institutions sur les performances de l'économie et sur « les pratiques qui émanent des entrepreneurs dans leurs activités quotidiennes »North (2005).

L'objectif étant de faciliter la tâche aux entreprises afin d'entreprendre dans des conditions convenables et se concentrer sur leurs métiers de base dans un environnement bien préparé (mise à niveau préalable de l'environnement condition initiale des performances et de la compétitivité des firmes).

Les théories évolutionnistes qui se basent sur le développement des compétences, l'entrepreneuriat, l'apprentissage organisationnel, l'innovation le renforcement du système d'information (intelligence économiques), constituent le fondement des actions de mise à niveau immatérielles inscrites au profit des PME en quête de recherche de meilleures performances et de compétitivité.

En l'occurrence, ces actions s'apparentent alors à l'économie du savoir associée à l'intelligence économique.

CHAPITRE IV : ACTIONS DE MISE A NIVEAU ET PERFORMANCES DE LA PME

Introduction :

L'entreprise en améliorant ses performances, parvient ainsi à s'insérer dans l'espace de la compétitivité notamment dans un contexte d'ouverture des frontières. Ce qui se traduit par des gains de part de marché, le plus important c'est le maintien de cette position.

L'enjeu est de taille. La réussite d'une firme ne dépend pas seulement de la réalisation de bonnes performances à un moment donné mais le tout est de savoir comment se maintenir dans la concurrence et afficher des avantages compétitifs de façon pérenne par une amélioration constante et continue de ses performances.

« Le contexte économique actuel exige des entreprises qu'elles se positionnent aux meilleurs niveaux de performance mondiaux dans leur spécialité pour continuer à exister à l'avenir. »

L'agressivité et l'instabilité de l'environnement concurrentiel renforce l'impératif de la performance.

Qu'elles sont alors les performances de l'entreprise ?

Quels sont les critères de mesure des performances de l'entreprise ?

Quels sont les paramètres qui entrent en compte dans cette évaluation ?

Quels sont les indicateurs de la performance pour une PME ?

Comment améliorer et piloter ces performances ?

Quels sont les indicateurs de performance à retenir pour évaluer l'impact de la mise à niveau des PME ?

Section 1 : revue de littérature sur les performances de la PME

1-Définition du concept de performance :

La performance est assimilée à efficacité, compétitivité, efficience, la capacité potentielle de l'entreprise etc....

Selon Bourguignon (1996, p163) «la performance peut revêtir plusieurs significés qui s'articulent autour de trois sens primaires :

- Un succès : de ce point de vue chaque entreprise se concentrera sur sa propre représentation de la réussite. La performance n'existe pas en soi et elle sera distincte d'une organisation à une autre, mais également d'un groupe à un autre au sein même d'une entreprise.

- Le résultat d'une action : dans cette acceptation, la performance ne recouvre pas de jugement de valeur « traditionnellement, la mesure de la performance est entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus » (Bouquin H, 1986).

-Une action : la performance est un processus et non un résultat.

Selon Galambaud(2003) « l'entreprise n'a pas une performance mais des performances».

«La performance est un concept flou et polysémique » Bourguignon (1995, pp61-66).

Pour Philippe Lorino(1998) «est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques.....et ce qui seulement contribue à améliorer le couple valeur/coûts ».

Pour Debiens (1988, p 63) « la performance est l'art de bien faire les choses ; c'est-à-dire tirer la meilleure partie possible des ressources disponibles de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs ».

A travers ces différentes définitions nous retenons que la performance peut être conçue comme un résultat atteint mesurant ainsi le degré de réalisation de l'objectif ou comme un processus de pilotage de l'entreprise vers la réalisation de ses objectifs stratégiques (a travers les indicateurs de performance) et comme la réussite et le succès de l'entreprise.

Ainsi la performance est l'expression du résultat final effectivement atteint en fin d'action, ou celle du résultat prospectif à atteindre dans un laps de temps relativement court ou long selon les prévisions de l'entreprise.

La dernière tendance permet de mesurer « la progression, d'anticiper en réagissant avec des mesures correctives avant l'aboutissement de l'action. » (Giraud. F, Sauplic. O, Naulleau. G et al, 2004).

Cette démarche réactive basée sur l'anticipation des résultats, le suivi et les correctives apportées à l'action en cours de réalisation est désormais considérée comme une garantie de survie de l'entreprise face à l'instabilité et l'incertitude qui sont apparues dans l'environnement du fait de la mondialisation.

Aussi comme cité plus haut « l'entreprise n'a pas une performance, mais des performances » Galambaud. B(2003), Quelles sont alors les différents aspects de la performance ?

2-Les différentes approches de la performance :

L'entreprise étant un agencement de plusieurs fonctions (commerciale, relations humaines, production...) et de plusieurs facteurs (capital, humain, organisation....) quelle est la contribution de chaque facteur ou chaque fonction à la création de la valeur et à l'amélioration continue de cette valeur ?

Et quelle en est la contribution de l'ensemble des facteurs?

Ainsi chaque fonction et chaque facteur est associé à la création de richesse et à la réalisation des différentes performances de l'entreprise

2-1- la performance financière :

Elle s'exprime en unités monétaires (Hirigoyen, 1997) et porte essentiellement sur la détermination de la rentabilité de l'entreprise elle-même et ses actionnaires.

Son évaluation tient compte en autres de la valeur boursière de l'entreprise et donc du cours de l'action.

22 la performance économique :

Elle consiste à évaluer le rendement procuré par l'entreprise .elle est calculée annuellement sur la base des bilans comptables.

Pour Bouquin(1997), le niveau de cette performance dépend de la capacité de l'entreprise à se procurer des ressources au moindre coût, à les préserver ainsi que le patrimoine et à les utiliser de la manière la plus productive

23 La performance opérationnelle :

Lebas (1995, pp66-71) définit la performance d'une façon opérationnelle en tirant les conclusions suivantes :

- La performance n'est pas une simple constatation ; elle se construit elle se réalise.
- Elle est le résultat d'un processus de causalité et une indication d'un potentiel de résultats futurs.
- Elle doit être relative au contexte concurrentiel et organisationnel choisi en fonction de la stratégie
- Elle doit être mesurable par un chiffre ou expression communicable

Les dimensions de la performance opérationnelle sont « la qualité, les délais et les coûts » (Laitinen E K, 2002, pp65-99).

La performance opérationnelle se traduisant par l'amélioration de la flexibilité et la réduction des coûts conduit à une meilleure performance financière (Saint Pierre et Al, 2002).

24 la performance humaine :

La performance humaine Peut être définie comme la contribution du facteur humain à la création de richesse de la PME.

Selon Chabouni(1992), Morin et Savoie (2001) les critères de mesure de la performance humaine sont :

- la productivité du personnel.
- L'engagement du personnel.
- Les compétences du personnel.

- La satisfaction au travail.
- L'initiative.
- La rapidité de prise de décision.
- La formation.

Pour Bousquet(1996), les résultats de l'entreprise dépendent du savoir qui est la condition fondamentale de la performance humaine.

Parmi les aspects de la performance humaine nous citons, les compétences et le capital humain (client, salariés et cadres de l'entreprise).

Le capital intellectuel et humain et son management constituent la principale source de création de richesse ou de valeur à travers les volets apprentissage, compétences...

25 la performance organisationnelle

Selon Marmise(1993), la performance organisationnelle est « la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs de la façon dont elle parvient à les atteindre ».

Selon l'étude de kalika (1988 et 1995), nous pouvons dégager plusieurs indicateurs de la performance organisationnelle :

- la qualité de la circulation de l'information.
- Les relations entre les services.
- La coopération.
- Le degré de contrôle.
- La communication.
- La flexibilité.
- L'intégration.

26 la performance commerciale :

L'accroissement annuel des ventes ou du chiffre d'affaire permet de mesurer la performance commerciale de la PME.

3-Evaluation de la performance de la PME :

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité.

En effet comment évaluer les différents aspects de la performance économique, financière, technique et sociale ?

Peut-on parvenir à évaluer les performances globales qui intègrent les différents aspects financiers et non financiers ?

3-1 L'approche exclusivement financière de la performance et ses limites :

La valeur financière n'est pas suffisante à elle seule pour rendre compte de la richesse et du potentiel d'une entreprise.

Quelles sont alors les principales méthodes utilisées pour l'évaluation des différents axes de la performance ?

Il existe de nombreuses pistes en matière d'évaluation de la performance ; les plus courantes utilisent le modèle de Kaplan et de Norton qui présente une évaluation à orientation stratégique et qui cherche à mesurer la performance globale et son évaluation dans ses différentes dimensions constitutives (financière, sociale, opérationnelle ou technique, apprentissage).

En parallèle, il existe d'autres modèles qui portent sur l'évaluation de la dimension financière en priorité (méthode du contrôle de gestion (Malo J L et Mathé J C, 2000) , méthode de gestion par les activités ABC/ABM ...).

Mais vu les limites des modèles axés sur les mesures financières, nous allons nous contenter d'examiner le modèle de Kaplan et Norton (1998) qui répond le mieux aux préoccupations des PME en matière d'évaluation des performances ; nous y reviendrons plus bas sur la justification de ce propos.

32 l'approche multidimensionnelle ou globale de la performance : (modèle de Kaplan et de Norton)

321 Présentation du modèle de Kaplan et Norton :

Dans la définition de leur tableau de bord au début des années 90 appelé le tableau de Bord prospectif ou « Balanced scorcard » Kaplan et Norton présentent quatre dimensions stratégiques sur lesquels devraient reposer les indicateurs de performances :

- La dimension financière (résultats financiers).
- La dimension commerciale (satisfaction du client).
- La dimension opérationnelle (le processus interne).
- La dimension d'apprentissage (l'apprentissage organisationnel).

C'est un modèle qui regroupe les mesures financières et non financières et qui relie les indicateurs de performance aux stratégies pour construire les systèmes de mesure de la performance globale.

A l'issue de l'expérimentation dans une douzaine d'entreprises, le modèle de tableau « de bord équilibré » ou « Balanced scorcard » de Kaplan et Norton a été un véritable succès.

Il a été élaboré en prenant en compte la chaîne de valeur de Porter M (1986, pp7-200) (qui se compose des facteurs clés de succès de l'entreprise, de sa structure et des hommes) et la vision stratégique des managers.

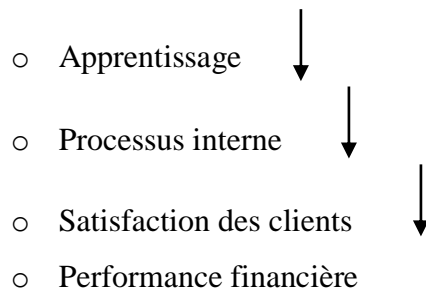
Ce tableau de bord prospectif se présente « comme un outil servant, à formuler la stratégie, à communiquer, à fixer des objectifs, à mettre en cohérence les initiatives et les objectifs de l'organisation » (Kaplan ET Norton D ,1996), afin de piloter la performance de l'entreprise.

La préoccupation essentielle de cette démarche est de suivre de près la création de valeur et la contribution de l'ensemble des facteurs à l'amélioration continue de cette valeur.

Ce modèle basé sur la méthode inductive, postule qu'il existe une chaîne de causalité qui structure le processus de création de valeur et par conséquent la performance.

En effet l'apprentissage permet d'améliorer le processus interne qui à son tour génère la satisfaction du client qui permettra à plus ou moins long terme d'atteindre les objectifs économiques et donc la satisfaction des attentes des actionnaires.

Chaîne de causalité du Balanced scorecard



(Source : Giraud 2004, p 102)

Cette articulation permet à toute entreprise de lier ses actions avec sa stratégie et d'apprécier l'évolution des variables de performances en adoptant « une vision globale et équilibrée » (Christophe germain et Stéphane Trebucp, 2004), des activités. Partant de ce raisonnement, certains auteurs tels que Hochert(2001) proposent d'ajouter une cinquième dimension au tableau de bord équilibré de Kaplan et Norton à savoir la dimension environnementale et sociale des entreprises ou la dimension sociétale.

Toutefois, aucun modèle n'a été construit sur la base de ces données qui demeurent juste des propositions ou « des actions encore très abstraites (notamment la performance sociale) comme l'affirment Christophe. G et Stéphane Trebucp(2004).

En conclusion, il ressort de ce modèle que la capital immatériel et humain et son management constituent la principale source de création des richesse ou de valeur a travers le volet apprentissage, compétence.

Plus les salaries et les cadres de l'entreprise sont compétents plus les résultats attendus s'améliorent et plus la valeur créée s'accroit.

En l'occurrence, l'entreprise doit accorder une grande importance au volet humain qui correspond aux compétences des salariés et doit « s'engager à en pérenniser le niveau » (Edvinsson et Malone M. S, 1999).

Toutefois qu'elles sont les limites de ce modèle multidimensionnel ?

322 les limites des outils de mesure de la performance globale :

Le développement de ces outils de mesure et d'analyse de la performance globale, notamment celle du capital intellectuel et sa contribution à la création de richesse ou de valeur (modèle de Kaplan et Norton) demeurent insuffisantes.

En effet, les tableaux de bord en tant qu'outils de mesure de la performance globale sont des systèmes d'indicateurs qui non seulement permettent d'apprécier le degré de réalisation des objectifs stratégiques mais servent en même temps à exprimer et traduire en valeurs cibles concrètes ces objectifs stratégiques.

Mais si dès le départ la norme qui exprime la valeur cible à atteindre est erronée comment pourra t'elle servir de mesure à la performance et à la réalisation de cette valeur cible ? Comment savoir que l'objectif poursuivi est effectivement atteint ou non atteint ? Comment alors piloter les performances de l'entreprise à travers ces indicateurs ? Comment juger de la pertinence et de la cohérence des objectifs stratégiques ?

Aussi le modèle du tableau de bord de Norton et de Kaplan basé sur la chaîne de causalité entre le processus de création de valeur et la performance demeure un raisonnement standardisé qui n'est pas toujours vérifié mais dépend des spécificités de chaque entreprise et de son environnement comme le confirme Lorino(2000) : « le modèle cause-effets présidant à l'élaboration d'un système de pilotage est spécifique à la stratégie et à l'environnement de chaque entreprise et de surcroît sa construction résulte d'une analyse du système d'activité de l'entreprise ».

Malgré l'évolution enregistrée dans le système de mesure de la performance notamment la performance globale ou multidimensionnelle axée sur le rôle des ressources humaines dans la création de valeur, le modèle sus évoqué demeure un modèle normatif et peu flexible pour être utilisé facilement dans les grandes entreprises ou dans les PME.

En revanche, il convient de préciser que le modèle du Balanced Scorecard est le seul modèle qui tient compte des différents aspects de la performance en dépit des insuffisances qui ont été évoquées plus haut.

Pour cette raison, nous nous inspirons beaucoup de ce modèle pour définir les indicateurs de performances de la PME que nous allons utiliser pour l'appréciation de l'impact des actions de mise à niveau. (Ces actions étant principalement d'ordre immatériel, nous ne pouvons évaluer leurs effets par la seule dimension financière).

Quels sont alors les indicateurs de performance qui en découlent ?

C'est ce que nous verrons dans la deuxième section.

4-les indicateurs de la performance:(revue de littérature)

Les indicateurs de la performance sont très diversifiés dans la littérature de la performance et permettent de juger de la bonne santé de l'entreprise.

41 les indicateurs de la performance et leur pertinence :

Il existe deux grandes catégories d'indicateurs :

- indicateurs de résultats qui portent sur les objectifs stratégiques définis, mesurent le résultat final au travers du degré de performance ou de réalisation d'un objectif.
- les indicateurs de suivi portent sur les variables d'action, « ce sont des indicateurs prospectifs qui permettent de mesurer la progression de l'action, d'anticiper en réagissant avec des mesures correctives avant l'aboutissement de l'action » (F, Sauplic O, Naulleau et al, 2004) : ce sont des indicateurs de pilotage de la performance.

Un bon indicateur se caractérise par sa pertinence, la qualité et la précision de sa mesure, sa faisabilité et sa facilité d'interprétation et d'utilisation.

42 Comment se doter de bons indicateurs pour piloter et mesurer les performances ?

Selon l'étude d'Allouche, Charpentier et Guillot, nous relevons(2004), les indicateurs suivants :

- cours boursier.
- Rentabilité du capital
- Taux de profit
- Croissance des ventes
- Chiffre d'affaires
- Satisfaction du client
- Productivité du travail

- Qualité
- Taux de turn-over
- Performance perçue

Pour Herman Simon, (1998), les critères de sélection des PME performantes et gagnantes sont :

- avoir une bonne position sur le marché local et sur le marché international
- être une PME
- développer des capacités d'exportation
- exister parfois depuis longtemps

Ces traits contribuent à dessiner une culture d'entreprise qui favorise la continuité et une croissance régulière.

Selon Tim Breen et Paul Nunes (2003), la performance et la réussite d'une entreprise se définit tant par les critères qualitatifs que quantitatifs.

Les critères de base de sélection de l'entreprise performante est la création de valeur et surtout l'amélioration de ses résultats.

De ce fait cinq axes clés permettent de juger de la haute performance de l'entreprise à savoir :

- la croissance en termes de progression du chiffre d'affaire.
- La rentabilité évaluée par l'écart entre le rendement et le coût du capital.
- Les perspectives de croissance qui correspondent à la partie de la valeur boursière indépendante des résultats actuels (la valorisation future) et au poids de la valorisation future de chaque entreprise dans son secteur d'activité.
- la longévité mesurée par la durée de la super performance du TRS (Total return to shareholders : la rentabilité pour l'actionnaire)
- la régularité définie par le nombre d'années sur sept ans au cours desquelles l'entreprise a surpassé la médiane de son groupe de référence en rentabilité, croissance et perspectives.

En effet, les indicateurs énumérés par les différents auteurs se ressemblent et touchent aux différents aspects de la performance (financière, technique, économique, humaine etc...)

Que se soit les indicateurs de résultats ou les indicateurs de suivi, tous les deux se basent sur les paramètres quantitatifs et qualitatifs et reviennent souvent dans la littérature de la performance.

En effet « les mêmes indicateurs sont utilisés pour toutes les entreprises, mais la pertinence n'est pas assurée pour chaque entreprise en raison de leur spécificité et les objectifs stratégiques qu'elles poursuivent » (Bergeron H, 2000).

Néanmoins, les différents auteurs s'accordent sur l'approche dynamique de la performance c'est-à-dire sur le suivi de l'évolution des indicateurs de la performance dans le temps tels que :

- la croissance en termes de progression du chiffre d'affaire.
- Les perspectives de la croissance.
- La continuité et la croissance régulière. . . .

Partant de ce raisonnement, l'entreprise doit afficher de bonnes performances pour assurer sa survie et les améliorer de façon continue pour garantir sa pérennité.

Les différents indicateurs énumérés ci-dessus sont variés et correspondent aux différents axes de la performance que nous verrons plus loin. Cependant, quels sont les indicateurs qui répondent le mieux aux préoccupations de notre recherche ? C'est ce que nous allons voir dans la deuxième section.

Section 2 : Le système de performance des PME (objectifs de la PME et indicateurs de performances correspondants) :

La PME algérienne comme toutes les PME des pays en voie de développement joue un rôle capital dans le développement économique du pays. Elle est considérée comme le moteur de l'activité industrielle et commerciale, de la création d'emploi. . . .

Toutefois, sa contribution reste faible sans l'aide de l'Etat qui doit la prendre en charge par son programme de mise à niveau ainsi que son environnement.

Ce programme étant ciblé sur les entreprises notamment les PME porte principalement sur l'amélioration des facteurs déterminant leurs performances et leur compétitivité.

Ces PME étant confrontées à la concurrence doivent adopter :

- de nouvelles technologies.
- L'efficacité managériale.
- L'innovation et la croissance.

Pour assurer leur suivie et leur pérennité.

Face aux défis de la mondialisation de l'économie, la suivie de la PME dépend alors de sa capacité à afficher des performances supérieures à celle des concurrents.

Quels sont alors les outils de mesure de la performance des PME ?

Conformément à l'idée de Bergeron H (2000), si nous relient les objectifs des PME et les mesures de la performance (en tenant compte des spécificités de la PME) nous constatons que plusieurs études confirment que l'innovation, la qualité des produits et des services au client, la réduction des coûts sont les facteurs déterminants de la performance des PME ce qui leur permet d'atteindre les objectifs de pérennité et de suivie. Quels sont alors les objectifs de la PME et quels sont les indicateurs de performance qui leur correspondent.

1- les objectifs de la PME :

En effet, les PME ont plusieurs objectifs et « plusieurs indicateurs de performance regroupés en dimensions de la performance ». (Kaplan. D et Norton, 1998).

Etant donné que la PME joue un rôle primordial dans le développement économique du pays dans tous les secteurs, ses objectifs sont variés.

Généralement les objectifs des PME sont regroupés en six orientations majeures (Vallerand. J, Montreuil. B, Carron. D et Renaud. J(2003) :

- orientation commerciale.
- Orientation managériale.
- Orientation stratégique.
- Orientation opérationnelle.
- Orientation innovation.
- Orientation financière.

Les orientations correspondant aux différents axes de la performance sont regroupées en quatre dimensions.

Orientation commerciale ———> dimension client.

Orientation managériale ———> dimension management interne.

Orientation opérationnelle ———>dimension processus interne.

Orientation financière ———>dimension financière.

L'orientation innovation étant incluse dans la dimension processus interne, l'orientation stratégique englobe toutes les autres dimensions.

2 les indicateurs de performance des PME :

Les indicateurs de performance étant liées aux objectifs des PME, ces dernières disposent alors de plusieurs indicateurs de performance relatifs aux variétés d'objectifs énumérés ci-dessus.

En effet, les indicateurs sont variés et touchent aux différents axes de la performance relatifs aux différents objectifs.

Et puisque nous nous inspirons du modèle de Kaplan et Norton pour mesurer et piloter la performance de la PME (modèle à quatre dimensions), il convient alors de déterminer les indicateurs appropriés à chaque dimension :

21 les indicateurs de la performance financière :

Bien que la dimension financière ait été jugée insuffisante à elle seule pour mesurer et piloter l'activité et la stratégie de l'entreprise, elle constitue le paramètre clé de mesure de la réalisation de ses objectifs.

La dimension financière peut être mesurée à partir de plusieurs indicateurs :

- la rentabilité financière (bénéfice net).
- La productivité des facteurs ou valeur ajoutée.
- La réduction des coûts.
- Cash flow, BFR, trésorerie.
- Valeur des stocks, taux de rotation. . . .
- La compétitivité.
- Le chiffre d'affaire.
- ratios financiers.

211 la rentabilité :

Par rentabilité on entend traditionnellement le rapport entre le résultat financier réalisé et la valeur de ou des moyens utilisés à cette fin.

Pour Marc Franco (1978), la rentabilité est définie comme suit : « la capacité d'une action économique à réaliser un profit : différence entre les revenus et les coûts calculés ».

C'est l'expression d'un « rapport entre les résultats obtenus par une entreprise et les moyens économiques qu'elle a engagé » (M. Ouendalous, 1985),

Généralement on s'accorde sur la définition suivante :

La rentabilité peut être assimilée au revenu obtenu ou dégagé suite à la mise en œuvre d'actions ou de moyens visant cette fin.

La rentabilité revêt plusieurs formes : « elle peut être assimilée au profit brut, marge nette, surplus monétaire ou économique, valeur ajoutée, Cash flow... » (Boukhezar Omar, 1981).

Aussi il existe plusieurs approches de la rentabilité :

- la rentabilité financière.
- La rentabilité économique.

La rentabilité financière permet de mesurer les fonds dégagés de l'activité de l'entreprise afin d'assurer un autofinancement de maintenance (ou de reproduction simple) ou un autofinancement de croissance (reproduction élargie et développement de ses capacités de production et d'investissement).

Généralement on mesure la rentabilité financière par le ratio suivant :

$$\frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux fixes + capitaux circulants}}$$

Ce ratio met en relief l'importance de l'accélération de la rotation du capital circulant destiné à accroître la rentabilité totale des capitaux avancés.

Peut-on alors concevoir la rentabilité financière comme mesure adéquate de la performance de l'entreprise ?

L'accroissement de la rentabilité de l'entreprise est il toujours l'expression d'une meilleure efficacité de gestion ?

Dans la pratique on fait souvent référence à la notion de rentabilité financière comme notion apparente de la rentabilité car elle est facile à calculer sur la base du bilan, cependant elle ne rend compte que des aspects financiers.

L'approche de la rentabilité financière reste alors insuffisante et « ne donne pas une image fidèle de l'efficacité de l'entreprise ». (Bouyacoub A, 1987, p 24).

A la différence de la rentabilité financière, la rentabilité économique mesurée par le ratio :

$$\frac{\text{Excédent brut d'exploitation (EBE)}}{\text{Actif total}}$$

nous rend compte du résultat émanant réellement de l'activité de l'entreprise (avant produits et frais financiers et avant impôts) Cependant elle omet l'incidence de l'environnement bancaire et fiscal.

De ce fait la rentabilité financière paraît plus pertinente pour mesurer la performance financière de l'entreprise.

Toutefois pour apprécier le degré de réalisation des objectifs socio-économiques assignés à l'entreprise, il faudrait utiliser des instruments complémentaires capables de recenser l'influence du facteur capital et travail sur la rentabilité de l'entreprise à travers leur productivité et leur rendement.

212 productivités des facteurs (valeur ajoutée) :

Pour saisir la portée de la rentabilité financière de l'entreprise, il convient à côté du résultat net dégagé de puiser dans les facteurs qui ont contribué à sa création et à sa réalisation par l'analyse de la productivité des facteurs à travers la valeur ajoutée.

La valeur ajoutée permet d'apprécier la rentabilité d'exploitation, tout en mettant en relief « la valeur créée par la mise en œuvre des différents facteurs de production ainsi que la rémunération des facteurs ». (Boukhezar. O et P. Conso, 1984, p 250).

- travail : frais du personnel.
- Fonds propres : capital.

- Fonds d'emprunts : frais financiers.
- Equipement : amortissement.
- Etat : impôt.

Le rapprochement de la valeur ajoutée avec les différents éléments relatifs au travail et au capital permet d'apprécier leur rendement et la rentabilité de l'entreprise.

Le taux de rendement du travail est égal à :

$$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectif}}$$

Il mesure la contribution de chaque travailleur à la création de la valeur ajoutée.

Le taux de rendement des investissements est égal à :

$$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Investissement d'exploitation}}$$

Et mesure l'efficacité de l'investissement de l'entreprise.

La productivité du travail est égale à :

$$\frac{\text{Valeur des frais du personnel}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

Ce ratio mesure l'efficacité de la force de travail d'une période à l'autre.

Ces différents ratios renseignent sur le rendement des différents facteurs de production.

Quant au calcul de la valeur ajoutée, il existe deux méthodes :

- méthode soustractive :

Valeur ajoutée = valeur de la production – consommations intermédiaires.

-méthode additive :

Valeur ajoutée = charges d'exploitation + résultat d'exploitation.

La productivité des facteurs peut être mesurée en termes réels ou en termes monétaires (productivité financière).

Le gain de productivité exprime pour une qualité de travail et/ou outils de travail identiques, une amélioration de la production d'une unité de production ou de l'entreprise.

Ce gain de productivité est dû à plusieurs facteurs : l'organisation du travail, le climat social, l'expérience et la qualification, la responsabilité et la confiance, l'environnement de l'entreprise...

D'où l'influence de la performance sociale sur la performance économique et financière.

213 le chiffre d'affaire :

Le chiffre d'affaire désigne le total des ventes de biens et de services d'une entreprise sur un exercice comptable.

L'évolution du chiffre d'affaire d'une entreprise est un indicateur analytique intéressant, mais en tant qu'outil d'évolution de l'entreprise il demeure insuffisant pour juger de la bonne performance.

Il peut être exprimé en valeur ou en volume.

Généralement il est exprimé en unités monétaires et compté sur l'année comptable.

Il se calcule hors taxe et en déduction des rabais, des remises et des ristournes accordées.

Le chiffre d'affaire « consolidé » est constitué de la somme des chiffres d'affaire des filiales du groupe après déduction des ventes internes entre filiales.

En tant que mesure de performance de l'entreprise, il demeure insuffisant car l'entreprise peut enregistrer un montant des ventes important, mais en parallèle elle souffre d'un manque de rigueur dans ses méthodes de gestion, dans son processus de production (pannes importantes, goulots d'étranglement, des surcoûts et des manques à gagner importants...).

L'entreprise peut afficher un chiffre d'affaire important mais son résultat demeure négatif (prix de vente < au prix de revient).

C'est pourquoi il convient d'appuyer ce critère d'évaluation par une analyse financière approfondie qui porte sur l'étude des charges affectant le prix de revient afin de localiser l'origine des surcoûts et d'y remédier en agissant tant sur les méthodes managériales que sur le processus de production, d'approvisionnement...

214 la réduction des coûts :

Il s'agit d'étudier l'évolution de l'ensemble des charges que l'entreprise engage au cours de l'exercice : Les charges d'exploitation, les charges financières et les charges hors exploitation.

La compression de ces charges pour le même volume de production constitue un bon signe de bonne performance de la PME : « est performance dans l'entreprise tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur/coût ». (Lorino p, 1998).

22 les indicateurs de performance de la dimension client ou relation avec le client :

Le succès de la PME repose sur la qualité et l'ancienneté de la relation avec le client.

« Cette relation à long terme repose à la fois sur la confiance et la performance entraîne une dépendance mutuelle entre les deux parties (client/ entreprise) ». (Hermon Simon, 1998).

Cette relation permet ainsi une surveillance permanente du marché et de la concurrence à partir d'informations de première main.

Selon Kaplan et Norton(2001), cette dimension s'intéresse de près aux indicateurs suivants :

- fidélisation.
- La part de marché.
- La satisfaction.
- La conservation.
- L'image de marque.

221 la part de marché :

La part de marché d'un produit, d'un service ou même d'une entreprise est la comparaison entre le chiffre d'affaire par rapport aux mêmes critères pour l'ensemble des entreprises présentes sur un marché donné.

Les chiffres d'affaires peuvent être exprimés en valeur ou en pourcentage.

La part de marché globale est égale au marché de l'entreprise par rapport au marché du secteur.

La part de marché relative est égale au marché de l'entreprise par rapport au marché du principal concurrent.

La part de marché ne se borne pas à l'aspect quantitatif, mais elle comprend plusieurs aspects(Herman Simon ,1998) :

- la supériorité dans l'innovation.
- la supériorité dans la technologie
- La supériorité dans les compétences centrales.
- La capacité de faire la mode...

Le vrai leader du marché ne signifie pas seulement avoir la plus grosse part.

Une entreprise est leader de son marché lorsqu'elle a :

- le chiffre d'affaire le plus élevé.
- Le plus grand nombre d'unités vendues.
- La meilleure technologie.
- La meilleure gamme de produits.
- D'autres critères (qualité, présence mondiale...). (Kaplan et Norton, 2001).

(A défaut du calcul de la part de marché, nous prenons comme critère de mesure : l'accroissement des ventes par année.).

222 la satisfaction du client :

La satisfaction du client permettra d'améliorer le montant des ventes de l'entreprise et donc la conservation des clients existants et l'acquisition de clients potentiels.

La mise en place d'un système de satisfaction des clients vise à :

- Mettre sur pieds des produits qui répondent aux besoins exprimés par les clients (existants ou potentiels)
- Fidéliser les clients et acquérir de nouveaux clients.
- Accroître le niveau des ventes.

23 les indicateurs de performance de la dimension processus :

La dimension processus met en relief les indicateurs relatifs :

- au développement de nouveaux produits.
- A la qualité de la connaissance des processus.
- A la qualité des produits.
- A la qualité du suivi de l'évolution des processus.
- A la mesure des résultats de l'activité recherche et développement.
- Au processus de production.

Cette dimension s'intéresse de près à l'évolution de la PME en matière d'innovation en tenant compte du cycle de vie du produit, l'amélioration continue de la qualité du produit et du lancement de nouveaux produits afin de faire face à la concurrence et de maintenir ou accroître sa part de marché.

De ce fait l'entreprise doit se baser sur deux critères pour s'améliorer (Kaplan et Norton, 2001):

- la qualité du produit.
- L'investissement en R et D et /ou en innovation.

231 la qualité du produit :

La PME doit constamment améliorer la qualité de son ou de ses produits pour satisfaire les besoins exprimés ou potentiels de ses clients (fidélisation des clients) et s'accaparer une part de marché plus importante que celle de ses concurrents.

232 l'investissement en R et D et /ou en innovation :

L'investissement en innovation est un très bon indicateur de mesure de performance de la PME car plus la PME investit dans la recherche et l'innovation plus elle peut créer de nouveaux marchés et dégager des avantages compétitifs remarquables.

L'innovation doit donc faire partie de la culture d'entreprise.

24 les indicateurs de la dimension apprentissage organisationnel (management interne) :

La dimension apprentissage s'intéresse aux méthodes et systèmes permettant à l'entreprise de réaliser une capitalisation des expériences ou un apprentissage permanent. Ce qui permet d'améliorer la performance managériale de l'entreprise ou du capital humain au sein de l'entreprise.

Les indicateurs choisis peuvent être :

- La motivation et compétences des salariés.
- La Qualité des procédures et systèmes d'information et de communication.
- Le turn-over.
- La Formation continue.
- La prise en compte des suggestions des employés.
- La satisfaction globale des salariés...

Plus la communication est efficace dans une PME, entre les différentes directions ou à l'intérieur même d'un service, d'un département ou d'une direction et plus les structures travaillent ensemble pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Aussi, les suggestions des employés notamment pour les choix stratégiques sont très importants et doivent être pris en ligne de compte.

Enfin face à un environnement en perpétuel mouvement les PME doivent former leurs employés de façon continue pour être au même niveau que les employés des PME concurrentes.

En l'occurrence, si toutes les initiatives sont prises par la PME, cette dernière réussira à améliorer ses performances et sa position concurrentielle à l'échelle même internationale.

Il convient de rappeler que tous ces indicateurs seront pris en considération dans notre travail de terrain.

Tableau N°3 : Tableau récapitulatif des principaux indicateurs de performance élaboré par nos soins à partir des différentes revues de littérature et du modèle de Kaplan et Norton.

Les indicateurs de performance	
De L'apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> • motivation et compétences des salariés. • La Qualité des procédures et systèmes d'information et de communication. • Le turn-over. • La Formation continue. • La prise en compte des suggestions des employés.
Des Processus internes	<ul style="list-style-type: none"> • la qualité du produit. • L'investissement en R et D et /ou en innovation. • A la qualité du suivi de l'évolution des processus
commerciale ou relation avec le client :	<ul style="list-style-type: none"> • fidélisation. • La part de marché. ou chiffre d'affaire • La satisfaction des clients.
financière	<ul style="list-style-type: none"> • la rentabilité financière (bénéfice net). • La rentabilité économique • La productivité des facteurs ou valeur ajoutée. • La réduction des couts <p>L'évolution du chiffre d'affaires</p>

Section 3 sous bassement théorique des performances de la PME dans le cadre de la mise à niveau:

La majorité des chercheurs économistes et financiers affirment que la valeur créée (dite valeur stratégique) n'apparaît pas « dans les bilans comptables des entreprises » (Abdelaziz Amokrane, 2008, p 81), mais elle est liée à la qualité de l'organisation, le climat et l'ambiance du travail, la satisfaction des clients, la satisfaction du personnel, le savoir faire, le dynamisme et les talents des dirigeants, la capacité à créer et innover...

Cet ensemble de paramètres qui s'apparentent aux actions de mise à niveau contribue à déterminer le ou les avantages compétitifs de l'entreprise.

Ces paramètres d'ordre immatériel et qualitatif interagissent ensemble ou séparément sur les performances de l'entreprise et sa compétitivité.

Quelle est donc l'origine de l'avantage concurrentiel(ou compétitif) et des performances chez les différents courants ?

1 l'avantage concurrentiel et Les performances chez les classiques :

La source de l'avantage concurrentiel et de la performance de l'entreprise est la croissance du volume de production en parallèle avec la réduction des coûts (économie d'échelle) dont découlerait le profit.

L'approche traditionnelle se base essentiellement sur la recherche de l'efficacité productive.

Les entreprises qui ne parviendraient pas à améliorer leurs processus de production finiront par disparaître. « L'entreprise qui ne croîtrait pas, serait alors confrontée à des coûts supérieurs à ceux des concurrents, ce qui donnerait naissance à des moindres profits voire des pertes, ce qui mène vers la faillite ou la disparition » (Gabrié H et Jacquier J L, 1994, p 39).

La croissance en taille contribue à la réduction des coûts (taille optimale et économie d'échelle).

Le profit (différence entre les recettes et les coûts) est considéré chez les néoclassiques comme une performance et moyen de survie et de pérennité de la firme.

Il joue un rôle important dans la croissance de la firme.

« L'accumulation qui se traduit par le développement de l'investissement et une mécanisation croissante de la production permet de produire à des prix plus bas » (Wtterwulghe R, 1998, p 62).

Ce qui permet d'assurer le profit maximum c'est toujours l'accumulation du capital et l'investissement. L'investissement conduit au profit qui permet à son tour de financer des investissements ultérieurs ; composante essentielle de la croissance.

L'investissement, profit et croissance sont des variables qui se commandent l'une et l'autre.

Toujours dans ce même esprit, « l'entreprise qui maximise son profit dans le cadre de la concurrence, survit par rapport à celles qui réalisent un profit positif » (Chevalier O M, 1995, p 244).

« L'efficience productive et le profit sont donc les déterminants de la survie et la pérennité de l'entreprise » (Bancel F, 1997, p 12).

2 l'avantage concurrentiel et les performances selon Mickael Porter :

Selon Michael Porter (1991, pp 95-117), la performance de la firme est déterminée par :

- la structure de l'industrie dans laquelle elle opère (environnement de la firme)
- les avantages concurrentiels obtenus par la firme dans un secteur donné.

La firme doit alors bien choisir le secteur attractif dans lequel elle va exercer, puis élaborer sa stratégie compétitive en se référant à la structure de l'industrie et aux mécanismes du marché afin de réaliser et maintenir son avantage concurrentiel.

21 Structure de l'industrie :

La rentabilité de la firme dépend de l'attrait du secteur.

Un secteur rentable est défini par rapport aux cinq forces de la concurrence appelées aussi chaîne de valeur de Porter (l'entrée de nouveaux concurrents, la menace des produits de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs et la rivalité entre les concurrents).

La combinaison de ces cinq forces détermine la capacité des firmes à obtenir un rendement de l'investissement qui dépasse la moyenne du secteur.

Toutefois l'intensité de chacune de ces cinq forces dépend de la structure industrielle du secteur considéré (environnement). plus la structure varie et plus l'intensité des cinq forces varie. Ce changement structurel peut avoir un effet positif ou négatif sur la rentabilité du secteur. par conséquent, le choix de la stratégie doit être fait en fonction de la structure et ses modifications (.Porter, 1986, pp 7-200).

22 Avantages concurrentiels et stratégies adoptées :

Dans un secteur stable, la performance de la firme est liée à sa position relative sur le marché dans ce secteur (position supérieure ou inférieure à la moyenne du secteur).

L'avantage concurrentiel et sa conservation durablement dépend des barrières à l'entrée du secteur et de la capacité de la firme à mieux maîtriser les cinq forces de la concurrence.

L'avantage concurrentiel se présente sous deux formes selon M. Porter (1986, pp 7-200) :

Les coûts peu élevés ou une différenciation selon les secteurs.

Cet avantage obtenu au niveau du secteur peut être renforcé et maintenu selon la maîtrise des cinq forces de la concurrence. par la firme.

L'avantage concurrentiel selon Porter (1986, pp 7-200), est considéré comme un objectif stratégique de la firme.

Afin d'obtenir et conserver cet avantage, Porter détermine trois stratégies : stratégie de domination par les coûts, stratégie de différenciation et stratégie de focalisation.

Le point de départ de l'élaboration de la stratégie porte sur la notion de chaîne de valeur.

La chaîne de valeur est définie selon Porter (1986, pp 7-200), comme étant « l'ensemble des activités destinées à concevoir, commercialiser, distribuer le produit de la firme » et la stratégie comme une configuration des activités qui visent à créer une forme d'avantage concurrentiel qui revêt trois aspects :

- Les activités de la chaîne de valeur
- Les liaisons au sein de la chaîne de valeur
- Les liaisons verticales entre la chaîne de valeur de la firme et les chaînes des fournisseurs, des circuits de distribution et des clients ».

Les performances et l'avantage concurrentiel dépendent de l'activité de l'entreprise et de son environnement.

3 L'avantage concurrentiel et les performances selon l'approche SCP :

Selon cette approche le choix de la stratégie est fonction de l'environnement qui influe sur la performance de la firme. De ce fait « les firmes orientées selon la stratégie SCP ont souvent tendance à imiter les leaders du secteur pour conquérir rapidement une position d'avantage concurrentiel au lieu de consacrer leurs efforts à l'innovation et à l'accumulation des ressources » (Porter M, 1991, pp 95-117).

Cette approche tient compte uniquement des changements de l'environnement et ignore les autres facteurs qui contribuent au développement et à la performance de la firme (innovation, changement dans les méthodes de gestion, compétences...). Toutefois « La croissance ne peut s'expliquer par le seul jeu des changements environnementaux » (Penrose E, 1959).

4 l'avantage concurrentiel et les performances selon l'approche RBV (basée sur les ressources) :

Pour cette approche, la source de la performance et de l'avantage concurrentiel se base sur les ressources détenues par l'entreprise performante.

Or, selon Teece D J (1996, pp 193-224) et Penrose .E (1959, pp 76-78), cette approche demeure insuffisante pour maintenir les avantages concurrentiels.

« Une ressource matérielle fournira des services différents selon les compétences des personnes qui l'utilisent. Une même personne fournira des services différents et ses compétences évolueront différemment selon les moyens matériels dont elle dispose.

Il existe alors entre les deux sortes de ressources : le personnel et les ressources matérielles, une interaction qui influence les services que la firme peut tirer de chacune d'elle » Penrose .E (1959, pp 76-78).

Il faut plutôt songer à développer les compétences par l'apprentissage organisationnel qui est considéré comme source d'avantages concurrentiels.

Ainsi selon Johnson et Al (2005), la firme pourra obtenir un avantage concurrentiel à long terme par le développement de ses capacités stratégiques (compétences, savoir faire, et savoir)

Aussi comme le confirme Shuen(1994) « si le contrôle des ressources est source de profit, les questions stratégiques seront concentrées sur l'acquisition des compétences, le management des connaissances et le savoir faire ».

5 L'avantage concurrentiel et les performances selon les théories évolutionnistes (la théorie des capacités dynamiques ou des ressources ou des compétences) :

Selon la théorie des capacités dynamiques qui vient en complément à l'approche RBV, il faut tenir compte de l'évolution rapide de l'environnement et développer les compétences pour y faire face (développement de nouvelles compétences) Penrose(1959), Teece(1982) et Werner Felt (1984, pp171-180).

De ce fait, L'exploitation des ressources détenues peut construire l'avantage concurrentiel dans le cas de la stabilité de l'environnement, par contre, dans un contexte turbulent et dynamique, il convient de mettre l'accent sur « la capacité à changer et à évoluer » Johnson et Al(2005).

Ceci par le biais de l'apprentissage et la création de nouveaux procédés et de nouvelles techniques. Penrose(1959), Teece (1982, pp39-63), Johnson et Al(2005), Shuen (1994).

En revanche, « l'investissement dans les ressources clés est un point de passage obligé vers la performance (Walsh S T, Boglan R L, Morone J, Paulson A) et non les ressources détenues par les entreprises performantes (approche RBV).

Discussion :

Les facteurs clés de succès de l'entreprise sont la structure et les hommes.

La chaîne de valeur de Porter se compose des facteurs clés de succès de l'entreprise.

Les sources des performances et de l'avantage concurrentiel proviennent du contrôle des ressources, de l'acquisition des compétences et de la gestion des connaissances et du savoir et savoir faire.

A parement le savoir constitue la clef de voute du suces de l'entreprise et de l'amélioration de sa performance dans toutes ses dimensions.

Section4 les actions immatérielles de mise à niveau facteurs de performances de la PME :

Les programmes de mise à niveau étant orientés vers le choix des investissements, l'acquisition de nouvelles technologies, la modernisation des systèmes de gestion, visent à préparer l'entreprise et son environnement aux exigences du marché et du libre échange. « L'idée de base est de développer les qualifications et les compétences donc le capital immatériel et humain » (Bougault H ET Philipiak ewa,2005), le management et le système de gestion pour pouvoir maîtriser le processus de production, faciliter l'accès aux nouvelles technologies et contribuer pleinement à l'amélioration des performances de l'entreprise et sa compétitivité.

Ce qui incessamment renforcera sa position concurrentielle e et par conséquent et ses résultats financiers.

Par analogie, ces programmes ainsi conçus aident les PME à améliorer leurs performances en s'inspirant de la chaine de causalité du modèle « Balanced scorcard »de Kaplan et Norton évoqué plus haut (apprentissage → processus interne → satisfaction des clients → Performances financières).

La mise à niveau vise alors à améliorer la performance globale (dans ses quatre dimensions) par une démarche axée sur la stratégie et sur « la vision globale et équilibrée des activités de l'entreprise » (Germain C. et Trebucp S, 2004), (vision stratégique).

Cette démarche stratégique se concrétise par le processus de mise à niveau a travers ses différentes phases (diagnostic stratégique, définition des actions de mise a niveau et formulation de la stratégie appropriée, plan de mise a niveau, exécution et suivi).

Par conséquent, le secret de la réussite de la mise a niveau à améliorer les performances et les résultats des PME réside dans la phase de départ à savoir la pose d'un bon diagnostic ;puis des actions de mise a niveau qui répondent aux besoins réels de l'entreprise conformément aux résultats du diagnostic ainsi que la stratégie appropriée puis l'élaboration du plan de mise à niveau et son exécution et son suivi. Sans oublier les actions en faveur de l'environnement de la PME (condition initiale de la réussite de la mise à niveau de la pme) ; le dispositif de la mise à niveau et l'octroi des aides de mise à niveau.

Toutefois notre attention se concentre en particulier sur les actions de mise à niveau en faveur de la PME et son environnement et leurs effets sur leurs performances, notamment les actions immatérielles.

1 Effets de la mise à niveau des ressources humaines (développement des compétences et du savoir) sur les performances de la PME:

L'adaptation au changement de l'environnement impose à la PME de promouvoir l'expertise du personnel et d'engager un processus de formation continue en faveur de ses employés.

Comme le confirme la théorie du capital humain développée par Becker(1962, p 9) « la formation contribue essentiellement à la production à forte valeur ajoutée et participe à l'acquisition c'avantages compétitifs et à la compétitivité des entreprises dans un pays » (Ashton. D. N. and Green F ,1996).

Quel type de formation faut –il dispenser pour la mise à niveau du savoir et savoir faire du personnel des PME ?

Comment la démarche de formation peut elle contribuer au développement professionnel et d'autre part à favoriser la performance de l'entreprise par « d'avantage de réactivité, d'adaptation aux exigences du marché, de la qualité de ses produits, de ses coûts ?

Comment évaluer le rendement de la formation et son impact sur la performance globale de l'entreprise ?

11 Formation initiale (apprentissage) et formation continue :

La théorie du capital humain fait référence à deux types de formation :

- La formation initiale qui se base sur l'acquisition de connaissances générales dans les écoles et les structures classiques de formation
- La formation continue (apprentissage organisationnel) qui dispense des connaissances spécifiques au sein de l'entreprise (changement de technologies, du système de production, des méthodes de travail...).

La deuxième forme est plus appropriée pour préparer les employés salariés ou cadres à s'adapter aux nouvelles techniques de production ou de commercialisation ou de management.

En somme la formation continue permet d'accumuler les connaissances générales et spécifiques. On parle plutôt d'accumulation de capital humain. Le capital humain étant défini comme étant l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par l'accumulation de connaissances générales, spécifiques ou de savoirs faire etc.

12 Relation entre formation et performances :

Le capital humain peut être assimilé aux compétences des travailleurs dont l'impact est assez conséquent sur la performance globale de l'entreprise.

Son renforcement provient de la formation et de l'apprentissage organisationnel.

Plus le capital humain est renforcé, et plus il est tributaire d'innovations technologiques est managériales. A son tour l'innovation contribue à développer ce capital humain par effet de feed back.

Il ressort de cette relation que le capital humain constitue un facteur déterminant de l'augmentation de la productivité et des gains de compétitivité. « Il permet d'accélérer l'imitation des produits et l'adoption de technologie importée des pays leaders » Barro, R. et Sala-i-Martin, X. (1995):

« Il favorise l'offre de produits à forte valeur ajoutée » (Ashton et Creen ,1996).

121 les études antérieures :

Les actions de mise à niveau en formation du personnel ont un rôle prépondérant sur la performance de la PME.

Plusieurs recherches ont essayé de mesurer l'impact de la formation sur la productivité des travailleurs (Arulampala M et Booth 1998,pp 119-148), Leod Mac et Malcom son 1993,pp1223-1247), Luven et Ostrbeek 2001,pp342-347) ou l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise (Delame et Kramarz1997,pp 63-82), Ballot et al 1998,pp 43-58).

L'étude faite par Carriou et Jaeger (1997, pp 45-58) sur un échantillon d'entreprises Françaises évalue l'impact de la formation sur la valeur ajoutée comme étant positif (l'augmentation de 1% des salaires consacrée à la formation entraine une augmentation de 2% de la valeur ajoutée de la firme).

Aussi l'étude de Halous S (1997) en France à permis de démontrer que le rendement de la formation est plus élevé chez les ingénieurs et managers que les autres catégories d'employés.

Une étude similaire dans les entreprises britanniques sur une période de (1983 à 1996) est parvenue au même résultat (l'augmentation de 1% des frais de formation engendre une augmentation de 0,6% de la valeur ajoutée par heure de travail et de 0,3% des salaires) Dearden et al (2006, pp 397-421). Par contre une étude faite par Biggs (1995, pp 1-17) sur l'impact de la formation continue sur la performance des entreprises Africaines à partir des données du programme régional sur le développement des entreprises (PRED) de la banque mondiale montre que les mécanismes de renforcement des compétences sont peu développés en Afrique par rapport aux pays développés.

13 Evaluation de la mise à niveau de la formation

La formation est considérée comme levier de développement des compétences du personnel et source d'amélioration de la performance de l'entreprise.

On parle souvent « d'investissement en formation » vu le rendement certain attendu de cet investissement et vu les coûts importants qui y sont consacrés.

Toutefois le problème qui reste posé est celui de l'évaluation de la formation ou de la performance recherchée par la formation. Ce qui nous envoie à l'examen des modèles d'évaluation de la formation.

Comme cité plus haut, la formation et l'apprentissage organisationnel sont de natures complémentaires et visent surtout à opérer des changements dans les comportements par le développement des compétences managériales, techniques et entrepreneuriales (Chandler et Jansen, 1992, pp 223-236).

« La mobilisation des compétences managériales et techniques permet d'assurer le fonctionnement efficace de l'entreprise opérationnelle » (Gasse et Al, 2004, pp 117-134).

Aussi l'accompagnement des entrepreneurs et des managers est d'autant plus déterminant que les entreprises accompagnées semblent plus performantes que les entreprises non accompagnées (Chrisman et M C Mullan, 2004, pp 229-244).

14 Les modèles d'évaluation :

Selon Gosselin(2005), L'évaluation est un processus qui permet de déterminer la valeur et l'efficacité d'un programme de formation, notamment par l'atteinte des objectifs par les participants et par la mesure des résultats de la formation dans le milieu de travail (comportements, attitudes des travailleurs etc).

D'après D'hostingue(2007), l'évaluation se base sur la mesure de changement de comportement et la mesure du retour sur investissement.

Plusieurs auteurs s'accordent sur l'évaluation des résultats de la formation par l'évolution des performances des pme qui ont engagé des programmes de formation .Généralement l'évolution est positive dans plusieurs domaines :

- Le chiffre d'affaire
- La rentabilité
- Les relations de travail
- La qualité
- La productivité
- La viabilité et les perspectives de l'activité.

Certains auteurs ont démontré la relation entre la formation et les performances des entreprises par une approche unidimensionnel comme cité plus haut.

D'autres par contre ont adopté une analyse multidimensionnelle appuyant ainsi l'impact d'autres facteurs (climat des affaires, équipement, modes de gestion) en parallèle avec la formation sur les performances.

Mais toujours est-il que les conclusions de ces études préconisent la primauté des facteurs formation, compétences, ressources humaines comme inducteurs des autres performances.

Ce qui confirme l'avis des chercheurs et des analystes sus indiqué et le modèle de Kaplan et Norton en particulier.

En conclusion La formation continue spécifique ou générale joue un rôle déterminant dans la performance des entreprises et partant dans la croissance et le développement du pays.

Par le renforcement des connaissances déjà acquises et par le développement de nouvelles connaissances chez les employés, la formation continue améliore la qualité des ressources

humaines et contribue ainsi à adapter la force de travail aux changements technologiques de l'outil de production et de l'organisation. Ce qui favorise l'obtention de l'avantage compétitif et les performances de l'entreprise.

2 Effet de la mise à niveau financière et comptable (adoption du système de calculs des coûts et des prix) sur les performances de la PME :

Plusieurs auteurs sont persuadés que le système de calcul des coûts et des prix de revient dans les PME en particulier l'adoption de la comptabilité analytique ont un impact déterminant sur leurs performances et leur compétitivité.(Levan et Gadbois, 1991, pp 118-135 ;J Turey 1991 ; Foster et Swenson1997 , pp109-141)

Aussi, la maîtrise des coûts et des prix de revient est indispensable pour la prise de décision dans les PME manufacturières, le choix du mix des produits, la fixation des prix de vente ou autres décisions stratégiques.

Mia et Clarke (1999) dans Cagwin et Bouwman (2002, p 139) supportent l'idée que « le système de comptabilité de gestion permet de produire l'information nécessaire pour l'identification, l'évaluation et l'implantation des stratégies appropriées ».

.Il convient alors d'élaborer des stratégies appropriées pour la réduction des coûts et les développements stratégiques (Estrin et Al 1994 dans Cagwin et Bouwman2002).

« En effet, les PME présentent des processus de production assez diversifiés et complexes, les informations sur les coûts sont importantes pour la prise de décision et la disponibilité de ces informations sur un support informatique permet une mise à jour fréquente qui facilite son accessibilité et sa compréhensibilité » (Zied Belaid ,2003).

De ce fait, on ne peut disposer de systèmes de prix fiables sans un système d'informations pertinent et d'actualité et dont la mise à niveau est d'une nécessité impérieuse.

En effet l'information est indispensable pour la réussite de toutes les actions de mise à niveau et est considérée comme source d'avantages compétitifs et de performances de la PME.

D'où l'impérative mise à niveau des TIC au sein des PME et' appropriation de l'intelligence économique(en parallèle avec l'économie du savoir).

3 Effets de la mise à niveau des TINC sur les performances de la PME :

Obtenir et utiliser l'information scientifique et technologique appropriée permet à l'entrepreneur de connaître les nouvelles technologies susceptibles d'intéresser son entreprise pour maintenir ou augmenter sa propre capacité concurrentielle, tant par des innovations de produits que de procédés de fabrication et des innovations de gestion et de distribution.

Elle permet également au chef d'entreprise de suivre l'évolution des marchés et de la concurrence.

L'écoute de l'environnement, c'est-à-dire la « veille technologique » associée à la veille Commerciale et concurrentielle, peut se faire soit de façon implicite, soit de façon explicite et organisée.

Les SI à juste titre fournissent l'information dont l'entreprise a besoin pour une exploitation efficiente, une gestion efficace, et pour obtenir ou maintenir son avantage sur les concurrents.

4 effets de la mise à niveau de l'innovation et des capacités créatives sur les performances des PME

L'innovation perçue comme une variable capitale, est devenue un facteur concurrentiel pour l'entreprise « qu'elle soit de produit, de process, qu'elle soit technique, organisationnelle ou sociale, l'innovation permet de se différencier des concurrents et de capter temporairement une part de marché »(Olga O B, P 148)

Les programmes de mise à niveau incitent alors les entreprises à entreprendre des actions en recherche et développement et en innovation des procédés, en organisation, en marketing, en produits.

Ceci fait appel à des ressources humaines qualifiées et des moyens financiers importants qui souvent sont peu disponibles dans les PME.

Hormis ces obstacles, l'innovation est indispensable pour le développement des performances des PME et surtout pour leur compétitivité et pérennité face à des concurrents assez forts dans un contexte de globalisation.

5 Effets de la mise à niveau du management sur les performances de la PME :

Selon Penrose(1959), un management réussi procure des économies d'échelles managériales lorsque :

- L'entreprise peut tirer profit de la division des tâches managériales et de la mécanisation de certains processus administratifs.
- Peut tirer meilleure partie des ressources humaines existantes.
- Elle peut acheter et vendre à moindre coût.
- Peut gérer ses réserves de façon plus économique.
- Peut acquérir du capital à des conditions plus avantageuses.

6 Effets de la mise à niveau des processus de production sur les performances des PME :

Un système de production compétitif est caractérisé par l'amélioration continue de la Technologie et se base sur l'exigence de la flexibilité, de la qualité, de la productivité et surtout de l'innovation.

L'amélioration du système de production se traduit donc par la :

- Réduction des coûts salariaux par unité produite,
- Diminution de la consommation de matériaux,
- Diminution de la consommation d'énergie,
- Réduction du taux de déchets et de rebuts.
- Réduction des coûts de conception des produits,
- Réduction des délais de production.

Ce qui concoure à réduire le prix de revient et donc d'afficher un prix de vente compétitif vecteur de performance et de compétitivité de la firme. .

Conclusion chapitre IV

Les actions immatérielles de mise à niveau interagissent ensemble ou séparément sur les performances des PME. La formation est considérée comme levier de développement des compétences du personnel et source d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Comme cité plus haut, la formation et l'apprentissage organisationnel sont de natures complémentaires et visent surtout à opérer des changements dans les comportements par le développement des compétences managériales, techniques et entrepreneuriales (Chandler et Jansen, 1992).

En effet, l'apprentissage et la formation, le développement de compétences, agencés à un bon système d'information et de communication sont à la base de l'innovation dans l'organisation, dans la gestion, dans la production, dans les procédés...

Le renforcement de la formation et de l'apprentissage organisationnel a un impact assez conséquent sur la performance globale de l'entreprise.

Plus le capital humain est renforcé (performance humaine et organisationnelle), et plus il est tributaire d'innovations technologiques et managériales.

Il ressort de cette relation que le capital humain constitue un facteur déterminant de l'augmentation de la productivité et des gains de compétitivité.

Il favorise l'offre de produits à forte valeur ajoutée. Ce qui assure la satisfaction des clients et en contre partie l'augmentation du chiffre d'affaire et de la part de marché (performance commerciale) et par conséquent l'amélioration de la performance financière.

Conclusion partie I

Face aux turbulences de l'environnement dans le cadre de la globalisation des échanges, la PME est plus que jamais obligée de se moderniser et de s'y adapter pour pouvoir assurer sa survie et sa pérennité .

Sachant par ailleurs que la PME dans les pays en transition souffre de plusieurs contraintes internes et d'un climat des affaires défavorable, une mise à niveau de la PME et de son environnement s'impose.

Les actions de mise à niveau de la PME et de son environnement appuyées sur un diagnostic rigoureux et impliquées dans une démarche stratégique, constituent les sources d'avantages compétitifs et d'améliorations des performances des PME et de leur compétitivité. Les actions immatérielles sont privilégiées dans cette course à la performance et à la compétitivité.

La formation et l'apprentissage organisationnel sont au cœur des changements organisationnels, techniques et managériaux qui impliquent de nouveaux processus qui répondent aux changements de l'environnement et assurent la satisfaction des besoins des clients, ce qui permet d'améliorer la performance commerciale et en fin de compte les résultats financiers et économiques de la PME.

L'utilisation de l'intelligence économique comme nouvelle arme de compétitivité, garantit la pérennité de la production, et plus particulièrement le savoir faire, selon les nouvelles stratégies de l'économie de savoir.

Les théories explicatives de la mise à niveau de la PME justifient le rôle de la PME dans la croissance et le développement des économies notamment dans un environnement assez turbulent, marqué par une concurrence ardue dans le cadre de l'ouverture et la globalisation des échanges. Elles mettent en relief le rôle et l'influence de l'état et de ses institutions sur les performances de l'économie et sur « les pratiques qui émanent des entrepreneurs dans leurs activités quotidiennes » (North ,2005).

L'objectif étant de faciliter la tâche aux entreprises afin d'entreprendre dans des conditions convenables et se concentrer sur leurs métiers de base dans un environnement bien préparé (mise à niveau préalable de l'environnement condition initiale des performances et de la compétitivité des firmes).

Les théories évolutionnistes qui se basent sur le développement des compétences, l'entrepreneuriat, l'apprentissage organisationnel, l'innovation le renforcement du système d'information (intelligence économiques), constituent le fondement des actions de mise à

niveau immatérielles inscrites au profit des PME en quête de recherche de meilleures performances et de compétitivité.

En l'occurrence, ces actions s'apparentent alors à l'économie du savoir associée à l'intelligence économique.

Les actions immatérielles de mise à niveau interagissent ensemble ou séparément sur les performances des PME. La formation et l'apprentissage organisationnel sont considérés comme leviers de développement des compétences du personnel et sources d'amélioration de la performance de l'entreprise.

Ils favorisent l'offre de produits à forte valeur ajoutée. Ce qui assure la satisfaction des clients et en contre partie l'augmentation du chiffre d'affaire et de la part de marché (performance commerciale) et par conséquent l'amélioration de la performance financière.

Partie II : La mise à niveau de la PME algérienne et son environnement

Introduction partie II

Les PME jouent un rôle particulièrement important dans les pays en développement et en transition. Elles constituent une source majeure d'emplois, de revenus et de recettes à l'exportation.

Toutefois, ces entreprises sont confrontées à de sérieuses contraintes qui sont nuisibles à leur épanouissement (accès aux marchés, obstacles à l'obtention des prêts, coût du crédit, niveau des fonds propres, dépendance à l'égard des clients ou des fournisseurs les plus importants, en plus de la piètre qualité des capacités humaines et institutionnelles mises à leur disposition. Quelles sont alors les caractéristiques spécifiques des PME algériennes et de leur environnement direct.

Face à ces obstacles qui entravent le développement de la PME et du secteur industriel des pratiques d'appui et des outils d'assistance sont désormais indispensables, en matière d'aides apportées aux PME.

Il s'agit alors de mettre à niveau les PME et leur environnement dans une perspective d'amélioration de leurs performances et leur compétitivité.

En effet, la mise à niveau est un défi et un enjeu qui s'inscrit dans la démarche globale visant la consolidation et la pérennisation de l'entreprise dans une dynamique de substitution et de véritable alternative de croissance hors hydrocarbures, à travers l'émergence d'un environnement attractif.

Quels sont les programmes et actions de mise à niveau initiés en leur faveur pour parer aux lacunes qu'elles affrontent et les préparer à l'accès à la zone de libre échange à prompt échéance? Quels sont leurs apports et quelles sont leurs limites ? Quel est l'impact des actions immatérielles de mise à niveau sur les performances des PME algériennes ?

Pour répondre à ces interrogations la partie II a été scindée en trois chapitres :

Chapitre V : état des lieux de la PME algérienne et son environnement

Chapitre VI : mise à niveau de la pme algérienne en comparaison avec celle des pays du Maghreb

Chapitre VII : cas pratique PME IMMO TOUR

Chapitre V Etat des lieux de la PME algérienne et son environnement

Introduction

Les PME jouent un rôle particulièrement important dans les pays en développement et en transition. Elles constituent une source majeure d'emplois, de revenus et de recettes à l'exportation. « Le rôle des PME dans les stratégies de développement économique n'est plus à démontrer tant sur le plan de leur aptitude à créer des emplois que de leur flexibilité face aux changements et de leur création de valeur » toutefois, ces entreprises sont confrontées à de sérieuses contraintes qui sont nuisibles à leur épanouissement (accès aux marchés, obstacles à l'obtention des prêts, coût du crédit, niveau des fonds propres, dépendance à l'égard des clients ou des fournisseurs les plus importants, en plus de la piètre qualité des capacités humaines et institutionnelles mises à leur disposition).

« Si elles ont à faire face aux mêmes difficultés que les PME du reste du monde, les PME des pays en développement pâtissent plus encore que les autres de et tardent à recueillir tous les bénéfices qu'elles sont en droit d'attendre de la mondialisation ». (Julien P.A et Bruyat, 1996)

En effet les PME algériennes ont connu ces dix dernières années une croissance très importante (environ 700 000. Elles ont tendance à doubler dans les trois prochaines années selon les objectifs du programme national de mise à niveau. Ceci étant le reflet de « la forte implication de l'Etat en matière d'encouragement pour le développement de ce secteur » (Abd Elmadjid Messbah, 2012).

Toutefois malgré ces efforts et cette volonté de renforcement de secteur de la PME ;
L'Algérie perd annuellement entre 15000 et 20000 PME.

Quelles sont alors les caractéristiques spécifiques des PME algériennes et de leur environnement direct et quelles sont les mesures à prendre en leur faveur pour parer aux lacunes qu'elles affrontent et les préparer à l'accès à la zone de libre échange à prompt échéance?

Section I : Evolution historique de l'entreprise Algérienne et genèse de la PME

L'histoire de l'économie Algérienne et particulièrement de l'entreprise se résume en trois grandes périodes :

- phase 1 : décennie 1967-1978 :
- phase 2 :1980-1988.
- phase 3 : à partir de 1989

1-Phase 1 : (1967-1978) mise en place des industries industrialisantes :

Cette phase est caractérisée par les nationalisations des secteurs clés : les banques, les mines, hydrocarbures....et par la mise en place des industries industrialisantes formalisées théoriquement par G de Bernis(1971).

Ce type d'industrialisation étant conçu comme le seul capable de produire des inputs pour l'agriculture et les autres industries et avoir des effets d'entraînement sur les autres secteurs en contribuant au noircissement progressif de la matrice input –output du TEE. (Tableau économique d'ensemble).

Il se base sur l'industrie lourde (la sidérurgie, la mécanique ; l'électronique ; la chimie etc.).

Cette industrie hautement capitaliste, de grande dimension suppose des capacités financières que seul l'état grâce aux recettes pétrolières peut prendre en charge.

Ceci avait donné naissance à de grandes entreprises publiques conformément « au mythe de la grande organisation perçue comme seule porteuse de développement » (Bouyacoub .A, 2002, p 75).

Toutefois, faute d'une gestion rigoureuse fondée sur la logique de la performance économique et financière, ces entreprises sont devenues rapidement « des espaces de déséconomie d'échelle. »(Bouyacoub A, 1977).

Le bilan économique et social de la décennie 1967-1978 décèle les imperfections de ces

entités économiques en formulant les remarques suivantes ³⁶:

-le développement extensif des capacités de production est sans commun accord avec la productivité du capital.

-le déficit financier affectant la majorité des entreprises et l'institutionnalisation des subventions accordées à la production sont les principaux responsables des tentions inflationnistes et du lourd déficit de l'état.

-le taux d'utilisation des capacités de production est très faible par rapport aux capacités installées.

-La production s'accompagne de nombreux surcoûts dûs à la fois à une organisation interne déficiente des entreprises et à l'action de l'environnement : difficultés d'approvisionnement en inputs et pièces détachées et coordination insuffisante intersectorielle et intra sectorielle. .

La taille importante des entreprises est à l'origine d'une grande partie des dysfonctionnements observés.les entreprises de petite taille auraient par conséquent, mieux servi le développement.

-Le manque de personnel qualifié et l'encadrement peu nombreux contrastent dans les entreprises avec l'utilisation d'un personnel pléthorique non justifié par rapport au nombre de postes réellement disponibles, mais cette faiblesse remarque le rapport a favorisé le recours à très grande échelle à l'assistance technique étrangère (coût estime à 6 milliards de DA pour la décennie en question).

-Enfin le manque de stimulants pour motiver les cadres et les travailleurs et l'absence de sanctions positives ou négatives aussi bien pour l'entreprise que pour les employés sont évidentes.

De ce fait le modèle de l'entreprise de grande taille a été remis en cause et dès 1980 la restructuration organique des entreprises a été mise en œuvre transformant ainsi ces grandes entités économiques en des PME et PMI.

³⁶Bilan économique et social de la décennie 1967-1978, ministère de la Planification et de l'aménagement du territoire Alger 1980 annexe p 70.

2-- phase II : 1980-1988 Restructurations organique et financière des entreprises

Il s'agit d'une remise en cause fondamentale du processus de développement engagé dans les années soixante-dix.

« Le mythe de la grande entreprise est assez répondu, même au sein des nations développées, nous avons tendance à croire que les grandes firmes sont les principales productrices de richesse et pourtant plus de 65% de la valeur ajoutée et de l'emploi des pays développés provient des PME. une politique économique en vue de la constitution, de la promotion et du redéploiement des PME est incontournable dès lors que l'on aspire au développement » (Lamari Abdelhak ,1999, p 67).

En effet, l'expérience des pays développés comme celle des pays sous développés confirme l'impertinence de la grande entreprise, et le rôle important attribué à la PME en tant que moteur du développement économique et de la production de richesse.

Sur la base de cette évidence et compte tenu du déficit chronique affiché par ces entreprises³⁷, l'Algérie s'est engagée dans la restructuration des entreprises publiques.

L'état les a éclatées en plusieurs centaines d'entreprises publiques de taille moyenne ou petite.

« Un mouvement de déconcentration est lancée. Ainsi la SONATRACH a été scinde en 13 sociétés, 71 entreprises nationales ont été restructurées en plus de 450 entreprises nouvelles mais plus spécialisées soit régionales.

Il s'agit plus de l'amélioration technique d'un instrument économique que d'une décentralisation véritable » (Georges MUTIN, 1997, p 17)

« L'industrialisation n'est pas remise en cause, mais l'est le style d'industrialisation adopté. la tendance est plutôt à multiplier les petites et moyennes unités dans les villes moyennes avec une promotion des projets gérés par les collectivités locales. L'accent est mis sur la bonne gestion de l'appareil industriel.

Toutefois cette phase a été marquée par le vieillissement de l'outil de production et par la diminution des investissements 40% en 1978 à 75% en 1985. » (Georges MUTIN, 1997). Ce mouvement d'industrialisation s'effectue dans une assez grande dépendance à «l'égard des

³⁷ Ces entreprises étaient presque toutes déficitaires sauf celle des hydrocarbures.

hydrocarbures qui fournissent 98% des recettes d'exportation (économie de rente non productive). et à l'égard de l'endettement extérieur assez élevé soit 20 milliards e\$ et un service de la dette de 5 milliards de \$ (pays créanciers : France : 20%, Japon 14% ; EU 14% ; RFA 7%. » (Georges MUTIN, 1997).

Comme le confirme plusieurs auteurs « le système économique était relativement inefficace. Il utilisait des ressources de l'endettement et des hydrocarbures pour les investir dans un appareil de production qui exploite une partie infime de ses potentialités. » (Lamari Abdelhak, 1999, p 159).

« Les entreprises publiques autonomes restructurées ne dégagent pas plus de richesse que celles considérées comme fortement déstructurées, elles restent toutes ensemble un fardeau pour le budget de l'état » (Mahrez Hadj Sayd, 1996, 219).

Toutefois l'effondrement de la rente pétrolière suite à la chute des cours mondiaux des hydrocarbures en 1986 fait rentrer l'économie Algérienne dans une crise profonde.

« Cette baisse conjuguée du prix du pétrole et du taux de change du \$ fait apparaître un manque à gagner de l'ordre de 25 milliards de dinars par rapport à 1985 et un déséquilibre de la balance commerciale (environ 200 milliard de dinars) » (Abdelhak Lamari ,1999),

Face à cette situation dramatique des tentatives de réforme ont émergé dès 1986 au sein de la présidence et officiellement à partir de 1989.

3- Phase 3 : à partir de 1989 : la transition à l'économie de marché et développement de la PME et du secteur privé :

En effet à partir de 1989 le gouvernement Hamrouche a opté pour la rupture avec le modèle autocentré et l'ouverture sur l'économie internationale en mettant l'accent sur les objectifs suivants : (selon Abdelhak Lamari (1999)

- Tentative de libéralisation et rupture avec le système administré.
- Meilleure insertion dans une économie de marché.
- Autonomie des entreprises et plus de responsabilité.
- Retour aux critères de performance de l'économie de marché : le marché qui sanctionne par les prix, la rentabilité, le profit, qualité...

Toutefois ces propositions de réformes ont été remises en cause par les défenseurs du système centralisé ou de L'état démiurge (De Villiers G ,1987), en 1992 et 1993 .puis elles ont de

nouveau réapparu en 1994 pour être mise en œuvre conjointement avec le programme d'ajustement structurel conséquence de l'acceptation du rééchelonnement dicté par la banque mondiale et le FMI.

Ces programmes d'ajustement structurel visent à mettre le pays qui a opté pour le rééchelonnement en situation de solvabilité et à s'intégrer dans la mondialisation .

Ceci a-t-il vraiment été le cas pour l'Algérie ? Quels sont alors les apports et les limites de ce programme pour l'économie algérienne et en particulier pour l'entreprise ?

3-1 : Programme d'ajustement structurel et son impact sur l'entreprise algérienne et son environnement

3-1-1-Présentation du programme

Le rééchelonnement a entraîné pour l'économie algérienne un programme classique de stabilisation du FMI qui exige d'agir sur :

- La liberté des prix
- L'équilibre de la balance des paiements.
- Glissement du taux de change.
- Libéralisation du commerce extérieur
- Réformes du secteur public. (Bedrani S, (1993),

Et en parallèle « un programme d'ajustement structurel de la banque mondiale qui a pour objectif de redéployer l'ensemble du tissu industriel conformément aux exigences de la rentabilité et des profits élevés. » (Mimoun Linda et Kheladi Mokhtar, 2006).

Puisque notre préoccupation centrale est la PME, nous allons nous contenter de rappeler les principes de réforme empruntés par le PAS en sa faveur.

3-1-2-Réforme du secteur public : privatisation et développement des PME :

L'une des mesures les plus aptes à faire sortir les entreprises publiques de leur déficit chronique est leur privatisation.

En effet, malgré les grands efforts déployés par les différentes réformes qui ont touchées l'entreprise publique ou le système productif national (la restructuration organique entamée en 1980, la restructuration financière en 1988), « Les changements n'ont pas eu les effets attendus

sur la qualité de gestion, ni sur leur situation financière » (Mourad Benchenhou cité par Boutaleb Kouider, 1999).

A partir de 1995 l'accent a été mis sur la privatisation des entreprises publiques.

De ce fait, des textes réglementaires ont été adoptés, autorisant ainsi le transfère de propriété des entreprises publiques au secteur privé.

Cette action a donné naissance à la promulgation de :

- La loi sur la privatisation des entreprises publiques.
- La loi sur la gestion des capitaux marchands de l'état dans le cadre de

la participation à des holdings.

La privatisation ainsi conçue donna naissance à de milliers de PME privées dans le secteur où nous disposons d'avantages stratégiques bien entendu dans le cadre de notre insertion dans la division internationale du travail et dans le cadre de l'adhésion à la zone de libre change avec l'EU ensuite à LOMC. (Voir section 2)

« Les objectifs de la privatisation sont nombreux mais convergent tous vers une plus grande performance du système productif et donc de l'économie nationale »

3-1-3-Protées et limites du programme d'ajustement structurel :

L'application du PAS en 1994 a certes permis de rétablir certains équilibres macroéconomiques et financiers , mais en parallèle a entraîné de graves conséquences au plan de la relance économique et des conditions d'existence de larges couches de la population.

« Ce qui a accentué le mouvement de barbarie des groupes islamistes ... » (Dahmani A, 1999).

Aucune amélioration n'a été enregistrée sur le plan d'efficacité de gestion du secteur productif qui constitue la clé de voute de la relance économique sociale et politique.

Les entreprises souffrent toujours des disfonctionnements évoqués à la veille de l'application du PAS à savoir :

- Déséquilibre financier.
- Faible taux de réalisation des investissements.
- Faible niveau de production.
- Capacités de production non atteintes.
- Surcoûts.
- Endettement excessif

Face à ces résultats décevants et aux défis lancés à l'entreprise Algérienne pour s'insérer dans la dynamique de la mondialisation, il s'est avéré nécessaire de compléter le PAS par un programme de mise à niveau (mise à niveau de l'entreprise et de son environnement).

Ce programme vise en effet à préparer l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre échange notamment après l'adhésion de l'Algérie aux accords d'association avec l'union européenne et a son accession plus tard a l'OMC .

Cette démarche vise le renforcement du secteur productif déjà existant à fin de le rendre plus compétitif face à la concurrence internationale par une reconversion compétitive du secteur et la création d'avantages comparatifs ou compétitifs et leur maintenance.

Section II Accords d'association et exigence du renforcement du secteur de la PME

L'acceptation et l'application du PAS a été en effet le premier portail d'accès à la libéralisation de l'économie algérienne et de rupture avec le protectionnisme et le système de gestion autocentré. Cette initiative a été renforcée par l'adhésion aux accords d'association avec l'UE et à l'OMC.

« L'ancrage dans un espace économique plus développé, la confrontation à la concurrence internationale et les effets potentiels de synergie et d'émulation, auront à terme un effet de traction vers le haut à savoir efficience et plus grande compétitivité de l'économie nationale »³⁸

Ceci étant bien sûr les perspectives de la mondialisation et de l'insertion dans un marché international à long terme.

En effet plusieurs théories contemporaines militent en faveur de l'intégration à ce grand marché et au libre échange.

1-le libre échange :

« Le consensus de Washington issu de la théorie classique de l'école classique de l'économie internationale défend l'idée d'une optimalité du libre échange dont découlerait un surcroit de croissance et prône l'ouverture comme seule solution soutenable pour favoriser le développement » (Sarah Marniesse et Ewa Philipiak, 2005).

Ainsi la mondialisation des échanges concerne les biens et les services, les facteurs de productions avec d'important flux d'IDE, les fusions d'entreprises, les accords de coopération et alliances internationales.

L'accélération et l'évolution du processus de globalisation de la production et des échanges est fondée sur la libéralisation des économies et sur la coopération internationale.

On s'accorde sur les bienfaits de l'ouverture des économies come moteur de croissance et de développement des nations, or il n'en demeure pas moins que l'ouverture peut nuire aux pays dont le tissu industriel est encore en voie de construction est dont le climat des affaires n'est pas favorable à l'industrialisation.

³⁸ Lettre du ministre :(programme national de mise à niveau de la PME algérienne).

De ce fait l'intégration à ce grand marché mondial avec la levée des frontières et des barrières douanières (en faveur du libre échange) n'est pas imminente surtout que le processus de globalisation est régie par la loi du plus fort.

Le libre échange profiterait alors au pays qui dispose d'une avance technologique antérieurement acquise ce qui lui permettrait de s'imposer sur les marchés mondiaux.

C'est pour quoi avant la levée des barrières douanière et le déclenchement du libre échange, il convient de se préparer par le renforcement des performances et de « la compétitivité des firmes »(Michael Porter ;1993).

En effet le libre échange ne profiterait aux nations que lorsque l'échange se fait d'égal à égal, dans le cas contraire, l'échange profiterait aux nations les plus avancées au détriment des économies faiblement industrialisées.

Comment alors moderniser la PME pour faire face à l'ouverture des frontières ?

2-Ouverture de l'économie et exigence de la modernisation des PME

L'ouverture économique et commerciale de l'Algérie est fondée sur la coopération internationale formalisée par les accords de coopération bilatéraux (accords d'association avec l'UE) et /ou multilatéraux négociés au niveau de l'OMC.

Quel est donc l'impact de ces accords sur l'économie et l'entreprise algériennes ?

2-1 –L'accord d'association avec l'UE :

2-1-1-Les objectifs de l'accord :

L'accord d'association entre l'Algérie et l'UE paraphé le 19/12/2000 et signé le 22/04/2001 a pour objectifs comme stipulé dans son article 1³⁹ de :

- Fournir un cadre approprié au dialogue politique entre les parties afin de Remettre le renforcement de leurs relations et de leur coopération dans les domaines qu'elles estiment pertinents.
- Développer les échanges, assurer l'essor des relations économiques sociales équilibrées entre les parties, et fixer les conditions de libéralisation progressive des échanges de biens, de services et de capitaux.
- Favoriser les échanges humains notamment dans le cadre des procédures administratives.

³⁹ Article1 de l'accord d'association avec l'UE.

- 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 états membres.
- Promouvoir la coopération dans les domaines économique, social, culturel et Financier

2-12-La coopération commerciale :

Pour ce qui est de la coopération commerciale, la libre circulation des marchandises dont il est question dans l'accord d'association (article 6) ⁴⁰prévoit l'établissement progressif d'une zone de libre échange pendant une période de transition de 12 ans au maximum à compter à de la date d'entrée en vigueur du présent accord. Les échanges concernent les produits industriels (sauf le textile). Les produits agricoles ne sont pas concernés par l'accord.

le démantèlement des droits de douanes sur ces produits se fait selon leur nature .

2-1-3-La coopération économique :

L'objectif étant de soutenir l'action de l'Algérie pour son développement économique et social durable⁴¹ en accompagnant la libéralisation des échanges afin de limiter les effets perturbateurs sur l'économie algérienne.

Cette coopération se réalisera à travers notamment⁴² :

- Des échanges d'information et de communication.
- Des actions de conseil, d'expertise et de formation.
- D'assistance technique, administrative et réglementaire.
- Des actions de soutien au partenariat et à l'investissement direct par des opérateurs notamment privés, ainsi qu'aux programmes de privatisation

⁴⁰ Article n°6 de l'accord d'association avec l'UE.

⁴¹ Article n° 47 de l'accord d'association avec l'UE.

⁴² Article n° 49 de l'accord d'association avec l'UE.

2-1-4- Coopération industrielle :

La coopération industrielle ⁴³ vise à :

- Susciter ou soutenir des actions visant à promouvoir en Algérie l'investissement direct et le partenariat industriel.
- Soutenir les efforts de modernisation et de restructuration de l'industrie (Secteur public et privé en Algérie) y compris l'agro-alimentaire.
- Favoriser le développement des PME.
- Encourager le développement d'un environnement favorable à l'initiative privée en vue de diversifier les productions destinées aux marchés locaux et d'exportation.
- Valoriser les ressources humaines et le potentiel industriel de l'Algérie à travers une meilleure exploitation des politiques d'innovation de recherche et de développement technologique.
- Accompagner la restructuration du secteur industriel et le programme de mise à niveau en vue de l'instauration de la zone de libre échange afin d'améliorer la compétitivité des produits
- Contribuer au développement des exportations des produits manufacturés

2-1-5- Coopération financière :

cette coopération est mise en œuvre par deux instruments ,les aides du programme MEDA et les prêts à des conditions avantageuses de la banque européenne d'investissement (BEI).

2151-Le programme MEDA

Les ressources budgétaires, allouées à MEDA 1 pour la période 1995 -1999 étaient de 3.4 Milliards d'Euros et de 5.4 Milliards d'Euros pour la période 2000-2006.

La part de l'Algérie dans le programme MEDA 1995/2004, est répartie comme suit :

⁴³ Article 53 de l'accord d'association avec l'UE.

Tableau N°4 : Part de l'Algérie dans le programme MEDA (1995-2004)

Année	Engagement (millions d'Euros)	Paiement (millions d'Euros)	%
1995-1999	164.0	320.2	18
2000	30.2	0.4	1.32
2001	60	5.54	9.16
2002	50.0	11.0	22
2003	41.6	15.8	38
2004	51.0	42.0	82.35
2000-2004	232.8	74.7	32

Source : Communauté européenne.

Ces aides financières étaient attribuées à partir de 1995 en fonction du respect des accords et de l'avancée des réformes.

L'économie Algérienne accusant un retard dans son développement, le pourcentage de paiement a demeuré en de ça des engagements.

Pour la période 1995-1999 les paiements effectifs en faveur des réformes n'ont été que de 8%, par contre pour les la période 2000-2004, le paiement effectif n'a été que de 32%.

Ces aides demeurent relativement faibles (même pour le Maroc et la Tunisie). l'Algérie a besoin de fonds complémentaires pour répondre aux différentes réformes engagées pour faire face aux défis lancés par l'ouverture de l'économie et la préparation au libre échange.

2-1-6- Coopération régionale :

L'accord prévoit dans son article 50 la coopération régionale : « En vue de permettre au présent accord de développer son plein effet au regard de la mise en place du partenariat euro-méditerranéen et au niveau maghrébin, les parties s'attachent à favoriser tout type d'action à impact régional en associant d'autres pays tiers ... ».

Cette coopération est conçue dans le domaine scientifique technique, technologique, environnemental, industriel

2-1-7- les investissements directs étrangers (IDE) :

L'accord d'association⁴⁴ vise la préparation du climat des affaires et la facilitation des procédures juridiques ; administratives et fiscales qui encouragent l'arrivée des investisseurs étrangers.

En effet, les IDE constituent un bon moyen pour aider l'économie algérienne et le système productif à densifier son tissu et son intégration économique par la résorption du chômage et l'augmentation du PIB et les ressources de l'état, et donc du développement et la croissance économique .

Seulement en l'état actuel des choses et face à un climat des affaires défavorable, l'attractivité des flux d'IDE en provenance des pays de la communauté est beaucoup plus orientée vers les pays du nord de la méditerranée que vers les pays du sud.

Ce programme de coopération et de soutien aux économies des pays du sud de la méditerranée contribuerait t-il réellement à éponger les effets négatifs éventuellement attendus de leur partenariat économique avec l'Europe ?

2-2 Les effets de l'accord d'association sur l'économie et l'entreprise algériennes :

Le partenariat économique entre l'Europe et les pays du sud de la méditerranée est conçu pour aider ces derniers à relever leur niveau de développement par la refonte de leurs systèmes conformément aux normes de production et de qualité reconnues à l'échelle internationale. Ce rapprochement potentiel des niveaux de développement permettra plus tard avec le démantèlement tarifaire progressif et l'ouverture des frontières d'établir la zone de libre échange comme convenu par l'accord d'association.

L'expérience de l'ALENA (accord de libre échange nord américain regroupant les USA, le Canada et le Mexique) montre la possibilité d'intégration économique entre pays dont le niveau de développement est différent.

Ceci est il vérifié pour l'accord de libre échange entre les pays de l'Europe et du sud de la méditerranée ?

⁴⁴ Article 54 de l'accord d'association

Le démantèlement tarifaire aura pour effet direct la réduction des ressources de l'état et donc un manque à gagner pour le trésor public. De ce fait les pouvoirs publics doivent chercher d'autres moyens financiers pour combler l'écart.

Ceci n'est pas sans incidences sur la croissance et le développement de l'économie algérienne, d'autant plus que l'état a besoin de ressources supplémentaires pour appuyer les différents programmes de modernisation de l'économie et en particulier du système productif afin de le préparer au libre échange.

De ce fait l'accord d'association constitue-t-il une opportunité ou un dilemme pour l'Algérie ?

Aussi la levée des barrières douanières n'est pas sans incidences sur les secteurs peu compétitifs qui seront désormais exposés directement à la concurrence des pays européens.

La production interne inférieure en qualité et peut être bien supérieure en prix ne sera pas écoulée. Ce qui contribuera à ruiner le secteur et l'économie dans son ensemble comme le confirme F-LIST(1998)

Le projet de la zone de libre échange Euro-méditerranéenne ente les deux partenaires qui disposent de deux niveaux différents de développement peut engendrer l'absorption du plus faible par le plus fort et donc ruinerait l'économie à faible développement des forces productives ou les économies naissantes comme souligné par F.LIST.

L'établissement de la zone de libre échange constitue un défi pour l'économie algérienne et surtout pour l'entreprise (notamment la PME)

L'intervention des pouvoirs publics s'avère indispensable pour la mise en place des programmes de mise à niveau de l'économie et particulièrement de la PME et son environnement afin de les préparer à la concurrence internationale.

Le renforcement du secteur de la PME et son environnement et leur modernisation constituent alors la matière de base à modeler pour pouvoir accéder au libre échange avec succès. Pour ce faire l'état a instauré une politique de soutien aux PME au début des années 2000 (structures et programmes de soutien).

Ce qui contribue au développement (quantitatif et qualitatif) des PME.

Nous reviendrons sur ces aspects plus bas.

Section III évolution du secteur de la PME en Algérie :

La PME a commencé à faire ses prémisses à partir des années quatre vingt avec l'effondrement de la grande entreprise. Toutefois son essor ne se développa, qu'en 1993 avec la promulgation du code des investissements et avec le mouvement des privatisations des entreprises publiques dicté par le programme d'ajustement structurel en 1994 dans le cadre de la libéralisation de l'économie et la stimulation de l'investissement direct étranger (par la loi sur la monnaie et le crédit du 18 aout 1990).

Le code des investissements⁴⁵ a porté sur les formalités suivantes :

- Liberté totale pour les investisseurs pour créer leurs entreprises dans n'importe quelle activité économique (industrie ou service).
- Exonérations de certains impôts pour un début d'activité.
- Création de l'agence de la promotion et du suivi des investissements.
- Substitution de l'agrement par une simple déclaration d'investissement.
- La durée de l'étude du dossier (projet d'investissement) ne doit pas dépasser un délai de 60 jours.

Toutes ces mesures visaient à encourager l'investissement et la création des PME.

Aussi dans le même ordre d'idées et pour stimuler la promotion de l'investissement et de la PME, le gouvernement a procédé à la mise en place de structures d'appui à la PME notamment après la signature des accords d'association avec l'union européenne en 2000.

1-Structures d'appui à la PME :

Plusieurs structures d'appui et d'aides ont été créées pour encadrer et développer le secteur de la PME notamment après la libéralisation de l'économie et l'élargissement du marché à l'international :

- la loi d'orientation sur la PME 2001.
- le ministère de la PME et de l'artisanat.
- le fonds de garantie de la PME.
- la caisse de garantie des crédits d'investissements PME.
- le conseil national consultatif pour les PME.

⁴⁵ Le code des investissements (décret législatif du 5-10-1993 relatif à la promotion de l'investissement.

- les pépinières d'entreprises.
- l'ANSEJ
- L'ANDI
- Les centres de facilitation
- Centre National de Développement de la Sous-traitance
- L'Observatoire national de la PME et de l'entrepreneuriat

1-1-la loi d'orientation de la promotion des PME: loi n°18-01 du 12-12-2001

Elle définit la politique d'aide de l'état aux PME, fixe des mesures de facilitations administratives, prévoit la création d'un fonds de garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME et la mise en place d'un comité national de sous-traitance.

L'accent étant mis sur la politique de promotion de la PME qui vise :

- la sauvegarde des PME.
- le renforcement des PME.
- la modernisation des entreprises viables
- l'encouragement à la création de nouvelles entreprises. (Assala K, 2006).

1-2-le ministère de la PME et de l'artisanat :

L'état a mis en place le ministère de la PME le 18 juillet 1994 avec comme objectif d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie à moyen et long terme de sauvegarde ; de développement, de diversification et de promotion de la PME. Puis une stratégie d'accompagnement dans une perspective d'amélioration des performances de la PME et la recherche de sa compétitivité dans le contexte d'ouverture des frontières.

Ses attributions se sont élargies suite à l'apparition du décret exécutif du 11 juillet 2000⁴⁶ qui stipule les fonctions suivantes :

- promotion des investissements d'extension au profit du développement des PME/PMI.

⁴⁶ Journal officiel du 11-07-2000, décret exécutif n° 2000/190 portant attributions de la PME, série 42, p 10-11-12.

- Promotion des investissements dans le cadre du partenariat entre PME /PMI.
- Promotion des moyens de financement des PME / PMI.
- Coopération régionale et internationale dans le cadre des PME /PMI
- Renforcer la compétitivité des PME/PMI.
- Amélioration des opportunités d'accès au foncier des activités industrielles et de services.
- Doter les PME d'un système d'information pour suivre de près le déroulement de leur activité et la publication des données économiques.
- Coordination des activités locales, de wilayas...
- Promotion du mouvement associatif des PME/PMI.

1-3-l'ANDPME (L'agence nationale de développement des PME) :

Créée par décret exécutif n°5-165 du 3 mai 2005, sa mission principale est la mise en œuvre du programme de mise à niveau.

C'est un instrument de l'état pour la conduite de la politique sectorielle de la PME et de son environnement.

L'agence nationale de développement de la PME (ANDPME) ⁴⁷exécutera un vaste programme de mise à niveau pour améliorer la compétitivité des PME/TPE. Plus de 386 Milliards de DA sont mobilisés pour mettre à niveau (matériel et immatériel) 20.000 PME sur la période 2010-2014.

Les filières d'activités ciblées sont : l'industrie; le BTPH; la pêche, le tourisme hôtellerie; les services; le transport; les services les TIC.

1-4-le FGAR :

Créée par décret n°2-373 du 11-11-2002, le FGAR facilite l'accès au crédit bancaire à moyen terme en garantissant les investisseurs qui n'ont pas suffisamment de suretés réelles.

⁴⁷ www.mipmepi.gov.dz

La garantie du FGAR couvre un pourcentage de 50 à 80 % de la perte nette de la banque. Le montant des garanties accordées aux PME par le FGAR au 31-01-2006 s'élève à 1.636.979. de dinars.

1-5-la CGCI-PME :

La caisse de garantie des crédits d'investissements est un organisme de garantie créée pour couvrir les risques de défaillance de remboursement des crédits d'investissements consentis par les banques et les établissements financiers à l'occasion du financement des projets d'investissement, de création ou de développement des PME.

« La CGCI-PME assure la couverture à hauteur de 80% des crédits destinés à la création d'entreprises et de 60% des crédits d'extension ou de développement de l'activité de la PME »⁴⁸

1-6 L'ANSEJ :

L'ANSEJ se charge :

- du soutien, l'orientation et l'accompagnement des jeunes entrepreneurs;
- de l'aide sous différentes formes (financières et non financières);
- du suivi des investissements et le suivi de l'application des cahiers des charges;
- de l'encouragement de toute initiative vise la création et la promotion de l'emploi;
- Joue le rôle d'intermédiaire entre les banques et les différents organismes et institutions financiers et les entrepreneurs investisseurs.

1-7 Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI - 2001)

Le rôle principal de cette agence est:

- La promotion, le développement et le suivi des investissements nationaux et étrangers;
- L'accueil et l'orientation des jeunes investisseurs;
- La facilitation de toute procédure administrative pour la création des entreprises;
- La garantie de bénéficier des avantages (exonération des droits et taxes);

⁴⁸ Décret présidentiel n°04-134 /2004.

- La sensibilisation des investisseurs étrangers potentiels.

1-8 les pépinières d'entreprises :

Ce sont des structures d'accueil et de développement des entreprises naissantes. (Daoud S ,2006).

En générale, les pépinières d'entreprises ont pour objectif de favoriser les projets innovants, de développer une synergie avec l'environnement de l'entrepreneuriat et d'apporter un soutien aux nouveaux créateurs d'entreprises⁴⁹.

1-9 Les centres de facilitation :

Les centres de facilitation constituent un espace d'animation économique destiné à rendre l'information disponible et à accompagner les porteurs de projets à concrétiser leurs projets d'investissement par une assistance technique adaptée et par la mise à disposition d'idées de projets pour valoriser les potentialités régionales.

1-10 Centre National de Développement de la Sous-traitance

Il a pour objectifs :

- D'identifier les capacités de sous-traitance par filière et domaine d'activité et recenser l'offre et la demande nationale en vue de construire des bases de données,
- De mener toutes études favorisant l'intégration économique (l'essaimage, le délestage) et Participer et animer des enquêtes sur les secteurs potentiels de la sous-traitance;
- D'élaborer des actions d'information, de formation et d'animation susceptibles de favoriser la promotion de la sous-traitance et le partenariat.

1-11 L'Observatoire national de la PME et de l'entrepreneuriat

Il vise à développer la fonction veille économique et technologique pour assurer une meilleure performance et compétitivité des PME.

⁴⁹ Décret 32-78 portant création des pépinières d'entreprises.

Ces mesures d'aides et de soutien à la PME visent à⁵⁰ :

- renforcer le nombre des PME sur un plan quantitatif vu le rôle important reconnu à la PME comme vecteur de la croissance et du développement économique.
- améliorer la gestion courante des PME en leur inculquant d'une part une nouvelle culture entrepreneuriale axée sur la formation et l'apprentissage organisationnel aptes à développer leurs capacités d'innovation et leurs pratiques managériales, et d'autre part en rénovant les politiques financières, bancaires, fiscales, réglementaires,...pour mieux les adapter aux besoins du développement de ces entités .

Ces deux grands groupes d'objectifs quantitatifs et qualitatifs contribuent directement ou indirectement à l'amélioration des performances de la PME dont dépend sa survie et sa pérennité. Ils touchent à la fois la PME et son environnement.

2-Programmes de soutien à la PME :

Conjointement avec les structures d'aides sus mentionnées, plusieurs programmes de soutien ont été mis en œuvre en faveur de la PME.

- des crédits spécifiques à des filières d'activités innovantes
- des crédits de restructuration (financement à long terme pour achat d'appareils, d'équipement et d'immobilier pour le renforcement de leur structure industrielle.
- des crédits pour la stabilité des entreprises pour améliorer leurs fonctions stratégiques (production, commercialisation, développement,) et atténuer les effets impliqués par les réformes structurelles ou les catastrophes naturelles.

Ensuite avec la signature des accords d'association avec l'union Européenne et la préparation de l'Algérie à l'adhésion à la zone de libre échange en 2017, plusieurs programmes de mise à niveau se sont succédés.

⁵⁰ www.mipmepi.gov.dz

Ces programmes se basent sur la mise en place de stratégie d'accompagnement des entreprises par les pouvoirs publics en vue de les moderniser et de les aider à améliorer leurs performances et par conséquent leur compétitivité face à des concurrents assez forts sur un marché mondial.

Il s'agit des programmes suivants :

-programme d'appui à la restructuration des entreprises élaboré en 1998-Programme du MIR avec l'assistance de l'ONUDI

- programme MEDA I 2002-2006 prolongé jusqu'en 2007(EDPME ou PME I).

-programme MEDA II prévue en 2008 (PME II).

-programme national de mise à niveau des PME algériennes en février 2006 programme national de mise à niveau des PME algériennes en 2011.

Quel est le contenu de ces programmes et comment contribuent-ils à améliorer les performances des PME ? Nous y reviendrons plus loin sur ces questions.

3-Réalités des PME algériennes

31-Population des PME et son évolution

En effet, le nombre des PME algériennes se densifie a partir de1994 et s'accroît de façon significative à compter de l'année 2001 pour se multiplier par deux et trois durant la décennie 2001/2013 comme indiqué par le tableau ci-dessous :

311 Evolution du nombre de PME en Algérie

Tableau N°5 Evolution du nombre de PME en Algérie

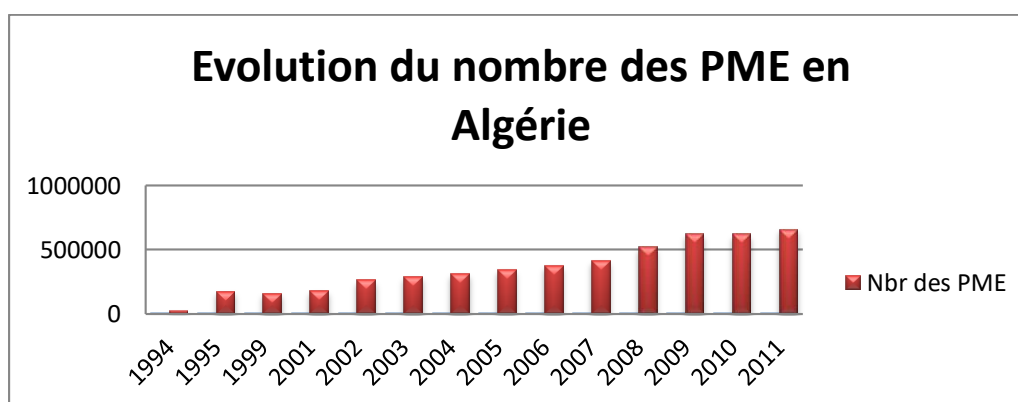
	1994	1995	1999	2001	2002	2003	2004	2005
Nbr de PME :	26212	177365	159507	179893	261863	288587	312959	342788

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2013
376769	410959	519526	625069	619092	659309	777818

Source :

Synthèse effectuée à partir des données des bulletins d'information N°12 ,2007 N°16, 2009 N°18, 2010, N°19, 2011, N° 20, 2012 N°21,2013 du ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement.

Graphe N°3 Evolution du nombre de PME en Algérie



Source : Graphique réalisé par nos soins sur la base des données du tableau n°5

C'est précisément à partir de 2001/2002 que la croissance des PME s'est accentuée avec la collaboration des structures d'appui mises en place. Cette évolution est le résultat des politiques

publiques d'appui à la création et à la pérennisation de la petite et moyenne entreprise comme souligné plus haut.

Bien que le secteur des PME privées se soit fortement développé au cours des dernières années, ces entreprises présentent toujours des structures économiques, financières et organisationnelles fragiles, et restent peu préparées à l'ouverture économique et à la concurrence des entreprises étrangères très compétitives d'où l'impérative nécessité de les mettre à niveau.

312 Evolution du nombre des PME en Algérie par statut juridique :

Tableau 6 : Evolution des PME/PMI en Algérie par statut juridique :

Année	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Privé	207 949	225 449	245 842	269 806	293 946	392 013	408 155	606737
Publique	788	778	874	739	666	626	598	560
Artisans	79 850	86 732	96 072	106 222	116 347	126 887	162 085	
Total	288 587	312 959	342 788	376 767	410 959	519 526	570 838	607297

Source : direction des systèmes d'information et des statistiques, ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement.

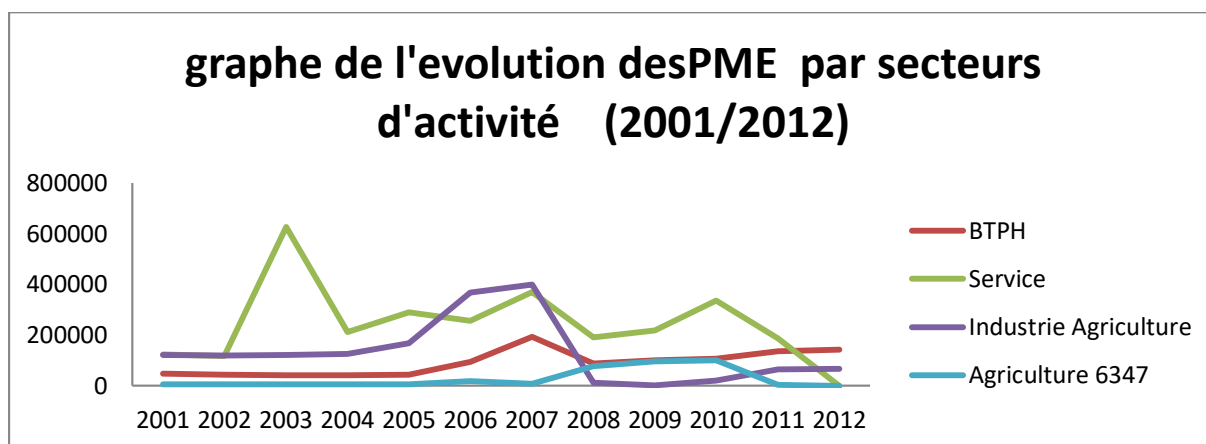
313 Evolution des PME par secteur d'activité :

Tableau n °7 évolution des PME par secteurs d'activité

Année	2002	2003	2004	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
BTPH	44275	40533	40739	95057	192203	86999	100005	107175	135752	142222
Service	117682	626610	211029	256149	370198	191915	219154	336992	186157	204 49
Industrie	120347	122102	125946	366882	398483	11669	1901	20012	63890	67517
Agriculture	6237	6323	5903	19012	8577	77175	96237	101519	4006	4 277
Total	288541	795568	383617	737100	969461	367758	417297	565698	389805	209739

.Source : établi par nos soins sur la base des données du ministère de l'industrie de la pme et de la promotion des investissements. Bulletins d'informations statistiques

Graphe N°4 évolution des PME par secteur d'activité



Graphique réalisé par nos soins sur la base des données du tableau N°7

314 Répartition des PME privées par tranches d'effectif (2012)

Tableau N°8 Répartition des PME privées par tranches d'effectif (2012)

Secteur d'activité	Très petite entreprise privée (1 à 9 salariés)	Petite entreprise privée (10 à 49 salariés)	Moyenne entreprise privée (50 à 250 salariés)	Total
Services En %	9569 98.33%	136 1.40%	27 0.28%	2732 100
BTPH EN %	3937 95.49%	176 4.27%	10 0.24%	4123 100
Industries %	1941 97.39%	48 2.41%	4 0.20%	1993 100
Agriculture et pêche %	131 96.32%	5 3.68%	0 0	136 100
Services liés aux Industries %	29 85.29%	5 14.71%	0 0	34 100
Total %	15607 97.43%	370 2.31%	41 0.26%	16018 100

Source : élaboré par nos soins sur la base des données des bulletins d'informations statistiques du ministère de l'industrie

315 Densité des PME :

Tableau n° 9: évolution du nombre de PME et du taux de création d'entreprise de 2001 à 2010

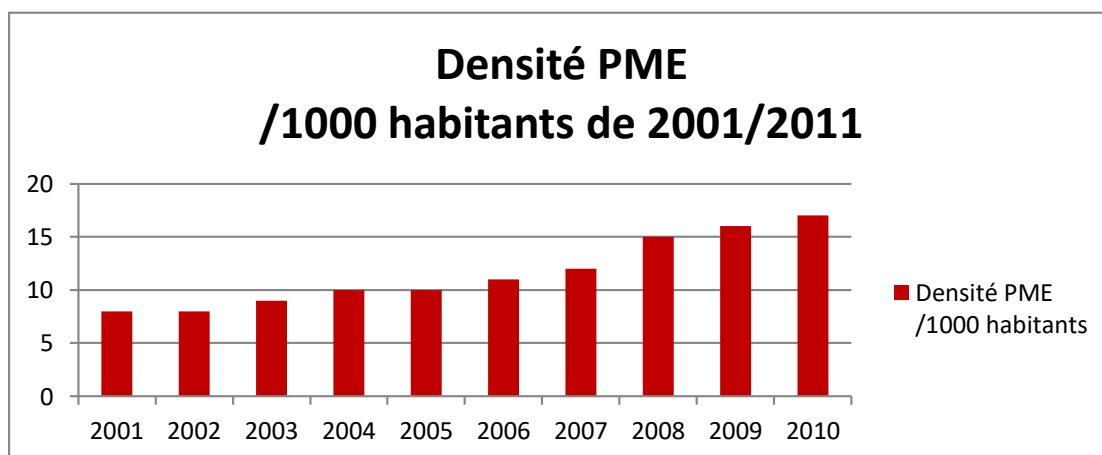
Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
nombre de PME	245348	261863	288587	312959	342788	376767	410959	519526	570838	618515
densité PME/population active du moment	2,86	3,02	3,29	3,3	3,61	3,73	4,12	5,04	5,41	5,73
Densité PME/1000 habitants	8	8	9	10	10	11	12	15	16	17

Source : établi à partir des bulletins statistiques PME,, Ministère de la PME-PMI et de l'Artisanat « Bulletin statistique des PME » 2004 ; 2005 ; 2006 ; 2007 ; 2008 ; 2009 ; 2010. 2011. ONS (2011) « le premier recensement économique » collections Statistiques n° 172.

Les différents indicateurs calculés dans le tableau ci-après montrent clairement que l'entreprise est faiblement représentée dans l'économie nationale. En effet, une densité de 17 entreprises pour 1000 habitants est très faible en comparaison avec celle de l'OCDE qui est en moyenne de 45 PME pour 1000 habitants

On remarque aussi que la densité par la population active est relativement faible.

Graphique N°5 densité des PME



Graphique réalisé par nos soins sur la base des données du tableau ci-dessus.

316 Implantation territoriale des PME

Le pays, en raison de sa géographie, présente une répartition inégale des PME et reste marqué par la prédominance d'une douzaine de wilayas (sur les 48) qui concentre plus de 52% des PME implantées dans le pays.

Quatre Wilayas, à savoir Alger (11,65 %du total), Tizi-Ouzou, Oran et Bejaia, accueillent près de 27% de la population de PME dans le pays.

Tableau 10 Part des 12 premières wilayas dans la répartition des PME

°	Wilaya	2010	2011	Part en%	Evolution
1	Alger	43.265	45.636	11,65%	5,48%
2	Tizi-Ouzou	21.481	23.109	5,90%	7,58%
3	Oran	17.323	18.370	4,69%	6,04%
4	Bejaia	16.695	17.962	4,58%	7,59%
5	Sétif	16.096	17.154	4,38%	6,57%
6	Tipaza	14.434	15.672	4,00%	8,58%
7	Boumerdes	12.955	13.787	3,52%	6,42%
8	Blida	12.059	12.938	3,30%	7,29%
9	Constantine	11.781	12.561	3,21%	6,62%
10	Annaba	9.508	10.041	2,56%	5,61%
11	Batna	9.149	9.866	2,52%	7,84%
12	Chlef	9.356	9.755	2,49%	4,26%
	S/Total	194.102	206.851	52,80%	6,57%
	TOTAL	369.319	391761	100%	6,08%

Source : bulletin statistique n ° 17 ET 18 du ministère de l'industrie

32 La situation économique des PME

Les enquêtes menées par le programme Euro-Développement PME font ressortir 03 grandes catégories d'entreprises :

- **Des Pme en situation de passivité et de survie :**

Elles constituent la majorité de la population des PME. Elles sont caractérisées, pour la plupart, par :

- ✓ des difficultés financières
- ✓ une perte de position sur leur marché traditionnel,

✓ et le manque de structuration

La pérennité de ces entreprises passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités).

Les chefs de ces entreprises ne sont par enthousiastes vis-à-vis de la mise à niveau, ils sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise.

- **Des PME en situation de croissance :**

Ce sont des entreprises qui ne connaissent pas de difficultés financières, elles cherchent à conserver ou améliorer leurs positions sur leur marché traditionnel, principalement domestique.

Les chefs d'entreprise réalisent que leur confort sera remis en cause par l'ouverture commerciale et qu'ils doivent se préparer à la concurrence.

Néanmoins, ils sont hésitants et ne mesurent pas encore bien tous les avantages que la mise à niveau peut leur apporter. Ils ne confirment pas leur adhésion où abandonnent parfois après le diagnostic ou la première action de mise à niveau.

- **Des PME en situation d'excellence :**

Elles constituent la minorité. Leur situation financière est satisfaisante, leur organisation et leur management sont très modernes et leur position sur le marché est compétitive. Elles souhaitent élargir leur part sur le marché domestique et éventuellement conquérir des marchés à l'extérieur par l'exportation ou le partenariat.

Les patrons de cette catégorie d'entreprises ont, déjà, procédé à une mise à niveau autonome dans le sens où ils ont apporté des modifications managériales et techniques au sein de leur entreprise. Ils manifestent une adhésion forte, vis-à-vis de la mise à niveau.

Il n'existe pas de données quantitatives qui permettent d'établir des ordres de grandeur, il est néanmoins possible d'estimer ces trois catégories⁵¹ à :

- quelques dizaines de PME pour la catégorie des entreprises en situation d'excellence.

⁵¹ Rapport final du Programme d'appui aux PME/PMI privées en Algérie (2007) « des résultats et une expérience à transmettre ».

- quelques centaines (moins de mille) pour la catégorie des entreprises en situation de croissance,
- et quelques milliers pour les entreprises en situation de passivité et de survie.

4 Le rôle des PME dans l'économie nationale :

En raison du rôle fondamental que jouent les PME dans le processus de développement économique et social dans plusieurs pays développés, l'Algérie a placé cette catégorie d'entreprises, principalement celle du secteur privé, au centre de ses préoccupations et de ses politiques industrielles, la considérant comme alternative au secteur public longtemps conçu comme moteur de création de richesses en dehors des hydrocarbures. En vertu de cette attention particulière, les petites et moyennes entreprises privées sont devenues prédominantes au sein de l'économie algérienne dans la plupart des secteurs d'activité. En effet, les derniers chiffres officiels indiquent que les PME privées représentent plus de 70 % des petites et moyennes entreprises locales.

4.1 contribution de la PME à l'emploi

Tableau n°11 : part des PME dans l'emploi global durant la période 2001-2013

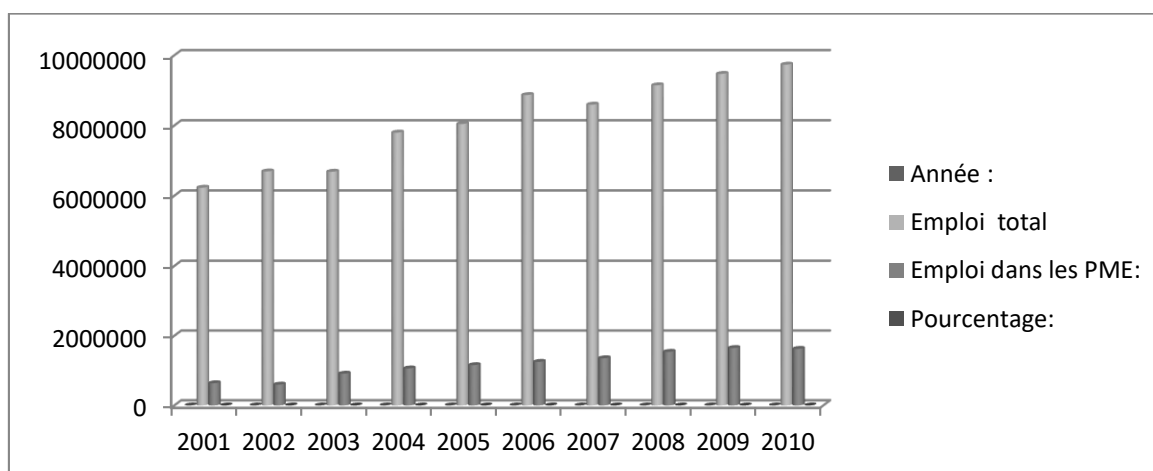
Année :	2001	2002	2003	2004	2005
Emploi total	6228772	6693250	6684057	7798412	8044220
Emploi dans les PME:	639140	598509	912949	1063953	1157856
Pourcentage:	10,26	8,94	13,66	13,64	14,4

2006	2007	2008	2009	2010	2013
8868804	8594843	9146000	9472000	9735000	
1252647	1355399	1540209	1649784	1625000	2001892
14,2	15,77	16,85	17,42	18,01	

Source :

réalisé par nos soins sur la base des données de L'ONS et du ministère de l'industrie, des PME et de la promotion des investissements.

Graphe N°6 part des PME dans l'emploi



Graphique réalisé par nos soins sur la base des données du tableau N°11

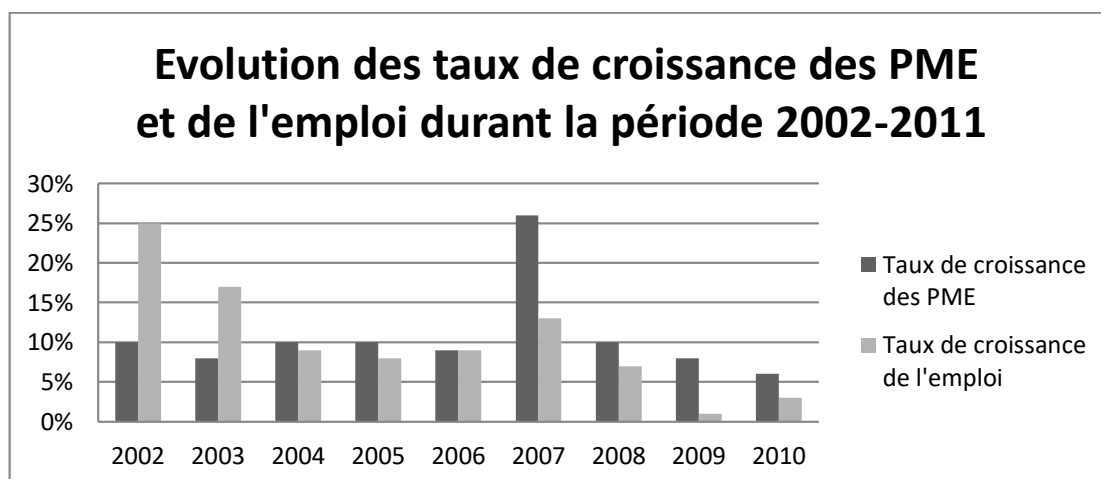
Ces dernières années l'évolution du taux de chômage en Algérie tend à la baisse en raison de la contribution du secteur PME/PMI à créer de l'emploi, plus particulièrement par le secteur privé et les artisans.

Ainsi, les chiffres présentés dans le tableau ci-dessus montrent clairement une hausse remarquable et une croissance des postes d'emplois générés par le secteur privé.

Tableau N°12: Taux de croissance des PME et de l'emploi en Algérie durant la période 2002-2011

Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Taux de croissance des PME	-	10%	8%	10%	10%	9%	26%	10%	8%	6%
Taux de croissance de l'emploi	-	25%	17%	9%	8%	9%	13%	7%	1%	3%

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de L'ONS et du ministère des PME-PMI.



Graphe N°7 : évolution des taux de croissance des pme et de l'emploi

Source : Graphique réalisé par nos soins sur la base des données du tableau N°12

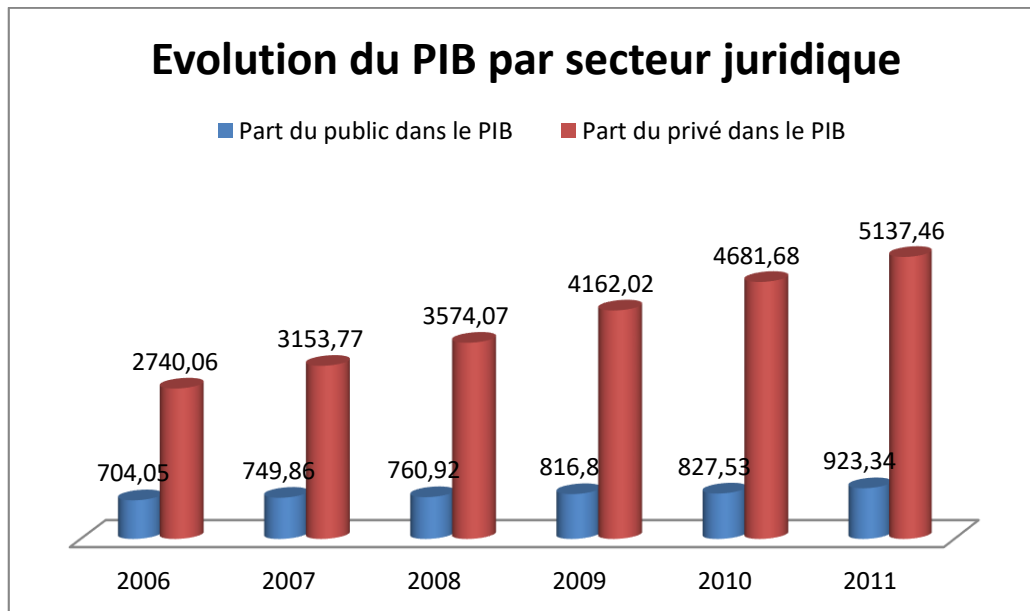
42Contribution des PME au PIB :

Tableau N°13 Evolution du PIB par secteur juridique HH (2006-2011)

Unité : Mds de DA

	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
Part du public dans le PIB	704.05	20.44	749.86	19.2	760.92	17.55	816.8	16.41	827.53	15.02	923.34	15.23
Part du privé dans le PIB	2740.06	79.56	3153.77	80.8	3574.07	82.45	4162.02	83.59	4681.68	84.98	5137.46	84.77
Total	3444.11	100	3903.63	100	4334.99	100	4978.82	100	5509.21	100	6060.8	100

Source : l'ons et bulletins statistiques du ministère de l'industrie et de la promotion des investissements



Graphe N°8 : evolution du PIB par secteur juridique

Source : Graphique réalisé par nos soins sur la base des données du tableau N°13

43 Contribution des PME à La création de la valeur ajoutée :

La valeur ajoutée par une PME se mesure par la différence des biens qu'elle vend et la valeur ajoutée de ceux qu'elle a du acheter pour Produire.

. En 1994, la valeur ajoutée du secteur public était de 617.4 milliards de dinars représentant 53.5 % du total national, alors que celle dégagée par le secteur privé était de 1 178 milliards de dinars soit 46.5 % du total national. (Document interne du MIR).

A partir de 1998, les parts respectives se sont inversées faisant passer en tête le secteur privé avec 1 178 milliards de dinars soit 53.6 % et 1 019.8 milliards de dinars soit 46.4 % pour le secteur public. Par ailleurs, Il est à noter que plus de 65 % de la valeur ajoutée et de l'emploi des pays développés provient des PME/PMI.

Tableau N°14 Evolution de la valeur ajoutée (2006-2010) MDS

secteurs juridiques	2006		2007		2008		2009		2010	
	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%
Agriculture										
Privé	638,63	99,59	701,03	99,55	708,17	99,5	924,99	99,85	1012,11	99,70
Public	2,65	0,41	3,16	0,45	3,58	0,5	1,38	0,15	3,08	0,30
Total	641,29	100	704,19	100	711,75	100	926,37	100	1015,19	100
BTP										
Privé	489,37	80,22	593,09	80,94	754,02	86,67	871,08	87,1	1058,16	98,73
Public	120,7	19,78	139,62	19,05	115,97	13,33	128,97	12,9	13,59	1,27
Total	610,07	100	732,71	100	869,99	100	1000,05	100	1071,75	100
Transport et communication										
Privé	579,8	77,98	657,35	79,19	700,33	81,1	744,42	81,41	806,01	81,58
Public	163,73	22,02	172,72	20,8	163,24	18,9	169,95	18,59	182,02	18,42
Total	743,53	100	830,07	100	863,57	100	914,36	100	988,03	100
Services fournis aux entreprises										
Privé	51,49	80,15	56,6	78,92	62,23	74,05	77,66	78,78	96,86	79,15
Public	12,75	19,85	15,11	21,07	21,81	25,95	20,92	21,22	25,51	20,85
Total	64,24	100	71,71	100	84,04	100	98,58	100	122,37	100
Hôtellerie et restauration										
Privé	66,2	88,03	71,12	88,07	80,87	88,7	94,8	89,9	101,36	88,61
Public	9	11,97	9,63	11,92	10,3	11,3	10,65	10,1	13,03	11,39
Total	75,2	100	80,75	100	91,18	100	105,45	100	114,39	100
Industrie agroaliment.										
Privé	121,3	83,07	127,98	84,12	139,92	85,23	161,55	86,14	169,95	86,03
Public	24,72	16,93	24,14	15,87	24,24	14,77	26	13,86	27,58	1,96
Total	146,02	100	152,13	100	164,16	100	187,55	100	197,53	100
Cuir et chaussure										
Privé	2,22	86,38	2,08	87,39	2,2	86,94	2,25	88,33	2,29	88,42
Public	0,35	13,62	0,3	12,6	0,33	13,06	0,3	11,67	0,3	11,58
Total	2,57	100	2,38	100	2,53	100	2,55	100	2,59	100
Commerce et distribution										
Privé	685,45	94,11	776,82	93,25	935,83	93,28	1077,75	93,58	1204,02	94,10
Public	42,92	5,89	56,18	6,74	67,37	6,72	73,88	6,42	75,45	5,90
Total	728,37	100	833	100	1003,2	100	1151,62	100	1279,47	100

Source : bulletin statistique N°12-20 du ministère de l'industrie

Par secteur industriel, les PME activent principalement comme suit :

- **Industries agro-alimentaires**, avec 19.172 PME [30,01% du total de PMI] ;
- **Industries du bois et du papier**, avec 13.701 PME [21,44% du total de PMI] ;
- **ISMME**, avec 9.900 PME [15,50% du total de PMI] ;
- **Matériaux de construction**, avec 8.225 PME [12,87% du total de PMI].

Depuis une décennie des PME modernes ont été créés dans les secteurs du bâtiment, du transport et des activités de transformation (minoterie, laiterie, confection, etc.), ainsi que dans les NTIC Ce développement montre que le secteur privé moderne existe. Mais sa contribution à la croissance économique est encore insuffisante .

Section IV Contraintes et opportunités de développement des PME au sein de l'industrie algérienne :

Malgré la croissance rapide du nombre des PME ; elles demeurent confrontées à de sérieuses contraintes qui les empêchent d'évoluer et de se développer.

1 Les caractéristiques des PME algériennes :

Les PME jouent un rôle particulièrement important dans les économies en voie de développement.

« Si elles sont appelées à jouer le même rôle que les PME des pays avancés et à faire face aux mêmes contraintes, ou presque, celles des pays en développement subissent plus que les autres la déficience de la qualité des capacités humaines et institutionnelles, avec lesquelles elles évoluent et tardent à en bénéficier des avantages qu'elles sont en légitimité d'attendre des économies de marché et du commerce mondial » (Julien PA et Bruyat ,1996).

Aujourd'hui, considérées comme un acteur majeur des performances économiques du pays, les PME algériennes ont des caractéristiques, qui ne sont pas homogènes et varient d'un secteur d'activité à un autre, selon la dimension de l'entreprise et la région de son implantation.

Les PME en Algérie comme leurs homologues des pays en développement se distinguent par les caractéristiques suivantes :

- Une structure financière souvent fragile et la prédominance du capital familial ;
- Une concentration relative dans les secteurs de la production des biens de consommation et des services ;
- Prépondérance des micros-entreprises (en moyenne, plus de 90 % des PME en Algérie appartiennent à la catégorie des TPE avec moins de 10 salariés) ;
- Faibles Compétence et qualification professionnelles des dirigeants des PME
- Manque d'encadrement technique ;
- Faiblesse de l'accumulation technologique ;
- Quasi-absence de l'innovation et de créativité.
- Faiblesse de l'activité de sous-traitance.
- Manque d'informations fiables, pertinentes et actualisées ;
- Une grande souplesse structurelle et un manque de spécialisation.

Cette nomenclature des caractéristiques témoigne de la fragilité de ces entités et impose des mesures d'urgence à préconiser pour les faire sortir de cette impasse et les préparer à l'intégration de la zone de libre échange dont l'échéance est imminente(2017).

2 Les contraintes au développement des PME en Algérie :

Toutes les études récentes font ressortir que les PME algériennes sont soumises à des contraintes multiformes.

Une étude de la banque mondiale (2003) ⁵²recense les obstacles rencontrés par les dirigeants des PME comme suit :

- La compétition de l'informel ;
- L'accès aux crédits ;
- Coût du crédit ;
- Les taux d'impôts ;
- Les incertitudes sur la politique économique ;
- Les délais bancaires ;
- La corruption ;
- L'administration fiscale ;
- L'accès au foncier ;
- L'accès aux devises ;
- Les douanes / réglementations ;
- L'enregistrement de l'entreprise ;
- La pénurie de main d'œuvre qualifiée ;
- Les services portuaires ;
- L'accès au téléphone ;
- La législation du travail ;

Les difficultés auxquelles elles se heurtent sont notamment⁵³ :

- Leur faible capacité de faire entendre leur voix au stade de la formulation de l'action gouvernementale et l'absence de dialogue institutionnalisé entre les secteurs public et privé.

⁵² Rapport de la banque mondiale (2003)

⁵³ Revue de l'OCDE sur le développement 2/2004 (n° 5), « Renforcer la compétitivité des PME des pays en transition et en développement », p. 47-76 www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-2-page-47.htm

- Des préjugés défavorables à propos du secteur privé et une méfiance réciproque entre les secteurs public et privé.
- L'absence de législation adéquate sur les droits de propriété et de moyens pour la faire respecter, qui compromet l'accès au crédit,
- Le manque d'informations (sur les marchés, les normes, les barrières à l'entrée et à la sortie et les obstacles interdisant l'accès aux marchés), de données statistiques pertinentes et d'institutions de soutien.
- La prépondérance des entreprises détenues par l'État et le rôle prédominant du secteur public dans la promotion des exportations et de l'investissement.
- Le pourcentage élevé de micro-entreprises
- Le poids du secteur informel et la complexité des réglementations
- l'absence d'incitations pour les entreprises du secteur informel à rejoindre le secteur formel.

Ces contraintes freinent généralement le développement des PME, toutefois le degré de sévérité de chaque contrainte est ressenti différemment par les dirigeants des PME selon les secteurs d'activité.

En l'occurrence, les contraintes qui entravent couramment le déroulement normal de l'activité des PME et leur croissance peuvent se résumer ainsi :

- Les contraintes découlant de l'importance du secteur informel,
- Les contraintes financières,
- Les contraintes liées au système fiscal,
- Les contraintes relatives au marché du travail,
- Les contraintes liées au foncier industriel,
- Les contraintes d'ordre administratif et judiciaire
- les contraintes d'informations etc.

21 Les contraintes découlant de L'importance du secteur informel

La notion de secteur informel est à la fois floue, vaste, et complexe. Sous ce vocable, on range, en général, les activités qui échappent à l'économie régulée, qu'il s'agisse du droit du travail, des conditions d'exercice des activités de production et de commerce. « L'existence d'un secteur informel dans les pays pauvres est un phénomène massif et en

grande partie urbain. Il se trouve à la conjonction de trois puissants mouvements :

- l'exode rural,
- la croissance démographique extrêmement forte
- la lourdeur des réglementations qui multiplie les occasions de corruption »⁵⁴.

« L'ampleur et la complexité grandissantes des activités informelles dans la vie économique, sociale et politique des pays en voie de développement est un phénomène incontestée » (Carlos et B. GAUFRYAU, 2001, 504 p)..

En Algérie, il y a lieu de préciser qu'on définit comme « formel non déclaré » l'ensemble des entreprises non agricoles enregistrées administrativement mais qui ne déclarent pas leurs existences aux services du fisc, à la CNAS ou à la CASNOS (non paiement des impôts).

22 Les contraintes financières :

« Les PME, même en économies développées estiment que l'accès au financement, notamment à moyen et à long terme, est l'un des principaux obstacles qui les bloquent de se développer et d'investir. »⁵⁵

L'accès aux sources de financement est particulièrement difficile pour les PME qui ne disposent pas de garanties suffisantes, ou n'ont pas de références établies.

Selon une étude réalisée par la Banque Mondiale en 2003⁵⁶ le secteur privé algérien est confronté à une insuffisance d'accès au financement bancaire, le résultat de l'étude est que le financement des PME algériennes repose largement sur des sources non bancaires. Dans un échantillon aléatoire de 562 d'entreprises privées algériennes, le financement bancaire ne représente que 18 % seulement du financement total à l'investissement.

Les entreprises privées algériennes ont recours aux liquidités internes pour 71 % de leurs besoins.

⁵⁴Revue de l'OCDE sur le développement 2/ 2004 (n° 5), « Renforcer la compétitivité des PME des pays en transition et en développement », p. 47-76 www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-2-page-47.htm

⁵⁵ Revue de l'OCDE sur le développement 2/ 2004 (n° 5), « Renforcer la compétitivité des PME des pays en transition et en développement », p. 47-76 www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-2-page-47.htm

⁵⁶ Rapport de la banque mondiale juin 2003

Le rapport des actes des assises nationales de la PME du ministère de PME et de l'artisanat (Janvier 2004)⁵⁷ a synthétisé les difficultés financières rencontrées par les PME algériennes comme suit :

- L'appui des banques est inadéquat aux besoins de financement des PME,
- les procédures d'octroi de crédit sont lourdes et non adaptées aux nouvelles données économiques (les banques n'ayant pas encore achevé leurs transformations aux nouvelles exigences du marché libre) ;
- Le coût du crédit est élevé,
- les garanties exigées par les banquiers sont excessives et les délais de traitement des demandes de crédit et des opérations sont trop longs ;
- L'inefficacité de la réglementation des changes, elle est inadaptée aux échanges de services ;
- L'absence de la notion de la prise de risque partagée chez les institutions de financement ;

Une réalité qui contraint les dirigeants des PME à recourir souvent par nécessité, aux ressources de financement familiales (l'autofinancement) et à celles des réseaux de financement informel, pour survivre.

23 les contraintes du système fiscal

Les taux d'imposition élevés et la complexité de l'administration des impôts constituent une contrainte significative pour les PME et peut les orienter vers le secteur informel si le poids de la fiscalité devient excessif.

« La présence d'une importante économie informelle peut réduire les recettes de l'État et augmenter la charge fiscale des entreprises du secteur formel, ce qui vient accroître l'attraction des activités informelles. Au Brésil, par exemple, l'augmentation des recettes fiscales, qui sont passées de 24 % du PIB en 1991 à 29 % en 1999, s'est accompagnée d'un développement du secteur informel »⁵⁸.

⁵⁷ Le rapport des actes des assises nationales de la PME du ministère de PME et de l'artisanat (Janvier 2004)
⁵⁸ Revue de l'OCDE sur le développement 2/ 2004 (n° 5), « Renforcer la compétitivité des PME des pays en transition et en développement », p. 47-76 www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-2-page-47.htm

24 Les contraintes relatives au marché de travail :

En Algérie, le marché de travail est encore instable et sujet à tous les dépassements possibles. Les contraintes qu'il subit sont multiples. On peut citer les plus importantes :

- Le manque accru des experts en management, des gestionnaires, des techniciens qualifiés...
- L'existence de fortes contraintes dans la gestion des ressources humaines (la gestion des contrats, des procédures et des coûts de licenciement...);
- L'inexistence d'Instituts de formations spécialisées et la faiblesse de la qualité des programmes assurés.
- L'inadaptation des formations dispensées par les universités avec les besoins réels des entreprises en matière des techniques modernes de management, gestion et de marketing.
- Difficultés de la pratique des langues étrangères chez la plupart des nouveaux diplômés

25 Les contraintes liées au foncier industriel :

La question du foncier est encore d'actualité dans le climat des affaires en Algérie, et ce malgré la mise en place des Comités d'Assistance pour la Localisation et la Promotion des Investissements en 1994 (CALPI) au niveau des Wilayas.

La contrainte liée au foncier industriel est l'une des causes principales du recul de nombreux projets et des intentions d'investissements (étrangers surtout). Le manque de transparence dans le traitement des dossiers présente un obstacle sérieux pour la promotion des investissements.

Les procédures d'accès au foncier sont lourdes et très longues (le temps moyen d'acquisition est entre 1 et 5 ans). La situation est plus critique pour les petites entreprises, par des immobilisations financières importantes pour l'acquisition des terrains industriels, souvent faite au détriment de l'acquisition des équipements nécessaires à l'exercice de leurs activités d'exploitations et d'investissements. En d'autres termes, l'accès au foncier industriel est très difficile, en termes de disponibilité, de démarches administratives, de prix et de modalités de paiement, de régulation... .

A l'inaccessibilité des terrains, il faut ajouter l'ambiguïté du statut juridique des assiettes foncières, dans la mesure où la plupart des investisseurs installés ne possèdent pas d'actes légaux de propriétés authentiques.

26 Les contraintes d'ordre administratif et judiciaire :

L'un des problèmes les plus rencontrés par les PME algériennes au cours de chaque étape du processus de leur développement (création, expansion...) est bien celui de la complexité des démarches administratives. Une situation qui découle du manque de transparence dans le traitement des dossiers, de la lourdeur des procédures administratives, du non engagement des institutions concernées, du manque de coordination entre les divers organismes impliqués, de l'absence de structures d'accueil et d'encadrement.

Pour créer une entreprise et concrétiser un projet en Algérie, la Banque mondiale (2009) a inventorié pas moins de 14 procédures incontournables dont un bon nombre jugées encombrantes et inutiles.

27 Les contraintes d'informations :

Le manque d'information constitue, aux yeux des experts un des principaux obstacles que doivent affronter les dirigeants des PME désireux de se porter à la conquête d'un marché extérieur « la réalité de l'économie algérienne est caractérisée par un manque flagrant en matière de disponibilité de l'information » (Madaoui et Boukrif, 2009).

Un déficit d'information fiable et actualisée, à caractère économique, financier et commercial, est à souligner :

- Absence de banques de données statistiques et d'un système d'informations national
- Manque de données et des études de marché (national, régional et local) ;
- Difficultés d'accès aux sources d'informations spécialisées et à Internet qui est jusque- là peu utilisé dans le monde des affaires (80 % des PME algériennes n'ont pas accès à Internet) ;
- Indisponibilité de données et d'orientations sur les opportunités d'investissements ;
- Manque d'informations sur la concurrence et les pratiques des opérateurs économiques.

Face à toutes ces lacunes, il nous semble qu'il est impératif pour l'émergence du secteur privé et le développement des PME, de mettre en place un système efficace de collecte, d'analyse et de diffusion des informations économiques.

La création d'un établissement d'observation de la PME apportera plus de connaissances et de visibilité sur ce secteur de petites entités, qui demandent un suivi et un appui particulier à chaque étape de leurs vies.

Les difficultés inhérentes aux PME/PMI (financement, innovation, productivité et compétitivité) notamment en Algérie et dans les économies en développement impliquent impérativement leur mise à niveau selon les standards et les normes internationaux de gestion et de management.

Section V Etat des lieux de l'environnement des affaires algérien :

1 Obstacles liées à l'environnement

Parmi les contraintes sus évoquées, un grand nombre d'entre elles sont liées à l'environnement de la PME qui est loin d'être propice aux affaires.

Selon l'économiste Rachid Boudjemaâ(2013), ces obstacles sont externes au processus de production des PME mais sont liées aux conditions de l'environnement général dans lequel elles exercent.

Ces obstacles selon le même auteur, peuvent être classés, en quatre grands sous-ensembles :

- les obstacles liés à la compétitivité (compétition du secteur informel, corruption, longs délais de traitement des dossiers par les banques, taux d'impôt, qualité des services portuaires),
- les obstacles liés au financement (accès au crédit, accès aux devises, coût du crédit) ;
- les obstacles politiques, administratifs, réglementaires et législatifs (incertitudes liées à la politique économique, administration fiscale, douanes et réglementation, enregistrement des entreprises, législation du travail)
- les obstacles qui entravent l'investissement de création ou d'extension des PME (accès au foncier) ou qui altèrent quelque peu leurs fonctions de production (pénurie de main-d'œuvre, accès à l'énergie).

Toutefois, nous retenons la classification adoptée par la majorité des économistes qui divise le climat des affaires en quatre grands pôles environnementaux : l'environnement juridique, réglementaire et administratif, l'environnement financier et fiscal, l'environnement foncier et l'environnement infrastructurel,

Quelles sont donc les caractéristiques de l'environnement des affaires algérien ? Et quelles sont les améliorations à apporter à ses différents axes pour qu'ils répondent aux besoins de développement des PME et de l'investissement en Algérie?

2 Les indicateurs d'appréciation du climat des affaires :

L'évaluation du climat des affaires se fait généralement en fonction d'une série d'indices et permet de classer les pays ou les régions, du meilleur au plus mauvais (un environnement qui

facilite l'entrepreneuriat et l'investissement ou au contraire un environnement très contraignant : bureaucratie ; corruption...)

« En général, on se compare aux meilleurs pour bien mesurer les écarts et prendre conscience de l'ampleur des efforts à fournir en termes de réformes » (Lakhlef Brahim)⁵⁹.

Il existe plusieurs institutions qui évaluent périodiquement le climat des affaires par pays, pour donner une idée sur les difficultés administratives, sur l'attractivité et la compétitivité de chaque environnement ciblé.

La Banque mondiale, le FMI, le Forum économique de Davos, le Forum des chefs d'entreprises algériennes, l'Observatoire européen des réformes fournissent annuellement ou trimestriellement des rapports sur le climat des affaires.

21 Les critères retenus par le Doing Business :

Depuis 2004 la Banque mondiale publie annuellement le Doing business.

« C'est un rapport incontournable sur le climat des affaires dans le monde, c'est une référence en la matière »⁶⁰.

Il se base sur des études et des bases de données assez crédibles pour évaluer les critères, ci-dessous :

- La facilité de faire des affaires
- La création des entreprises
- l'octroi de permis de construire
- Le transfert de propriété
- L'obtention de prêts
- La protection des investissements
- Le paiement des impôts

Ces premiers indicateurs ont été par la suite complétés par les indicateurs suivants :

⁵⁹ Lakhlef Brahim <http://www.dzentreprise.net/> le magazine de l'entreprise algérienne.

⁶⁰ Lakhlef Brahim <http://www.dzentreprise.net/> le magazine de l'entreprise algérienne

- Raccord d'électricité
- Le commerce transfrontalier
- L'exécution de contrat
- Le traitement de l'insolvabilité

Si le pays est mal classé ceci s'explique par les difficultés inhérentes à son environnement telles que⁶¹ :

- L'instabilité économique : déficit, dette publique, le taux d'inflation...
- L'instabilité politique (elle influe sur les aspects économiques)
- La qualité des institutions financières, la concurrence, l'information sur l'insolvabilité...
- L'efficacité ou non des services publics
- Le poids du secteur informel dans l'économie
- La corruption
- Le marché de l'emploi et sa flexibilité

Tableau N°15 Le classement de l'Algérie par indicateur (sur 189 pays)

	Facilités de faire des affaires	Création entreprise	Octroi permis de construction	Transfert de propriété	Obtention de prêts	Protection des investissements	Paiements des impôts
2004	136	150	113	165	138	74	168
2012	148	153	118	167	150	79	164

Source : élaboré par nos soins sur la base des données du Doing business 2004 et 2012.

Pour les autres indicateurs, l'Algérie a obtenu en 2012 le classement suivant :

- Raccordement électricité : 160e rang
- L'exécution des contrats : 122e rang
- Solution de l'insolvabilité : 59e rang

⁶¹ Lakhlef Brahim <http://www.dzentreprise.net/> le magazine de l'entreprise algérienne.

Le délai moyen de création d'une entreprise est estimé à plus de 25 jours en Algérie et de 6 à 9 jours dans les pays membres de l'OCDE.

Le nombre de documents exigés pour la création d'une entreprise est de 14 en Algérie, 8 pour les pays du Moyen- Orient et Afrique du Nord et de 5 pour l'OCDE.

Il ressort de ce classement que l'Algérie est parmi les derniers

Ces quelques chiffres montrent la gravité des difficultés et des blocages auxquels sont confrontés les chefs d'entreprises et confirment l'ampleur des réformes à entreprendre.

22 Les indicateurs d'évaluation retenus par le Forum économique de DAVOS.

L'appréciation des institutions s'appuie sur 21 indicateurs : les plans du droit de propriété, la protection de la propriété intellectuelle, l'éthique dans les affaires et la lutte contre la corruption, les influences indues, l'évaluation de l'inefficacité des services publics, la responsabilisation...

La note attribuée à un facteur principal est obtenue par toute une série d'indicateurs mesurables et comparables,

Les infrastructures sont évaluées sur la base de 9 indicateurs qui décrivent la qualité des différents types de transport, l'accès à l'électricité et au téléphone....

L'appréciation du secteur financier, de son développement et son efficacité est mesurée sur la base de 8 indicateurs répartis en deux groupes : L'efficacité et la confiance.

Le niveau et l'utilisation de la technologie sont mesurés par 9 indicateurs répartis en deux catégories : l'adoption des technologies et l'utilisation des TIC

L'innovation et la sophistication des facteurs sont évaluées par 9 indicateurs :

Le nombre et la qualité des fournisseurs locaux en matière d'innovation, l'existence ou non de pôles de compétitivité et le niveau de leur développement, l'ampleur de la chaîne de valeurs, la protection des brevets, le recours ou non à un management performant.....

L'efficacité, les performances ou les handicaps des secteurs de l'éducation, de la santé, de l'enseignement supérieur, du marché du travail sont également mesurés et notés.

La notation est en suite pondérée en fonction du niveau de développement du pays. « Un pays développé dont les infrastructures de base ont atteint un niveau convenable est tenu de donner plus d'importance à la R&D et à l'innovation par l'affectation de ressources à ces activités, par contre, un pays en développement doit se préoccuper en premier lieu de ses infrastructures de base. La notation est donc relativisée en fonction du degré de développement du pays ».(lakhali Brahim,)

221 Classification de quelques pays

Tableau N°16 la classification selon les facteurs de base

Pays	Rang	Note globale	institutions	infrastructures	Environnement macro-économique	Santé Education primaire
Algerie	80	4.3	98	87	57	77
Qatar	13	5.73	10	25	8	15
Tunisie	31	5.25	23	46	38	31
Malaisie	33	5.19	42	30	41	34
Chine	30	5.27	49	50	4	37
Afrique.S	79	4.5	47	63	43	129
Jordanie	57	4.67	41	61	103	66

Source : Rapport 2010/2011

Tableau N°17 la classification selon L'efficience (efficiency enhancers) : classement

Pays	Education supérieur	Efficience Du marché	Effience marché du travail	Developpement du marché financier	Agilité technologique	Taille du marché
Algerie	98	126	123	135	106	50
Qatar	32	12	14	19	36	66
Tunisie	30	33	79	58	55	67
Malaisie	49	27	35	7	40	29
Chine	60	43	38	57	78	2
Afrique S	75	40	97	9	76	25
Jordanie	57	46	112	54	62	84

Source : Rapport 2010/2011 du forum économique mondial

Tableau N°18 innovations et sophistication des facteurs

Pays	Innovation et sophistication des facteurs	Note globale	management	innovation
Algerie	108	3.04	180	107
Qatar	23	4.48	21	23
Tunisie	34	4.09	42	31

Pays	Classement 2010/2011		Classement 2012/2013	
	Classement	Note globale	Classement	Note globale
Malaisie	25	4.45	25	24
Chine	31	4.13	41	26
Afrique du sud	43	3.93	38	44
Jordanie	65	4.21	66	68
Algérie	86	3.79	100	3.79
Qatar	17	5.1	13	5.24
Tunisie	32	4.65	83	4.06
Malaisie	26	4.88	24	5.03
Chine	27	4.84	29	4.84
Afrique du sud	54	4.32	53	4.37
Jordanie	65	4.21	68	4.20

Source: rapport 2010/2011 du forum économique mondial

Tableau N°19 : Classement 2010/2011 et 2012/2013

Source : établi par nos soins sur la base des données des rapports du forum économique mondial 2010/2011 et 2012/2013

Le rapport du forum économique mondial 2010/2011 classe l'Algérie à la 86^{ème} place avec une note globale de 3.96 sur 7 puis elle passe à la 100^{ème} place avec une note globale de 3.79.

L'Algérie est classée dans les derniers rangs du world economic forum 2012/2013.

3 Caractéristiques du climat des affaires Algérien :

Le cadre institutionnel algérien a connu de profondes mutations depuis 1990. Après une période de plus de 20 ans dominée par le secteur public Toutefois, si le cadre réglementaire assoupli a permis l'essor du secteur privé, la réforme de la fiscalité, du droit des affaires et de l'administration reste encore inachevée et trop lente pour répondre aux exigences du marché .

D'après les classements établies par les différentes institutions sus-indiquées, le climat des affaires est défavorable à l'entrepreneuriat et non attractif à l'investissement. Ceci s'explique par les politiques et les services de l'administration publique ; la qualité et la quantité des infrastructures physiques ; la structure et les fonctions des marchés de la main-d'œuvre, des capitaux et des produits ; les relations entre les entreprises et les réseaux d'entreprises, l'exécution des contrats ; l'efficacité de la réglementation ; la fiscalité et la réglementation douanière et l'ordre public et autres aspects de la gouvernance.

31 le poids de la réglementation :

les indicateurs de la pratique des affaires (création d'entreprise, obtention d'autorisation, embauche et licenciement de travailleurs, enregistrement de la propriété, obtention de crédit, protection des investisseurs, exécution des contrats, paiement des impôts et fermeture d'entreprises) attestent que l'Algérie dispose d'un climat des affaires le moins attractif pour les PME par rapport à la région Afrique du Nord et Moyen Orient.

32 La Pression fiscale

L'Algérie figure parmi les pays où la pression fiscale est la plus élevée (166ème)⁶². L'impôt sur les bénéficiaires des sociétés payé par les entreprises est de 30 %, la taxe professionnelle est de 2 % du total des ventes, et la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est de 17 %. Le nombre de paiements de taxes que les PME doivent effectuer chaque année est également le plus élevé dans le cas algérien (34 impôts).

33 Les infrastructures de mauvaise qualité

En matière d'infrastructures, le rapport mondial sur la compétitivité établi chaque année par le World Economic Forum classe l'Algérie en 2010 à la 87 place sur 134 pays, soit un recul de 3 points par rapport à son classement en 2007 (81). A titre indicatif, elle est devancée par le Maroc (70ème), l'Egypte (60ème), la Tunisie (34ème).

En ce qui concerne les sous piliers des infrastructures, le classement est le suivant :

- pour le sous pilier Infrastructure Générale : 85ème ;
- Qualité des routes : 77ème ;
- Qualité des infrastructures ferroviaires : 63ème ;

⁶² Banque mondiale (DOING BUSINESS 2012)

- Qualité des infrastructures portuaires : 103ème ;
- Qualité des infrastructures du transport aérien : 106ème ;
- Qualité de l'électricité : 74ème.

34 Politique de la concurrence

L'ouverture de l'économie algérienne sur l'extérieur via les Accords d'association avec L'Union Européenne, de libre échange avec d'autres pays et la future adhésion à l'OMC, a accentué la concurrence sur le marché national.

De ce fait, l'Algérie a mis en place un régime de concurrence régi par l'ordonnance 03-03 du 19 juillet 2003. 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.

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 interdit par ce régime. Un autre aspect qui marque la concurrence en Algérie, c'est bien le secteur informel qui représente aujourd'hui un pourcentage assez important du PIB.

Comment rendre le climat des affaires favorable au développement des PME ? C'est ce que nous verrons plus bas.

Conclusion chapitre V

Le diagnostic de la structure du secteur de la PME décèle beaucoup d'obstacles qui s'opposent à sa croissance rapide et son développement.

Ce qui accentue d'avantage le degré de sévérité de ces contraintes c'est surtout la cohabitation de la PME avec un environnement qui décourage toute initiative d'investissement ou d'affaire.

Pour lever ces obstacles et libérer le potentiel entrepreneurial, il faudra appliquer des programmes de mise à niveau qui répondent aux besoins spécifiques de modernisation des PME et leur environnement.

« L'environnement productif, le management des connaissances et les compétences » (Dominique CRIE, 2003, p 21) sont désormais les facteurs fondamentaux et stratégiques visés par ces programmes dans cette course à la performance et la compétitivité.

La connaissance étant considérée Aujourd'hui comme le facteur de réussite et de compétitivité, elle constitue la base de l'innovation et de l'intelligence économique.

C'est une nouvelle approche qui permet d'accroître la productivité de l'entreprise.

Ce faisant elle contribue à l'amélioration des performances et de la compétitivité des PME.

Chapitre VI mise à niveau des PME algériennes en comparaison avec celle des pays du Maghreb.

Introduction

Face aux obstacles qui entravent l'épanouissement de la PME et du secteur industriel (des problèmes de marché, d'accès aux financements et de disponibilité de ressources humaines et de compétences), des pratiques d'appui et des outils d'assistance sont désormais indispensables, en matière d'aides apportées aux PME.

"Le redéploiement et la modernisation des entreprises publiques, la promotion et la mise à niveau de la petite et moyenne entreprise, doivent être au cœur du développement industriel et constituer l'assurance d'un développement durable de l'économie nationale. Il s'agit d'apporter tout l'appui de l'Etat à la création et au développement des PME dans la périphérie des grands ensembles industriels et travailler à l'amélioration du climat général de l'investissement dans notre pays par le traitement des entraves de toutes natures qui freinent ou limitent son développement »⁶³(propos du chef de l'état à l'issue de l'évaluation du secteur de la PME).

Il s'agit d'encourager l'émergence des PME (leur création) et d'aider celles qui sont déjà créées à innover et à élever leur niveau technologique ainsi que le niveau de qualification de leur personnel et de leur système d'information et d'améliorer en parallèle le climat des affaires. tel est l'objet de la mise à niveau des PME et leur environnement.

En effet, la mise à niveau est un défi et un enjeu qui s'inscrit dans la démarche globale visant la consolidation et la pérennisation de l'entreprise dans une dynamique de substitution et de véritable alternative de croissance hors hydrocarbures, à travers l'émergence d'un environnement attractif.

Quels sont alors les différents programmes de mise à niveau initiés en faveur de la PME algérienne et son environnement ? Quels sont leurs apports et quelles sont leurs limites ? Quel est l'impact des actions immatérielles de mise à niveau sur les performances des PME algériennes ? Comment améliorer cette mise à niveau à la lumière des expériences maghrébines réussies (expérience tunisienne)? C'est autour de ces questions que s'articulent les déroulements qui suivent.

⁶³Revue N° 01 / Janvier 2011 / Industrie Algérie « Réunion restreinte d'évaluation consacrée au secteur de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement. Présidée le 7 septembre 2010 par M. Abdelaziz Bouteflika, Président de la République ».

Section I Programmes de mise à niveau et conditions d'accompagnement de la PME algérienne:

Pour préparer et adapter les PME algériennes aux défis de la libéralisation et la mondialisation, et afin de renforcer la privatisation des entreprises, améliorer la compétitivité de l'économie nationale, plusieurs programmes de mise à niveau ont été mis en place au cours des quinze dernières années au profit des PME.

Certains programmes ont bénéficié de l'aide des structures ONUSIENNES, d'autres ont bénéficié de l'aide des pays Européens ; Les principaux programmes demeurent :

- Le programme piloté par le MIR (programme de promotion de la compétitivité industrielle)
- le programme Euro développement PME (PME I) piloté par le ministère de la PME / PMI (financé par l'UE).
- Le programme national de la mise à niveau de la PME piloté par le ministère de la PME par le biais l'ANDPME (Agence nationale de développement de la PME).
- Le programme algéro-allemand "Développement économique durable" (GTZ), qui ne vise pas directement l'entreprise mais s'inscrit en appui aux efforts de modernisation de la PME.
- Le programme PMEII.

1-Programme de la promotion de la compétitivité industrielle :

1-1Présentation du programme :

C'est un programme piloté par le MIR il vise à améliorer le potentiel de l'entreprise industrielle de 20 salariés et plus, par un ensemble d'actions matérielles et immatérielles l'objectif recherché est l'élévation des performances de l'entreprise et sa compétitivité. Il se base sur le principe de l'adhésion volontaire de l'entreprise et l'aide financière publique (FPCI).

« Ce programme comprend des actions d'assistance directe aux entreprises qui

S'engagent volontairement dans un processus d'amélioration de leur compétitivité ainsi que des actions liées à leur environnement immédiat » (Mounir Ben Sassi Mounir ,2004).

1-2 Dispositif de la mise à niveau :

1-2-1 Cadre institutionnel :

Les organes d'exécution de ce programme sont⁶⁴ :

- Le comité national de la promotion de la compétitivité industrielle présidé par le ministre de l'industrie et composé de 8 membres représentant les différents ministères.
- Un secrétariat technique du comité assuré par les services de la direction du ministère de l'industrie.

1-2-2-Cadre juridique :

La mise à niveau est régie par les textes juridiques suivants :

- loi n° 99 -11 du 23 Décembre 1999 portant loi de finances pour l'année 2000.
- Décret exécutif n°2000-192 du 16/ Juillet 2000 fixation des modalités de fondement du compte d'affectation spéciale n°302-102 destiné au FPCI JO n°43 du 19-07-2000.
- Arrêté interministériel du 12/12/2001 déterminant la nomenclature des recettes et des dépenses du FPCI (JO n°7 du 30/01/2002).

1-2-3 Cadre financier :

Les actions de mise à niveau financées par le FPCI sont :

- Élaboration d'étude de diagnostic et plan de mise à niveau.
- Mise en œuvre du suivi des recommandations du plan de mise à niveau (Formation, information, qualité, marketing, technologies, recherche de partenaire, système de gestion).

⁶⁴ Mise à niveau de l'entreprise in revue mutation numéro41, (2005).chambre de commerce et de l'industrie CACI-DSI.

- Réalisation des investissements de production liés à l'amélioration de la qualité et des emballages des produits.
- Equipement en matériel de laboratoire et de métrologie.

1-3 critères d'éligibilité au programme :

Sont éligibles au programme de mise à niveau les entreprises qui répondent aux critères suivants :

- Appartenir au secteur industriel (ou liés).
- Avoir au minimum trois années d'activités.
- Afficher au moins deux résultats d'exploitation positifs sur les trois derniers exercices.
- Employer un effectif de 20 Salariés et plus pour les entreprises de production et 10 salariés pour les entreprises de services liés à l'industrie.

Le dispositif vise les entreprises saines.

1-4 les aides financières du FPCI 65:

Les aides octroyées sont :

- Phase diagnostic : 80% du coût de l'étude du diagnostic stratégique global dans la limite de 1.5 millions de Dinars.
- Phase plan de mise à niveau (aides plafonnées accordées sur 24 mois) 80% du montant des investissements immatériels.
- 100% du montant des investissements matériels plafonné à 20 millions de dinars.

1-5 Le déblocage des aides : intervient en trois tranches pour le financement des investissements selon les taux suivants :

- Première tranche : Après réalisation d'au moins 30% du montant total des investissements.

⁶⁵ Mise à niveau de l'entreprise in revue mutation numéro41.chambre de commerce et de l'industrie CACI-DSI 2005.

- Deuxième tranche : Après réalisation d'au moins 60% du montant des investissements.
- Troisième tranche : Déblocage du solde après réalisation intégrale du plan de mise à niveau.

La demande de l'aide, son déblocage par le FPCI sont définis suivant la convention établie entre l'entreprise bénéficiaire et le MIR.

1-6 Dossier à fournir pour bénéficiaire de l'aide et procédure de son étude⁶⁶ :

L'entreprise qui souhaite engager un programme de mise à niveau et bénéficier des aides prévues par le FPCI doit déposer son dossier auprès de la direction de la mise à niveau du MIR, ce dossier est par la suite envoyé au secrétariat technique du comité national de la promotion de la compétitivité industriel du MIR après examen du dossier, le comité ratifie ou rejette la demande. En cas d'acceptation, le comité donne son accord préalable au lancement du diagnostic stratégique global et du plan de mise à niveau.

A cette phase l'entreprise sélectionne le bureau d'étude pour établir le diagnostic, signe la convention de paiement et verse une avance au bureau d'étude. L'étude globale ou allégée (programme d'investissement immatériel), validée par l'entreprise accompagne la demande d'aide financière au FPCI. Après l'examen de la synthèse de l'étude par le CNCI, celui-ci se prononce sur les actions de mise à niveau éligibles aux aides du fonds et détermine le montant des aides à octroyer à l'entreprise. Après réalisation de son plan de mise à niveau généralement dans un délai d'un an, l'entreprise soumet le dossier justificatif pour le paiement du solde des aides dûes.

Les entreprises qui ont achevé leur plan de la mise à niveau peuvent solliciter de nouveau le MIR pour une autre phase de mise à niveau allégée ou globale.

Quelles sont les lacunes et les insuffisances de ce programme ?

Nous y reviendrons plus loin sur ces aspects.

⁶⁶ Manuel des procédures MIR ,FPCI 2003.

2-Programme euro-développement PME (PME I) :

2-1 Présentation du programme :

C'est un programme d'appui aux PME inscrit à l'indicatif de la PMEA et piloté conjointement par le ministère de la PMEA et l'artisanat et par la délégation de la commission

Européenne en Algérie en collaboration avec les représentants des grandes associations des PME .Ce programme a pour objectif général de renforcer le secteur privé par une contribution plus importante des PME/ PMI à la croissance économique dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord d'associations avec l'UE.

2-2 Consistance du programme :

C'est un programme d'une durée de Cinq ans, financé conjointement par la commission européenne à hauteur de 57 millions d'euros et par le gouvernement algérien à hauteur de 3.4 millions d'euros en plus de la contribution des entreprises bénéficiaires des prestations du programme qui s'élève à 2.5 millions d'euros, soit un budget total de 62.9 millions d'euros.

Ce programme était géré par une équipe mixte d'européens et d'algériens disposant d'un siège à Alger et 5 antennes à Alger, Annaba, Ghardaïa, Oran, Sétif. (Bougadou Abdelkrim, 2006).

2-3 Activités du programme :

Les activités s'orientent vers :

- La mise à niveau et renforcement de la gestion opérationnelle des PME (formation , expertise, conseil, accès à l'information destinée aux PME).
- L'appui au développement de nouveaux instruments de financement pour les PME.
- Le renforcement des actions de formation d'informations et des associations patronales et professionnelles.

2-4 les interventions du programme :

Ce programme concerne les PME privées du secteur industriel et des services liés à l'industrie.

Sont éligibles à ce programme les entreprises qui emploient un effectif compris entre 10 et 250 salariés, présentent au moins 3 bilans fiscaux, qui sont identifiées sur le plan fiscal et immatriculées à la CNAS.

Ce programme intervient à différentes phases du processus de mise à niveau de la PME par différentes opérations :

- Phase de détection et d'élaboration du diagnostic stratégique.
- Action d'appui à la mise à niveau et au développement
- Assistance à la confection du business plan.
- Actions de formations.
- La recherche des partenaires.
- L'appui à la PME dans ses démarches au près des banques par l'élaboration du plan de financement.
- L'accès au fonds de garantie et la facilitation de couverture de garantie.
- Appui au développement de nouveaux instruments de financement en faveur de toute société financière qui se spécialise dans le financement de la PME qu'elle soit à l'état de projet ou en cours de création ou déjà en exploitation.

Enfin, le dernier volet d'intervention du programme concerne l'environnement entrepreneurial, les associations patronales et professionnelles des PME, les chambres de commerce, les instituts de formation pour les chefs d'entreprises et les cadres, ainsi que tout organisme qui contribue au développement de la PME. En plus des organismes publics d'encadrement (Ministère de la PME, MIR...).

Les domaines d'intervention concernent le développement stratégique, le marketing et commercialisation, management et organisation, gestion des ressources humaines, production, finances contrôle de gestion...etc.

Le programme intervient dans les trois (3) domaines suivants :

- L'appui direct par le biais de diagnostics et d'actions de mise à niveau ;
- La facilitation de l'accès au financement bancaire pour les PME/PMI par le soutien aux fonds de garantie (FGAR et CGCI-PME) ;
- L'appui à l'environnement institutionnel des PME/PMI (Ministère de la PME et de l'Artisanat, organisation patronales et associations professionnelles de branches, chambres de commerce et d'industrie.

L'appui direct aux entreprises (moyennes) constitue le volet le plus important de ce programme. Il se concentre sur le plan de renforcement des activités immatérielles. Il se

traduit par des soutiens allant jusqu'à 80% 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.

2-5 Période d'exécution du programme :

2000-2007; prolongation 2008-09 avec une équipe de travail sur la transition et la pérennisation.

3-Programme national de mise à niveau de la PME :

C'est un programme national piloté par l'ANDPME du ministère de la PME et de la promotion des investissements (MPMEPI).

3-1 Présentation du programme :

C'est un programme national de mise à niveau de la PME qui vise à améliorer le niveau de performance de ces entreprises et de « promouvoir le produit national afin qu'il soit conforme aux normes internationales »⁶⁷

3-2 les objectifs du programme :

L'objectif fondamental visé par ce programme au même titre que les programmes sus-évoqués est d'améliorer la compétitivité et les performances de la PME, le maintien de sa part de marché, interne, et la conquête éventuellement du marché extérieur.

A la seule différence que ce programme concerne l'ensemble des PME algériennes des différents secteurs privés ou publics.

L'accent est mis sur la viabilité, la compétitivité et la pérennité de la PME.

⁶⁷ Loi n°01-18 du 12/12/2001 portant orientation sur la PME article 18.

Ainsi cet objectif de base se décline en plusieurs actions complémentaires et synergiques qui s'articulent comme suit :⁶⁸

- Définition et mise en œuvre d'un plan d'action pour le développement de la compétitivité de la PME algérienne.
- Elaboration et exécution d'une politique nationale de mise à niveau de la PME ainsi que l'amélioration continue de la compétitivité.
- Négociation des différents plans et sources de financement du programme.
- Préparation et exécution du programme de mise à niveau de la PME.
- Mise à disposition des informations économiques pour le développement de la compétitivité des PME.

3-3 Caractéristiques du programme :

Ce programme vient en complémentarité aux dispositifs existants. Il se caractérise par :

- L'intégration de la mise à niveau de l'environnement de la PME.
- L'élargissement aux secteurs de la PME non couverts par les autres dispositifs.
- La primauté aux investissements immatériels.

3-4 Contenu du programme :

Le programme comprend plusieurs actions :

- Des actions sectorielles (analyse par branche d'activité)
- Des actions régionales (identification des mesures par wilaya prioritaire)
- Actions de mise à niveau de l'environnement institutionnel de la PME et les structures d'appui à la PME.
- Des actions au profit de la PME.

3-4-1-Actions sectorielles :

il s'agit de réaliser des études générales afin d'identifier les branches d'activités, de valoriser les potentialités, recenser les branches à fort potentiel et élaborer les études de positionnement stratégique et des plans d'actions spécifiques aux PME de la branche et des plans d'actions de mise à niveau de l'environnement de la branche .

⁶⁸ Http : [www.pmeart-dz.org/tr/sujet économiques PHP? cat = 5.](http://www.pmeart-dz.org/tr/sujet_economiques_PHP?cat=5)

3-4-2-Actions régionales :

Il s'agit d'identifier les spécificités par wilaya en vue de recenser les potentialités locales : (les forces et les faiblesses du secteur de la PME par wilaya) pour définir les activités à fort potentiel de croissance, et d'exportation, de création d'emplois durables...et de dresser le plan de mise à niveau du secteur PME de la wilaya.

3-4-3-Actions sur l'environnement institutionnel de la PME et structures d'appui à la PME.

Ces actions portent sur⁶⁹ :

- L'état des lieux.
- L'étude de faisabilité sur l'adéquation des produits du CFPA par rapport aux besoins des PME.
- La création d'un service spécialisé dans le financement des PME au sein d'une banque
- La promotion des associations interprofessionnelles et régionales.
- Le développement d'une complémentarité entre l'université et les instituts spécialisés avec la PME (rencontres professionnelles).
- Le développement de centres techniques par filières technologiques (consulting et expertise) au service de la PME.
- La création d'un centre de performance et de compétitivité (indicateurs, banque de données...).
- Les actions de suivi, d'évaluation et de veille sur la pertinence et l'impact du programme national de mise à niveau des PME.

3-4-4-Actions en faveur des PME :

Il s'agit de la réalisation d'actions de mise à niveau :

- Diagnostic stratégique global et de mise à niveau des PME.
- Soutien à l'investissement immatériel
 - ✓ La normalisation ;

⁶⁹ www.pmeart-dz.org.

- ✓ La qualité et la certification des produits ;
- ✓ La métrologie ;
- ✓ L'accréditation ;
- ✓ La propriété intellectuelle et industrielle ;
- ✓ L'innovation et la recherche-développement ;
- ✓ La formation des ressources humaines et l'assistance spécifiques ;
- ✓ Le management a travers les fonctions de l'entreprise (gestion, marketing, comptabilité,...) ;
- ✓ L'utilisation et l'intégration des TIC.

- Soutien à l'investissement matériel

L'accent étant mis sur l'investissement immatériel

3-5 Pilotage et gestion du programme

Pour un pilotage efficace de ce programme l'état a promulgué la création de l'agence nationale de développement de la PME (ANDPME) par décret exécutif n°05-165 du 3/05/2005.

Cette agence a pour missions principales de⁷⁰ :

- Mettre en œuvre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME.
- Mettre en œuvre le programme national de mise à niveau des PME et d'assurer son suivi.
- Promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME.

3-6 Procédure de financement du programme national de mise à niveau.

Le financement de ce programme se base sur un budget de l'état fixé à 1 milliard de dinars annuellement confortement aux conclusions du conseil des ministères du 8 mars 2004.

L'appui à la mise en œuvre du programme de mise à niveau se traduit par l'octroi d'une prime qui sera débloquée en trois échéances en fonction du degré de réalisation des actions éligibles :

⁷⁰ www.pmeart-dz.org.

- Après réalisation d'au moins 40% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles.
- Après réalisation d'au moins 70% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles.
- Après réalisation intégrale du plan de la mise à niveau de l'entreprise.

Le principal instrument de ce programme réside dans l'article 71, modifié, par la loi de finance de 2006, portant création du Fonds National de Mise à Niveau de la PME. Ce dernier a pour mission de : contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité et de la formation, au financement des études sectorielles à accorder des subventions aux centres techniques⁷¹.

Le programme National de Mise à Niveau (PNMA) des PME constitue alors un levier stratégique que l'Etat a mis en place pour appuyer les PME dans leur volonté de se transformer et de se hisser au niveau des standards internationaux, tant sur les plans technologique que managérial.

Le dispositif vise à renforcer les capacités de production des PME afin d'accroître sensiblement leurs parts sur le marché national notamment face à la concurrence frontale des produits importés.

L'accent étant mis sur les actions immatérielles comme facteurs déterminants de l'amélioration des performances des PME, de leur compétitivité et leur pérennité.

« L'objet de ce programme, il a trait à la prise en charge des aspects immatériels du développement des PME qui sont longtemps éludés au profit de ses aspects matériels : l'amélioration de leurs capacités de gestion et d'organisation, de leur système qualité, de leurs ressources humaines et de leurs systèmes d'information et de connaissances » (Rachid Boudjemaâ, 2013).

⁷¹ www.pmeart-dz.org.

4 Le programme algéro-allemand "Développement économique durable «GTZ »

Ce n'est pas, à proprement dit, un programme de mise à niveau. 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 algérien⁷².

Le programme est financé et géré sur les fonds de l'organisme allemand de coopération "GTZ". Le programme vise spécifiquement l'amélioration de la compétitivité des entreprises de petite et moyenne taille dans 10 régions; il comporte 4 composantes :

- 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.

5 Le programme PME II d'appui aux entreprises algériennes (Appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication)

5-1 Description du programme ⁷³

L'objectif global du programme, d'un montant de 40 millions d'euros, est d'améliorer la compétitivité des PME algériennes, pour leur permettre de reconquérir le marché intérieur et de se développer à l'international en vue de profiter des possibilités offertes par les accords internationaux signés ou en cours de signature et par l'ouverture du marché.

En particulier, PME II vise à⁷⁴:

- consolider les acquis des programmes précédents ou en cours pour les entreprises déjà engagées dans le processus de mise à niveau dans un but de dissémination des bonnes pratiques au reste du secteur et de favoriser la

⁷² Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements « projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise algérienne », novembre 2008.

⁷³ Rapport annuel 2009 de la coopération UE-Algérie2008 Délégation de la Commission européenne en Algérie.

⁷⁴ Manuel des procédures PME II.

synergie avec l'ensemble du secteur ;mettre en place une démarche « qualité - normalisation » dans les PME dans certaines filières-pilotes en appuyant les institutions concernées ;

- appuyer le développement des services d'appui aux PME en aidant la création ou le renforcement de centres techniques appropriés et les associations professionnelles de branche
- assister les institutions et les programmes impliqués dans la mise à niveau des PME.

5-2 Les activités soutenues par le programme ⁷⁵ :

Elles sont regroupées en trois composantes :

- **Composante 1:** appui direct à la PME
 - ✓ Appui direct aux PME sous forme d'actions pilotes
 - ✓ Appui à la qualité dans les PME
 - ✓ Appui à la maîtrise des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication(NTIC) dans les PME

Le PME II prend en charge les 80% du coût de l'assistance technique de mise à niveau mobilisée au bénéfice de la PME

- **Composante 2 :** Appui aux Institutions et aux services d'appui
 - ✓ Appui au Ministère de la PME et de l'Artisanat et à ses agences
 - ✓ Appui direct au Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements
 - ✓ Appui aux organismes de représentation et de soutien des PME
- **Composante 3 :** Appui à la mise en place d'un système qualité dans certaines filières
 - ✓ Appui aux structures en charge de la qualité, de la normalisation, de l'accréditation et de la certification dans certaines filières
 - ✓ Appui au renforcement ou à la création de centres techniques

Participent dans ce programme trois ministères bénéficiaires, à savoir, le Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPME), le Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements

⁷⁵ Rapport annuel 2009 de la coopération UE-Algérie2008 Délégation de la Commission européenne en Algérie.

(MIPI), le Ministère de la Poste et TIC. « Avec ce programme l'Algérie aura une meilleure insertion dans le contexte de la Charte Euromed de l'entreprise ainsi que dans le réseau européen des entreprises ». (Manuel des procédures PME II).

5-3 Les critères d'éligibilité :

Les PME qui souhaitent adhérer aux programmes doivent justifier d'un chiffre d'affaires annuel de 100 millions de dinars pour celles activant dans l'industrie, et de 50 millions pour celles opérant dans les services. La PME doit en outre d'avoir un effectif de vingt employés, dont trois cadres disposant de diplômes universitaires. Le Programme s'adresse aux PME du secteur privé déjà engagées dans un processus de mise à niveau appartenant à l'une des filières d'intervention cibles.

5-4 Période d'exécution du programme : Mise en œuvre : 3 mars 2008 - 2 mars 2012 prolongée à 2017 avec un démarrage effectif en 2009.

Quelle est donc la contribution effective de ces programmes à l'amélioration des performances des PME ? Quelles sont les actions immatérielles qui ont été le plus sollicitées dans le cadre de ces différents programmes ? Quel est leur impact sur les performances ?

Nous essayerons de répondre à ces interrogations dans les prochaines sections.

Section II Appréciation des programmes de mise à niveau des PME algériennes :

1 Nombre de PME ayant adhérées aux différents programmes :

L'évaluation des programmes proprement dite et de leurs impacts sur l'entreprise, est absente ou du moins s'est limité au dénombrement des entreprises ayant adhéré au programme, à celui du nombre d'actions mises en œuvre ou au montant des crédits alloués. « Il s agit en fait d'une simple tâche de dénombrement des entreprises qui ont adhéré au programme, des actions (pré-diagnostic, diagnostic, enquêtes, préparation de dossiers, etc.) dont l'entreprise à bénéficié mais sans avoir d'informations quantifiées sur leur effet sur l'entreprise et l'économie pour juger de l'efficacité de la politique mise en œuvre »⁷⁶. Pour cette raison notre attention porte essentiellement sur l'analyse des performances qui résultent des actions retenues dans le cadre des programmes de mise à niveau. Cet aspect sera traité ultérieurement (section 3 et chapitre7)

L'examen des différents programmes de mise à niveau débouche sur les constats suivants :

1-1 Programme intégré (PI) ONUDI-MNISTERE de l'INDUSTRIE :

Le programme ONUDI-MIR de mise à niveau s'inscrit dans un programme plus large dénommé « programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui a la restructuration industrielle en Algérie » (PI). D'un budget de 11.4 millions de \$US, le programme était financé par l'ONUDI, l'Algérie, le PNUD, la France et l'Italie. Le PI a réalisé un programme pilote d'appui à la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes⁷⁷.

1-2 Le programme du MIR:

L'activité du programme, de Janvier 2002 à fin Octobre 2004, est récapitulée dans le tableau suivant :

⁷⁶ Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements « projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise algérienne », novembre 2008.

⁷⁷ Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements « projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise algérienne », novembre 2008.

Tableau N°20: Bilan du programme du MIR (2002-octobre2004)

	Total	Entreprises Publiques	Entreprises Privées
Phase Diagnostic			
Demandes reçues	293	186	107
Demandes traitées	278	179	98
Demandes retenues	191	115	76
Demandes rejetées	83	62	21
Phase Plan de mise à niveau			
Dossiers soumis	73	41	32
Dossiers traité	69	38	31
Entreprises bénéficiaires	83	49	34

Source : MIR

L'examen des chiffres fait ressortir que sur les 293 demandes soumises par les entreprises afin de bénéficier d'une aide pour leur mise à niveau, 278 ont été traitées. Les résultats du traitement se présentent ainsi : 191 demandes retenues et 83 rejetées (Sociétés déstructurées ou relevant de secteurs non industriels)⁷⁸.

Les demandes retenues dans la phase Diagnostic n'ont pas toutes eu de suite dans la phase suivante (Plan de mise à niveau). En effet, sur les 191 entreprises ayant passé le cap du Diagnostic, 83 seulement ont soumis des dossiers pour la deuxième phase. Ceci s'expliquerait, d'après le MIR, en partie par les délais de formalisation de ces dossiers qui se sont avérés relativement longs pour les entreprises, que ce soit pour la délivrance des attestations bancaires (pièce constitutive du dossier de mise à niveau) ou pour les réponses

⁷⁸ Document du MIR

fournies à leur demande de crédit.

A la fin 2007, le programme a suscité l'intérêt de 425 entreprises dont 308 ont été retenues et seulement 122 ont mis en œuvre des plans de mise à niveau. Le taux de réalisation atteint est seulement de 12.2% (entreprises ciblées 1000).

13 Programme euro développement PME :

D'après le rapport final de la commission européenne en charge du programme, le

projet a réussi à mettre à niveau environ 450 PME soit 34 % du total des PME ciblées (environ 2150 PME).

131 Pme retenues pour la mise à niveau :

Sur 685 PME qui ont reçu soit un diagnostic (méthode classique) soit un pré diagnostic (nouvelle approche), nous constatons que :

- 61 ont refusé d'entamer une action de mise à niveau et n'ont pas dépassé le stade du diagnostic
- 179 ont abandonné après le pré diagnostic
- 445 PME, sont entrées dans un processus de mise à niveau

Les raisons majeures de l'abandon sont :

- Réticence du chef d'entreprise à continuer
- Pas d'interlocuteur valable dans la PME pour mettre en place la 1^{ère} action
- Difficultés financières des entreprises

92 % des PME/PMI ont dépassé les 2 actions.

1311 Répartition des PME par secteur d'activité :

Selon le rapport final du programme EDPME, Les quatre principaux sous-secteurs dans lesquels activent les PME retenues sont :

- L'agroalimentaire et les matériaux de construction qui répondent à une demande importante
- La chimie et surtout l'industrie pharmaceutique qui avait fait l'objet d'une attention particulière de la part des pouvoirs publics
- La mécanique/métallurgie qui profite des marchés apportés par les grands donneurs d'ordre.

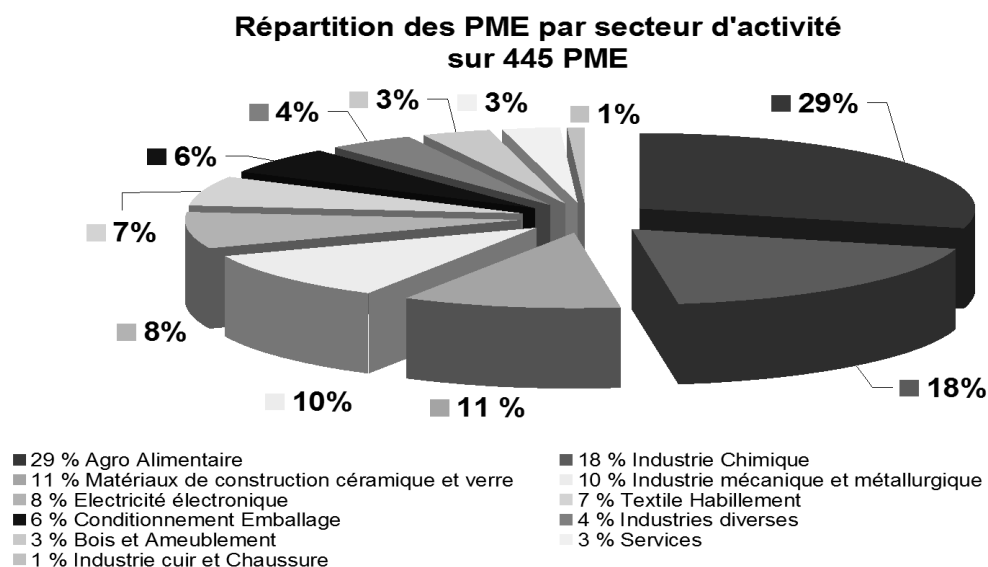


Figure N°9 : répartition des PME par secteur d'activité

Source : Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre

1312 Répartition des PME selon la classe d'effectif :

Il est surtout intéressant de constater que la tranche des 20-99 représente 72 % des PME entrées dans la mise à niveau. « Cela correspond à la réalité du tissu industriel algérien majoritairement constitué par de petites entreprises et accessoirement par des plus grandes, beaucoup de PME entrées dans la mise à niveau ont juste 3 ans d'existence) »⁷⁹.

⁷⁹ Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre »

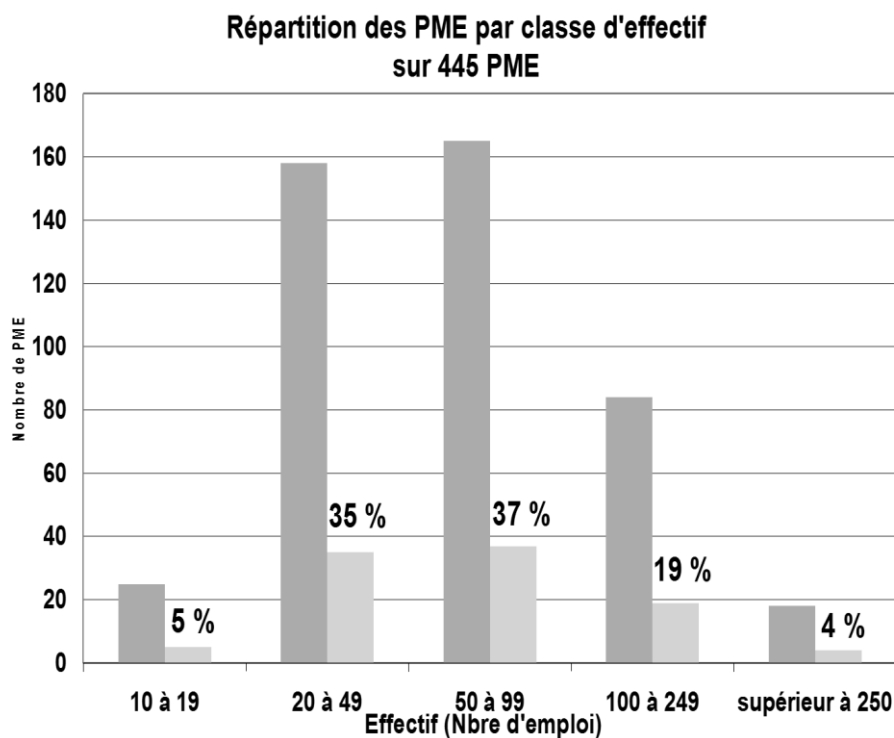


Figure n°10 répartition des PME par effectif

Source: Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre

14 Programme PME II

Selon son directeur général, M. Abdeljalil Kassoussi, Le programme PME II lancé en 2009, cofinancé par l'UE (40 millions d'euros) et le gouvernement Algérien (4 millions d'euros), a atteint 60 % de ses objectifs visant la mise à niveau de 150 à 200 PME privées algériennes⁸⁰.

15 Programme national de mise à niveau :

Selon le Bilan 2009⁸¹ : Seulement 22 PME ont bénéficié de l'ancien programme national de mise à niveau sur un total de 519 PME.

Le nouveau programme de mise à niveau des PME prévu dans le cadre du plan quinquennal 2010-2014 a été adopté par le conseil des Ministres le 11 juillet 2010, il n'a démarré qu'en janvier 2011, soit un an après le lancement du plan quinquennal 2010-2014.

⁸⁰ Source de l'article Maghreb émergent

⁸¹ Rachid Moussaoui, directeur général de l'Agence nationale de développement de la PME (ANDPME) ;

Le bilan arrêté au mois d'avril 2013 fait ressortir des résultats bien maigres, après un an et demi de la clôture de l'opération. En effet, l'ANDPME a enregistré le dépôt de 2384 dossiers d'adhésion des PME au programme et dispose d'une base de 3 441 PME en cours de traitement et d'analyse. En cette date, plus de 10% seulement des entreprises concernées ont déposé un dossier d'adhésion.

151 La répartition des dossiers retenus par secteurs d'activités :

Le secteur du bâtiment est classé premier avec un nombre de 450 dossiers, l'industrie (394), services (269), l'agroalimentaire (98), transports (65)⁸².

L'ANDPME enregistre 901 décisions d'octrois d'aide alors que 100 autres sont en cours de signature, indique un document de l'agence. A ce jour, l'ANDPME enregistre 1100 entreprises qui ont reçu leur décision de financement, 2500 dossiers traités et 2000 en cours de traitement. Le programme est Très loin des objectifs ambitieux qu'il s'est fixés (la mise à niveau de 20 000 PME pour affronter la compétition internationale et diversifier nos exportations).

A peine quelques centaines d'adhésions en début d'année 2012. Au total 5000 adhésions en avril 2013. Un bilan très maigre par rapport aux objectifs.

En effet, « l'ambition de toucher 20 000 entreprises est trop marquée par une volonté de faire du chiffre. Au détriment d'une démarche qualitative »⁸³. (Yazid Taleb, 2012)

⁸² Source statistiques de l'ANDPME, bilan avril 2013

⁸³ Yazid Taleb, « La mise à niveau des PME algériennes par les chiffres : du saupoudrage pour un bilan »,

Maghreb Emergent, 18 Juin 2012. www.algeria-watch.org.

2 Apports positifs

Le résultat remarquable des initiatives de mise à niveau lancées jusqu'alors se traduit par⁸⁴ :

- l'introduction et une large diffusion de l'idée nécessaire de mise à niveau auprès des différents acteurs concernés et notamment les entrepreneurs privés.
- Une expertise nationale s'est développée en ce qui concerne les concepts, les techniques et les instruments de la mise à niveau.
- la mise en place d'institutions et d'agences de l'Etat formées à la conduite et au pilotage des opérations entrant dans ce cadre.

« Le mérite le plus important est que nous ne partons pas de rien. Nous héritons, au contraire, d'une expérience dont l'évaluation nous permet d'aller vers un cadre national qui entre dans la stratégie de relance et de développement des secteurs hors hydrocarbures »⁸⁵.

En effet, les différents programmes mis en œuvre notamment le programme du MIR et surtout le programme ED-PME ont permis de capitaliser et de pérenniser une expérience assez réussie qui s'est concrétisée par la naissance d'un nouveau programme d'envergure nationale en harmonie avec un cadre de référence stratégique qu'est le plan quinquennal 2010/2014. Nous reviendrons sur les apports des programmes avec plus de détail dans la partie impact des programmes (section suivante).

⁸⁴ Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements « projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise algérienne », novembre 2008.

⁸⁵ Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements « projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise algérienne », novembre 2008.

3 les limites et les lacunes des dispositifs de mise à niveau des PME :

Ces programmes présentent plusieurs limites énumérées ci-dessous⁸⁶ :

31. La profusion des dispositifs d'appui par des organismes différents

(Autant par le nombre d'instruments que d'opérateurs)

Les dispositifs restent complexes : beaucoup d'intervenants, différents niveaux d'intervention, pas d'homogénéité dans les services.

Les PME sont unanimes pour confirmer que le système est trop compliqué, les interlocuteurs multiples, les procédures d'obtention trop complexes.

En conséquence, les PME sont incapables de voir clair dans la complexité du système d'accompagnement et renoncent bien souvent à obtenir le soutien espéré.

32 L'Absence de cadre stratégique de référence :

« L'absence d'une stratégie nationale dans ce domaine qui aurait retenu la mise à niveau de l'entreprise comme une politique en soi dans un cadre intégré ; s'est traduite par une approche de la mise à niveau selon une logique de projets de nature et de dimension différentes, visant la réalisation d'objectifs limités à l'entreprise et à son environnement »⁸⁷.

Cette multiplicité de programmes et d'instruments de mise en œuvre n'aurait pas constitué un problème s'il existait un cadre de convergence des programmes.

33 Des critères d'éligibilité trop divers:

Les critères d'éligibilité ne sont pas assez opérants ou orientés sur la PME. Le problème ne réside plus essentiellement aujourd'hui dans l'insuffisance des dispositifs d'aide à la PME.

⁸⁶ PROPOSITIONS POUR FAVORISER LE DEVELOPPEMENTDES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES AFRICAINES
Rapport et Projet de propositions de la Commission Economie et Développement Mars 2008 HCCI

⁸⁷ PROPOSITIONS POUR FAVORISER LE DEVELOPPEMENTDES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES AFRICAINES
Rapport et Projet de propositions de la Commission Economie et Développement Mars 2008 HCCI

Ceux-ci existent et sont nombreux. « L'action doit davantage porter aujourd'hui sur la mesure de l'efficacité de ces derniers et dans la mise en cohérence des structures d'accueil et d'accompagnement des PME, et ce en partie par la mise en œuvre d'un cadre harmonisé d'éligibilité. Les dispositifs d'aides devraient rechercher la cohérence d'ensemble et les effets de levier »⁸⁸.

34 Des dispositifs d'évaluation insuffisants

Des moyens considérables ont été affectés à ces dispositifs. Cependant, les évaluations de l'efficacité globale des dispositifs de soutien sont rares.

4 Résultats et discussion :

De nombreux auteurs se sont intéressés à la question de l'efficacité de ces dispositifs aux PME. Tous arrivent à des conclusions qui peuvent être ainsi résumées : « même si les aides publiques permettent quelques créations ou réalisations, elles restent tout de même globalement inefficaces » (MIMOUNE Lynda et KHELADI Mokhtar, 2006).

Selon Azouaou Linda environ 78% des entreprises considèrent que le manque de coordination entre les preneurs de décision publics et privés (Ministère de la PME et de l'Artisanat, le Fonds de la Promotion de la Compétitivité Industrielle, les banques), constitue un facteur qui accentue les lourdeurs administratives et retarde l'application du PMN.

Sachant par ailleurs que la réussite de la mise à niveau ne relève pas uniquement du dispositif mis en place, la responsabilité incombe à toutes les parties impliquées dans cette démarche (l'état, l'entreprise et son environnement, les banques, les fonds d'aides les associations professionnelles etc).

^{88 88} Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements « projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise algérienne », novembre 2008.

Section III Actions de mise à niveau engagées dans le cadre des différents programmes et leurs impacts sur les PME:

1 Programme du MIR :

Selon le rapport du MIR 2008⁸⁹, les entreprises retenues pour bénéficier des aides du Fonds au titre de la réalisation de leur plan de mise à niveau nécessitent un investissement de 15 388 millions de DA (dont 12% en investissement immatériel), le FPCI a contribué à hauteur de 13 % de ce montant.

Par secteur, 54 de ces entreprises relèvent de l'Agroalimentaire, 34 du secteur Mécanique/métallique, 32 des Matériaux de construction/bois et liège, 20 du secteur Chimie/pharmacie/ Papier, 15 du Plastique, 15 de l'Electrique/électronique, 13 des Services d'appui et 09 du Textile/cuir.

Tableau N°21 : Etat de satisfaction des besoins exprimés par 122 entreprises ayant bénéficié d'actions de mise à niveau au titre du programme MIR (10 DA)

Désignation	Total	Invest. Matériels	%	Invest. Immatériels	%
Besoins exprimés	35 365	31780	90,12	3 485	9,88
Demande déclarée Eligible	15 750	12546	79,66	3 203	20,34
Aides accordées	2 721	1386	50,94	1335	49,06

Source : Ministère de l'Industrie

Ce programme a privilégié les dépenses matérielles liées aux équipements de production destinés à l'amélioration de la qualité et des emballages des produits et à ceux concernant les matériels de laboratoire et de métrologie⁹⁰. A l'inverse, les programmes ED-PME et AND-

⁸⁹ Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements « Projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise algérienne », novembre 2008.

⁹⁰ Arrêté interministériel du 12 décembre 2001 déterminant la nomenclature des recettes et des dépenses du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, (JORA N° 7 du 30-01-2002) p.13.

PME se limitent à des actions immatérielles et excluent toute intervention au niveau des équipements.

Par contre, « le programme MIR est remarquable par la densité des actions développées par entreprise »⁹¹.

Tableau N° 22 : Moyenne des actions réalisées par entreprise (Programme MIR)

Nombre d'actions	Pourcentage
1	30,09 %
2	7,22 %
3	6,19 %
4 et plus	83,51 %

Source : MI PMEPI « projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise algérienne », novembre 2008.

2 Programme EURO DEVELOPPEMENT PME :

Plusieurs actions ont été mises en œuvre dans le cadre de ce programme.

Selon la commission européenne,⁹² un nombre important de PME a participé à des formations. Le projet a permis d'établir les structures pour un Fonds de Garantie et ainsi faciliter l'accès au financement.

Les actions de communication par des moyens diversifiés, les journées de sensibilisation, les séminaires de formation dans toutes les régions ont donné une visibilité au projet auprès du public des PME.

La mise en place des 5 antennes régionales a permis de pallier à l'absence d'institutions relais ayant la présence et la notoriété auprès des PME/PMI ou de certains segments

⁹¹ Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements « projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise algérienne », novembre 2008.

⁹² Résultats du programme ED-PME au 31 mai 2007 document interne du ministère(MPMEPI).

de celles-ci.

Les actions de mise à niveau ont été réparties selon les trois volets du programme.

21 Actions de mise à niveau :

211-Volet I : L'appui direct aux PME industrielles privées :

Selon le rapport fina EDPME 2007, Les actions engagées étaient structurées ainsi :

- 552 pré-diagnostics
- 470 diagnostics
- 896 actions de mise à niveau
- 7 actions diverses
- 133 actions annulées ou abandonnées.

Ces actions ont porté sur cinq grands domaines dans l'entreprise : le management, la production, le marketing, la qualité et la gestion financière et comptable.

Le plus gros pourcentage a été réservé aux actions en Management ; puis vient en deuxième position la production ensuite la qualité puis le marketing et enfin les finances.

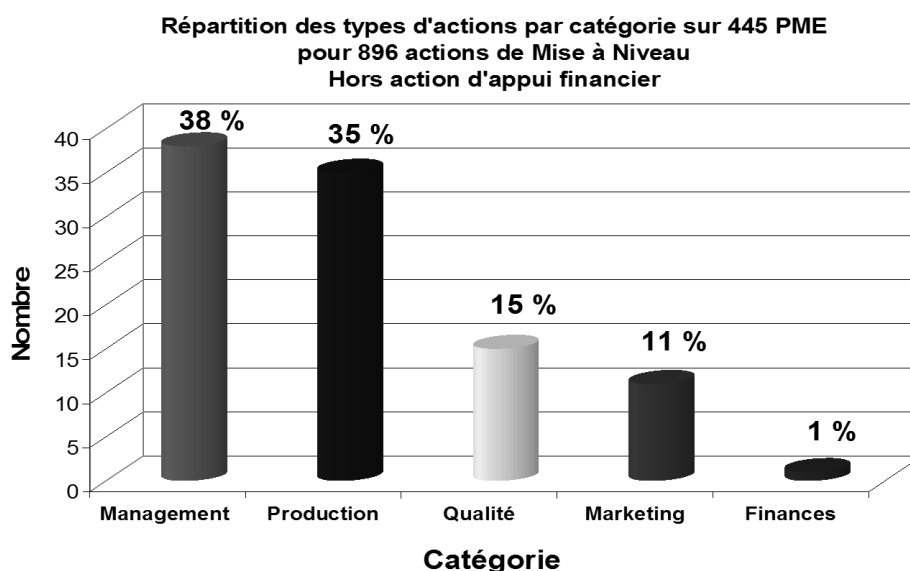


Figure N 11 répartition des actions de mise à niveau par catégorie

Source : Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre

2111 Actions de mise à niveau du management (339 actions)⁹³

Les actions de mise à niveau réalisées dans la rubrique « Management » avaient comme objectif principal de préparer les Pme à passer d'une gestion artisanale à une gestion moderne.

Celles-ci avaient comme objectifs de :

- structurer et d'organiser l'entreprise
- la préparer à une nouvelle forme de gouvernance
- la préparer à la certification ISO 9001 Version 2000 – Rédaction et Accompagnement à la mettre en place un système d'information de gestion
- d'affiner la stratégie de développement
- orienter des choix d'investissement et de technologie
- l'accompagner à la sélection et au recrutement de nouvelles compétences

2112 Les actions de mise à niveau de la production :(313 actions)

Les actions de mise à niveau réalisées dans la rubrique « Production » avaient comme objectifs d'optimiser, de valoriser et d'améliorer la productivité du potentiel industriel des Pme.

Ces actions ont contribué à⁹⁴ :

- mettre en place de nouvelles organisations industrielles
- introduire et à mettre en place de nouvelles techniques de gestion et de planification de la production
- développer les capacités de diversification et d'innovation
- mettre en place de nouvelles méthodes de calcul des coûts adaptées aux caractéristiques spécifiques des Pme
- mettre en place un système de maintenance préventive

⁹³ Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre

⁹⁴ : Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre

2113 les actions de mise à niveau en marketing (103 actions)⁹⁵

Les actions de mise à niveau réalisées dans la rubrique « Marketing » avaient comme objectifs d'introduire la démarche et les techniques de marketing dans les entreprises.

Ces actions ont contribué à:

- mettre en place une infrastructure marketing adaptée aux métiers/marchés – structure, outils et supports de gestion
- améliorer les compétences de l'encadrement commercial et de la force de vente au travers de « coaching »
- orienter et focaliser les efforts marketing de l'entreprise au travers de « coaching à la mise en place de plans marketing et de stratégies de commercialisation »
- accompagner les entreprises à la conception et à la mise en place de « veilles » - marketing et technico-économiques pour leur permettre « d'anticiper » l'évolution des marchés et de l'environnement

2114 Les actions de mise à niveau de la qualité:

Les actions de mise à niveau réalisées dans la rubrique « Qualité » avaient comme objectifs⁹⁶ :

- asseoir l'édifice organisationnel de l'entreprise
- promouvoir la qualité dans l'entreprise
- pénétrer de nouveaux marchés, notamment à l'export
- disposer d'un « avantage concurrentiel »
- conformer les entreprises à la norme exigée par le secteur

soit un total de 134 actions : certification ISO 22 actions, marquage CE 20 actions, HACCP77 actions , normes sectorielles15actions.

⁹⁵ Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre

⁹⁶ : Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre

2115 Actions de mise à niveau comptable et financière des PME :

Les actions de mise à niveau financière de l'entreprise étaient au nombre de 27 actions.

Les objectifs visés dans le cadre de la mise à niveau comptable et financière des PME se sont traduits par⁹⁷ :

- Audit et amélioration de la fonction comptable et financière de l'entreprise (16 actions)
- Mise en place de procédures de gestion financière (6 actions)
- Mise en place de Comptabilité matière (analytique) (5 actions)

Budget affecté aux différentes actions ⁹⁸:

Près de 4,64 millions € ont été dépensés pour effectuer 477 diagnostics : ce qui donne un coût moyen du diagnostic de 9726 € ; il ne faut pas oublier que ce montant recouvre la contribution de 2 experts (1 européen et 1 algérien).

Plus de 10,4 millions € ont été dépensés pour réaliser 896 actions de mise à niveau ; le coût moyen n'est pas significatif dans la mesure où il y a de très grands écarts entre les petites et les grandes actions.

⁹⁷ Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre

⁹⁸ Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre

Répartition du Budget en Euros par Catégorie
Total : 15 039 692 Euros pour 1373 actions

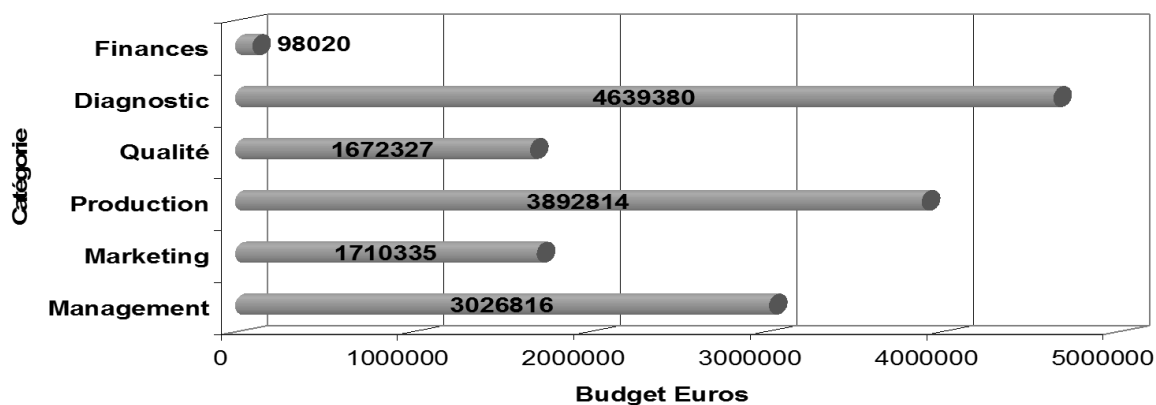


Figure N°12 repartition du budget par categorie

source : Rapport final du programme EDPME (décembre 2007)

212 Volet II : Appui aux PME pour l'obtention de financement⁹⁹ :

Les bénéficiaires de ces actions étaient :

- 4 institutions financières
- 5 banques privées
- 135 PME

L'appui des Entreprises pour l'obtention de financement, s'est traduit par les prestations suivantes :

- 3 diagnostics
- 56 actions de mise à niveau
- 119 études technico –économiques
- 66 dossiers garantis par un fonds de garantie
- 537 pme ayant bénéficié de la cotation
- 2 autres actions
- 11 actions annulées

⁹⁹Résultats du programme ED-PME au 31 mai 2007 document interne du ministère(MPMEPI).

213 volet III : Appui à l'environnement direct de l'entreprise industrielle privée :

Selon le rapport final EDPme les bénéficiaires de cet appui étaient :

- 4 ministères et institutions publiques
- 27 chambres de commerces et bourses de sous-traitance
- 11 associations patronales et professionnelles

Les actions étaient ventilées comme suit :

- 26 diagnostics
- 60 actions de mise à niveau
- 36 enquêtes et études
- 9 actions annulées ou abandonnées

Les grands axes d'intervention étaient :

- L'information pour et sur les PME/PMI (71 actions)
- Développement des services d'appui à la PME/PMI (116 actions)

187 actions réalisées ont contribué à améliorer l'environnement des PME en Algérie.

Le budget octroyé aux actions environnement des PME était estimé à 2 89 9€.

214 volet : Actions transversales

2141 Actions de Mise à niveau de la formation :

Face aux mutations rapides de l'environnement, les entreprises doivent développer un comportement proactif « anticiper et innover »¹⁰⁰ dans cette perspective le programme ED - PME a apporté à travers son programme de mise à niveau, une offre de formation adaptée et orientée essentiellement sur l'acquisition des savoirs faire et savoirs être, utiles au développement du capital humain de la PME /PMI privée algérienne.

« L'ambition du programme était d'apporter les meilleures solutions pédagogiques et d'offrir par la même occasion, aux PME l'accès à un formidable réseau d'échanges et de pratiques constitué par les conférenciers, experts formateurs, praticiens et autres institutions

¹⁰⁰ Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre »

internationales et locales, spécialisées dans la formation des chefs d'entreprises et des cadres dirigeants »¹⁰¹.

Au total 250 actions de formation ont été réalisées durant le programme, réparties sur 3 modes de formation.

- **Formation Généraliste et de sensibilisation**
- **Formation Spécifique**
- **Formation-conseil (2+1)**

Thématiques traitées :

Les thématiques traitées lors des formations ont particulièrement porté sur la gestion, mais aussi sur des thèmes plus ciblés en réponse à des besoins spécifiques identifiés par les experts du programme, ou par les chefs d'entreprises.

05 grands thèmes de formation ont été retenus et ont constitué l'essentielle du programme mis en œuvre. Il s'agit des thèmes suivants :

- Gestion Financière
- Management
- Marketing
- Qualité
- Production

Ces formations avaient pour vocation de sensibiliser les chefs d'entreprise sur l'adoption de bonnes pratiques de gestion et à les encourager à entrer dans un processus de mise à niveau. Ensuite, des séminaires de formation à la gestion sur des grands thèmes généralistes ont été mis en place.

2142 Actions d'Informatisation :

Actions en faveur des PME

82 Pme ont bénéficié de matériels informatiques (Les matériels ont été mis en place et le personnel formé).

¹⁰¹ Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre »

43 Pme ont bénéficié de logiciels standard, et ont reçu des formations à la mise en place et à l'utilisation de ces logiciels.

196 Pme ont bénéficié des logiciels Spécialisés.

Actions en faveur des organismes intermédiaires :

Le programme informatique a fait bénéficier à :

- **37 partenaires** (18 CCI, 13 AP/OP, 4 BSTP, le CNC PME et CETA (organisme à activités normatives), un lot informatique composé de : 2 ordinateurs performants, 2 onduleurs, 2 imprimantes (laser/jet d'encre), et des licences de logiciels (Windows, Office et antivirus).
- **40 partenaires** (21 CCI, 13 AP/OP, 4 BSTP, le CNC PME et le CETA), d'un logiciel de gestion pour associations professionnelles (comptabilité, paie, immobilisation, gestion des adhérents), ainsi que d'un patch d'adaptation à la comptabilité et la paie algérienne.
- **l'ensemble des partenaires**, des formations à l'utilisation des logiciels.

L'intérêt à entrevoir au travers de ce programme, serait d'envisager la mise en réseau de ses bénéficiaires, pouvant permettre d'opérer des échanges de données sur les PME/PMI.

2143 Actions d'informations

Le programme EDPme a mis en place une Base de Données statistiques et économiques sur les PME mises à niveau. La Base de Données EDPme en quelques chiffres :

- 699 PME (ayant réalisées au minimum un pré diagnostic)
- 12 Etablissements Financiers (ayant réalisées au moins une actions de mise à niveau)
- 49 Organismes Intermédiaires (ayant réalisées au moins une actions de mise à niveau)
- 349 PME échantillonnées dans le cadre des études sous sectorielles (avec données approfondies)
- 12 Fiches sous sectorielles

22 Réalisations 2008: pérennisation des acquis de PME I¹⁰²

L'année 2008 a été une période de transition, la majorité des activités étant terminées en décembre 2007. Dans ce contexte, le MPMEA a établi une Cellule de Transfert et Pérennisation (CTP) qui a été chargée de la pérennisation des acquis de PME I au profit des PME algériennes en vue de :

- pérenniser le programme PME I dans son volet 2: continuation des activités relatives à l'accès au crédit (FGAR).
- pérenniser les acquis au niveau du volet 3 par le transfert de savoir faire à l'ANDPME et l'appui à cette nouvelle institution dans le démarrage du Programme National de Mise à Niveau du ministère de la PME et de la promotion de l'investissement.

3 Impact du programme auprès des PME :

Selon le rapport de la commission européenne¹⁰³, Ce programme a contribué à :

- Une amélioration sensible au niveau des attitudes du patronat qui a su investir dans les services de conseil proposés par le programme;
- Une croissance du taux d'encadrement supérieur entre 10% et 300% ;
- Une certification Qualité pour 17% des PME interviewées: ISO 9000, ISO 14000 ;
- Une certification CE pour l'accès à des marchés d'entreprises internationales basées en Algérie.
- Une croissance du chiffre d'affaires entre 10%et 300% ;
- Une montée en compétences des ressources humaines par la formation et les conseils ;
- Une Mise en place d'infrastructures TIC sécurisées et appropriation de logiciels de gestion.

¹⁰² Rapport annuel 2009 de la coopération UE-Algérie2008 Délégation de la Commission européenne en Algérie.

¹⁰³ Rapport final du programme euro developpement PME décembre 2007 commission européenne.

Selon les résultats de l'enquête menée en avril –mai 2006aupres de 716PME/PMI l'impact de la mise à niveau sur les PME se résume par les constats suivants¹⁰⁴ :

- La mise à niveau ne laisse personne indifférent,
- L'impact des actions est globalement satisfaisant sur l'évolution de l'entreprise,
- Cet impact positif se matérialise essentiellement dans l'évolution managériale, l'organisation de l'entreprise et son encadrement, l'implication du personnel. Tout ceci contribue à rendre l'entreprise plus dynamique,
- Pour beaucoup de chefs d'entreprise les actions de mise à niveau ne sont pas encore perçues comme la déclinaison d'une démarche globale de qualité ; laquelle vise à améliorer l'ensemble des processus et leurs interactions qui font la valeur ajoutée de l'entreprise,
- Pour beaucoup de chefs d'entreprise la compétitivité (ou la position concurrentielle) de l'entreprise reste difficile à corrélérer avec les bénéfices de la mise à niveau,
- Les deux attentes majeures formulées par toutes les entreprises concernent les délais et le financement,
- Certaines entreprises considèrent que le programme de mise à niveau proposé par EDPme ne satisfait pas leurs principales attentes.

la même source considère « qu'il est encore effectivement difficile de mesurer les effets quantitatifs d'opérations de mise à niveau sur la productivité et la compétitivité des entreprises, non pas qu'il n'y ait pas d'augmentation significative de la compétitivité des entreprises , mais parce qu'il est vraisemblable que d'autres facteurs interviennent dans ces variations »¹⁰⁵

« Ce que l'on peut affirmer à coup sûr est que la grande majorité des entreprises industrielles privées entées dans la mise à niveau, ont constaté des augmentations de chiffre d'affaires, de la productivité, des augmentations de personnel, en particulier de cadres, des diminutions de coûts de production, etc.

¹⁰⁴ Résultats du programme ED-PME au 31 mai 2007(commission européenne) document interne du ministère(MPMEPI).

¹⁰⁵ Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre »

En ce sens l'impact a été concret et positif et a permis aux PME de contribuer à l'atteinte des objectifs globaux de croissance économique et de réduction du taux de chômage »¹⁰⁶.

24 Resultats et Discussion :

En effet, plusieurs actions immatérielles ont été réalisées par le programme et elles ont eu des effets assez significatifs sur les performances des PME qui ont en bénéficiées. Toutefois selon plusieurs sources Algériennes (ANDPME, directeur du ministère de l'industrie ...) les résultats sont mitigés et loin des objectifs de départ : « Sans nier l'importance de la contribution de ce programme à l'amélioration des entreprises bénéficiaires et à la mise en place d'un environnement plus adapté, on reste peu convaincu de son efficacité, les résultats sont jugés insuffisants voire, "franchement décevants" »¹⁰⁷.

Selon M. Bensaci, « le programme Meda 1 soutenu par l'Union européenne qui n'a concerné que 350 entreprises n'a pas atteint les objectifs escomptés. Le programme élaboré par l'ex-ministre de la PME s'est soldé par de piètres résultats, D'où le lancement d'un nouveau programme, applicable sur cinq ans et devant concerner 20 000 PME. Les procédures doivent être transparentes et les personnes en charge d'effectuer toutes les opérations doivent être capables de répondre aux attentes de cette mise à niveau »

Toutefois selon Azouaou LAMIA, ces deux programmes (MIR et ED-PME) avec leurs points forts et leurs insuffisances, ont eu le mérite de démarrer le processus de mise à niveau en Algérie. La mise à niveau lancée à partir de l'ex Ministère de l'Industrie grâce à l'expertise apportée par l'ONUDI a fait des émules. En effet, l'ex Ministère de la PME a mis en place une agence (ANDPME sous statut d'EPA) pour lancer un programme national de mise à niveau. Plusieurs opérations ont été menées notamment auprès de TPE suivant la méthodologie léguée par le programme MEDA 1 » (Amer Yahia, 2010). Aussi selon Moussaoui Rachid directeur de l'ANDPME, Le programme ED-PME est considéré comme réussi, dans la mesure où « les acquis de ce programme, mis en œuvre conjointement avec le ministère de la PME, ont été capitalisés par l'administration algérienne qui s'est approprié une bonne partie de ses outils et

¹⁰⁶ Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre »

¹⁰⁷ Suivant le Président du CNC de la PME et des professionnels. (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.

de ses méthodes, dans le but de passer à l'étape suivante caractérisée par des moyens financiers considérablement élargis et des objectifs beaucoup plus ambitieux »¹⁰⁸.

3 Le programme algéro-allemand 'développement économique durable' (GTZ)

Le Programme s'est concentré sur 3 types d'activités : innovation micro finance et formation.

4 Programme PME II d'appui aux entreprises :

41 Actions réalisées :

Le PMEII a procédé aux actions suivantes¹⁰⁹ :

- la réalisation de 151 diagnostics & plans d'actions de mise à niveau des PME retenues
- l'accompagnement à la mise à niveau et la formation de 75 PME, aussi bien de manière individuelle que de manière groupée, en partenariat avec trois associations professionnelles (UNOP – industrie pharmaceutique ; APAB - industries des boissons ; AITA – secteur TIC)

411 Les domaines d'intervention les plus sollicités par les PME étaient :

- L'organisation industrielle et la gestion de la production.
- La qualité.
- Les systèmes d'information

Pour la réalisation de ces activités, le Programme a mobilisé, à ce jour, une cinquantaine d'experts nationaux et internationaux spécialisés dans différents domaines de la mise à niveau totalisant plus de 2.000 journées d'intervention en entreprise.

412 Les actions de mise à niveau dans le domaine des TIC¹¹⁰

Le Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II), cofinancé par l'Algérie et l'Union Européenne, est un programme qui a été mis en place en vue de contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes, à travers:

¹⁰⁸ Déclaration de Moussaoui Rachid directeur de l'ANDPME Magazine el djazair n 80 déc. 2014.

¹⁰⁹ Les actions de mise à niveau dans le domaine des TIC PME II Décembre 2013 dossier de presse pme2

¹¹⁰ Les actions de mise à niveau dans le domaine des TIC PME II Décembre 2013 dossier de presse pme2

413 les actions de formation et d'assistance technique dans le domaine des TIC :

- La mise à disposition des entreprises d'une assistance technique qualifiée dans des domaines spécifiques pour leur développement.
- La conception et la mise en place de projets pilotes visant la structuration de certaines filières productives, en partenariat avec les associations professionnelles.

Après avoir finalisé, en 2010, une étude de positionnement stratégique de la filière des services TIC en Algérie, le PME II et l'Algerian Information Technology Association (AITA) ont signé un protocole d'accord ayant pour objet l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'actions d'assistance technique et de formation au profit des sociétés algériennes spécialisées dans l'édition de logiciels.

414 Actions de formation ; management de la qualité et certification

Au cours des années 2011-2013¹¹¹, dans le cadre de ce partenariat, il a été réalisé :

- Une formation en gestion de projets informatiques et la préparation à la certification PMP (Project Management Professional) d'une vingtaine de cadres d'entreprises de cette filière
- Une formation suivie d'un audit d'une vingtaine d'entreprises, en vue d'une démarche de certification ISO 9001-2008.
- L'accompagnement de cinq entreprises à la mise en place du système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001-2008.

415 Mise à niveau organisationnelle (système d'information)

Parallèlement aux activités d'appui aux sociétés de services TIC menées en partenariat avec l'AITA, le PME II a assisté plusieurs entreprises et institutions algériennes pour leur mise à

¹¹¹ Les actions de mise à niveau dans le domaine des TIC PME II Décembre 2013 dossier de presse pme2

niveau organisationnelle, à travers l'introduction et l'utilisation des applications logicielles spécifiques.

20 actions de mise à niveau ont été réalisées au profit des 13 entreprises industrielles dans les domaines suivants :

- Diagnostic du système d'information de 7 entreprises ;
- Elaboration de Cahiers des Charges en vue de la mise en place d'un système d'information dans 4 entreprises (GPAO, ERP, Comptabilité Analytique) ;
- Accompagnement à la mise en œuvre de systèmes d'informations existants auprès de 7 entreprises (GPAO, GMAO, ERP).

416 Actions de développement des TIC réalisées au profit des institutions et

organismes algériens de soutien aux PME :

- Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI) et Institut Algérien de Normalisation (IANOR) : Appui à l'élaboration du cahier des charges d'un système de Gestion Électronique des Données (GED) ;
- Fonds de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (FGAR) et Caisse de Garantie des Crédits d'Investissements (CGCI) : Conception et appui à la mise en place d'un système d'information pour la gestion de la garantie ;
- Forum des Chefs d'Entreprise (FCE) : Conception et appui à la mise en place d'une cellule de veille juridique, économique et informationnelle ;
- Bourses de la Sous-traitance et du Partenariat : Etude pour la conception d'un système d'information unifié pour les bourses de sous-traitance et de partenariat ;
- Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière (ANIREF) : Formation en Géomatique - Elaboration du cahier des charges d'un Système d'Information Géographique

(SIG) ;

- Agence Nationale de Développement des PME (ANDPME) : Elaboration du cahier des charges du système d'Information du Programme National de Mise à Niveau (PNMAN).

Elaboration d'un guide des services TIC du PNMAN.

42 Budget :

Globalement, l'appui au secteur des TIC (prestataires/fournisseurs et utilisateurs) a nécessité **un budget de plus de 800 000 €** ayant permis de mobiliser plus de 1 000 H/J d'expertise dont :

- 177 H/J dans le cadre des projets avec l'AITA ;
- 389 H/J dans le cadre des actions de mise à niveau au profit des PME/PMI ;
- 56 H/J pour les actions individuelles au profit des entreprises des TIC.
- 425 H/J pour les actions au profit des organismes d'appui aux PME.

43 L'impact de ces actions de mise à niveau :

Ces actions visaient l'amélioration des performances et de la compétitivité des entreprises à travers la structuration de leur organisation et la maîtrise de leurs systèmes d'informations.

En effet, le PMEII a atteint ses objectifs en termes de qualité (Une aide de trois millions d'euros a été octroyée à l'Office nationale de métrologie légale (ONML) et l'Organisme algérien d'accréditation (Algerac) pour acquérir de nouveaux équipements) »¹¹².

Le programme a mobilisé, à partir de mars 2011, une expertise internationale au profit des PME. Les deux premières années du lancement ont été consacrées à la prise de contact avec les PME et à la mise en œuvre des contrats de service.

¹¹² Source de l'article Maghreb émergent jeudi 15 novembre 2012 ,Le programme PME II d'appui aux entreprises algériennes «a atteint ses objectifs» euro-méditerranée

Le programme PME II, a mobilisé ses experts pour aider l'Agence nationale de développement des PME (ANDPME), chargée de l'exécution du programme algérien de mise à niveau des PME.

Enfin le PMEII a renforcé les capacités des institutions en particulier le Ministère de la PME et de l'artisanat, le Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements et l'Agence nationale de développement des PME.

5 Programme national de mise à niveau :

51 Actions réalisées

Dans le cadre de l'ancien programme national de mise à niveau¹¹³, l'ANDPME a enregistré 536 actions qui se répartissent comme suit :

362 actions de diagnostics,

46 actions d'intermédiations financières,

121 actions de mise à niveau,

07 actions en faveurs des associations professionnelles, et

20 actions de formations qui portent sur : Gestion de projet dans le secteur du BTPH, Techniques d'accueil (tourisme), Techniques de vente (gestion commerciale), Techniques de production de Lait et laboratoire, Bonnes pratiques d'hygiène dans l'agroalimentaire, Réalisation des études technico-économiques et financières, Nouveau Système Comptable Financier Algérien.

Selon le responsable de l'ANDPME, pour les 1000 entreprises retenues, dans le cadre du nouveau programme, leurs dossiers ne sont qu'à la phase de lancement des études de pré-diagnostic et de diagnostic. Ainsi, la véritable opération de mise à niveau n'a pas démarré.

« Jusqu'à cette période (avril 2013), le programme national de mise à niveau demeurait faible par rapport aux objectifs ambitieux des pouvoirs publics, quelques centaines de demandes d'adhésion, accompagnées d'un nombre réduit d'actions dont la plupart

¹¹³ Bilan 2007-2010 document de l'ANDPME

consistaient dans des diagnostics express, la forme la plus embryonnaire d'assistance technique proposée par le programme, des actions de formation et d'information »¹¹⁴.

511 Actions de mises a niveau en matière de TIC¹¹⁵ :

Suivant les données l'ANDPME¹¹⁶, seules 15% des PME algériennes utilisent les TIC dans leurs activités. Pour faire évoluer la situation, le programme national de mise à niveau piloté par l'ANDPME encourage les PME à utiliser les TIC par le financement à hauteur de 40% des opérations d'acquisition de l'outil informatique, des équipements et solutions impliquant l'utilisation des TIC (actions en cours).

512 Actions de formation :

5121 Formation des consultants :

Dans une perspective de développement de l'expertise nationale et des compétences des consultants, impliqués dans les missions de mise à niveau de PME dans le cadre du Programme national, des actions de formation ont été initiées en faveur de jeunes consultants pour les engager dans le métier par le centre de compétences des consultants (CCC) dont le but est de développer un réseau regroupant l'expertise nationale et , les compétences des consultants . Cette formation se base sur le respect du code d'éthique du consultant, de la démarche qualité de la consultation et des principes du développement durable.

5122 Inscription au Système EFQM (European Foundation for Quality Management) :

L'Agence nationale de développement de la PME s'est inscrite en avril 2012 au système EFQM (European Foundation for Quality Management). Ce modèle repose sur les principes de satisfaction du client, des collaborateurs et intégration dans la vie de la collectivité, obtenus par la fonction de leadership, la politique et la stratégie, la gestion du personnel, les ressources et les processus.

L'ANDPME compte à travers l'application du système EFQM d'excellence, l'amélioration

¹¹⁴ Document ANDPME.

¹¹⁵ Bulletin de veille de la pme n2 du15 mars 2012 MPMEPI.

¹¹⁶ Bulletin de veille de la pme n2 du15 mars 2012 MPMEPI.

continue des performances de son organisation et de la qualité du management de ses programmes et principalement le Programme national de mise à niveau des PME, qu'elle est chargée de mettre en œuvre, et ses services destinés à ses parties prenantes : partenaires, collaborateurs et clients ou bénéficiaires qui sont les PME.

Aussi, l'agence a initié des sessions de formation en faveur de son personnel ainsi que de celui des délégations régionales sur ce système. A l'issue de ces sessions qui s'étaleront sur une année, les cadres de l'agence formés auront à développer des projets d'amélioration des activités de l'agence et la qualité de ses services notamment celles relatives à l'exécution du Programme national de mise à niveau des PME.

5123 Séminaires et journées d'informations (bilan de l'ANDPME 2011-2013) :

A la fin février 2013, l'ANDPME a installé et formé cinq délégués régionaux (diplômés de l'ENA), ainsi que les membres de la cellule mise à niveau. La liste de 300 bureaux d'études et de conseil disposant de capacités suffisantes, pour prendre en charge les demandes formulées par les PME, a été publiée par l'ANDPME.

Dans le cadre de la vulgarisation du Programme national de mise à niveau, l'ANDPME a organisé 50 journées d'information et de clarification sur les fondamentaux du programme, dont 5 séminaires régionaux avec plus de 10 000 participants sur la période de janvier 2011-décembre 2013. En outre, l'ANDPME a signé 29 protocoles d'entente, pour un partenariat stratégique avec les principales associations professionnelles.

52 Impacts du programme

Ce programme a contribué au développement de l'expertise nationale et des compétences des consultants, impliqués dans les missions de mise à niveau des PME ainsi qu'à l'amélioration continue des performances de l'organisation d l'ANDPME et de la qualité du management du programme lui-même.

Aussi, le Programme n'étant qu'a ses débuts, « l'activité de l'AND-PME s'est concentrée sur la vulgarisation du programme à travers une série de séminaires organisés sur l'ensemble du territoire national »¹¹⁷.

¹¹⁷ Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements « projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise algérienne », novembre 2008.

6 Résultats et discussions :

« Ces programmes ont eu un succès retentissant même si des critiques sont entendues ici et là. Avec peu de moyens, le bilan est éloquent, et pour ne citer que quelques résultats :

- plusieurs entreprises (peut-être un millier) ont été initiées à la culture de la mise à niveau, plusieurs d'entre elles ont été certifiées iso 9001 et certaines commencent à acquérir l'ISO 22000 (visa pour l'exportation) ;
- la grande majorité des entreprises industrielles privées entrées dans la mise à niveau, ont constaté des augmentations de chiffre d'affaires, de la productivité, des augmentations de personnel, en particulier de cadres, des diminutions de coûts de production, etc.
- des dizaines de bureaux nationaux d'expertise ont émergé (mais cela est insignifiant comparé aux moyens colossaux que déploie l'UE pour développer l'expertise européenne à l'international) ;
- des dizaines d'experts ont été formés à la mise à niveau, au management de la qualité et à l'HACCP »¹¹⁸.

6.1 Perception des actions de mises à niveau par les entreprises : faut-il favoriser les investissements matériels ou immatériels dans cette course à la performance et la compétitivité ?

Selon l'étude empirique réalisée par Azouaou Lynda, 34% des entreprises, estiment que seul le côté matériel soutient la compétitivité, tandis que le rôle de l'immatériel est plus prononcé chez les moyennes entreprises (75% des réponses) contre (25%) chez les TPE. Le premier facteur déterminant de la compétitivité cité par les entreprises est le capital humain (38% des réponses) suivi en seconde position par la productivité comme facteur déterminant (soit 31% des réponses), et en dernière position le prix de vente (22 %). L'innovation et la stratégie sont citées loin derrière avec respectivement 5% et 4% des réponses.

En effet, le capital humain et l'innovation, considérés comme facteurs primordiaux pour la compétitivité des entreprises par les spécialistes ont été légués en second rang.

selon les différents programmes sus-évoqués notamment le programme euro développement PME, le programme GTZ le PME II et le programme national, les actions mises en œuvre ont porté essentiellement sur l'aspect immatériel : la formation, l'information, l'informatisation, l'organisation, le management des ressources humaines, la certification et la qualité. Toutefois

¹¹⁸ Rapport du FEMISE 2006.

quelques volets très importants considérés comme sources de performances et de compétitivité ont été éludés en particulier la recherche et le développement et l'innovation.

La recherche et développement (R&D) en Algérie demeure encore une « activité marginale ».

De ce fait et comme le confirme Abdelkrim AMARNI « l'internationalisation des entreprises doit impérativement passer par une mise à niveau réelle et une innovation dans sa démarche de management, lesquelles actions doivent être accompagnées par le facteur essentiel de la formation.

Cette trilogie de travail et de réflexion est essentielle pour amener l'entreprise algérienne à faire face à la concurrence des firmes internationales et au défi de se tailler « une part du marché international » (Abdelkrim AMARNI, 2007)¹¹⁹

Le challenge que l'Algérie doit alors relever est celui d'entrer dans l'économie du savoir, si elle veut améliorer ses performances, conquérir de nouveaux marchés, car plus l'intensité de recherche et développement est plus importante, plus la part à l'exportation est très élevée, donc avoir sa part dans le commerce mondial.

La prépondérance doit être accordée à la mise à niveau du savoir qui grâce au renforcement de la formation et l'apprentissage et l'innovation permet d'améliorer les processus internes de l'entreprise et en parallèle la satisfaction des clients existants et potentiels. Ce qui par conséquent accroît la rentabilité de l'entreprise.

En somme ces investissements immatériels considérés comme des piliers de l'économie du savoir et de l'intelligence économique sont en corrélation avec le développement des performances et de la compétitivité des PME.

¹¹⁹ Abdelkrim AMARNI « Mise à niveau, formation et innovation INTERNATIONALISATION DE LA PME » Publié dans L'Expression le 26 - 03 – 2007

Section IV Mise à niveau de l'environnement :

Comme cité plus haut ; le succès de la mise à niveau des PME provient à priori des conditions de son environnement.

Afin d'améliorer l'environnement des PME plusieurs actions ¹²⁰ ont été initiées en sa faveur dans plusieurs domaines que nous énumérons comme suit :

1-Domaine financier :

Les résolutions du Conseil des Ministres du 21 Juillet 2009 ont permis de renforcer les acquis du fonds de Garantie des Crédits à la PME (FGAR) et la Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement à la PME (CGCI PME) par la mise en place des mesures suivantes :

- La diversification de l'offre de garantie en couvrant notamment, les crédits à court terme ou d'exploitation accompagnant les crédits d'investissement déjà garantis ainsi que les apports en fonds propres apportés éventuellement par des sociétés de capital investissement ;
- L'assimilation de la garantie de la CGCI-PME et du FGAR à une garantie de l'État ;
- la création de fonds de garanties spécialisées (tourisme, nouvelles technologies environnement, certaines filières agroalimentaires etc.) ;
- l'opérationnalité du fonds de bonification du taux d'intérêt sur les investissements, ainsi que les fonds d'investissement ;
- la création des fonds d'investissement locaux ;
- l'augmentation du niveau de la garantie financière accordée par la CGCI-PME de 50 à 250 milliards de dinars.

Les apports personnels dans les financements des micro-investissements ont été réduit jusqu'à 1% du coût du projet¹²¹

Ces mesures visent à favoriser la création d'entreprise et « la dynamisation de l'investissement »¹²².

¹²⁰ Revue industrie N° 01 / Janvier 2011, publication trimestrielle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement (MIPMEPI)

¹²¹ Loi de finances 2012 sur les PME.

¹²² Bulletin veille pme n° 2 du 15-03-2012 _MIPMEPI.

2 Domaine fiscal :

Plusieurs arrangements fiscaux ont touché les entreprises (loi de finances 2008) par la baisse de la pression fiscale notamment celle de l'IBS, le taux a été ramené à 19% pour les activités de production de biens, du BTP et du tourisme.

Des incitations à l'investissement et au développement des capacités productives ont fait l'objet de la loi de finances 2009 qui a institué une exonération de l'IRG au profit des promoteurs éligibles à l'aide du Fonds national de soutien au microcrédit ainsi que le renforcement des garanties pour la couverture des risques de financement des crédits d'investissement consentis aux PME. Par ailleurs des exonérations d'abattements fiscaux au profit de différentes branches de l'économie productive ont été promulguées par la loi de finances 2012. Ces mesures ont pour objet de dynamiser la création de nouvelles entreprises et de renforcer leurs capacités d'autofinancement.

3 Domaine du foncier

Selon Mohamed Benmeradi¹²³ : « la contrainte relative au foncier économique et la complexité des modalités d'accès à cette ressource ont longtemps constitué une cause structurelle majeure de dysfonctionnement du système d'investissement.

Cette question a, cette dernière décennie, constitué un axe prioritaire dans l'action du gouvernement et, particulièrement, de notre département ministériel.

C'est ainsi qu'une restructuration du système d'accès au foncier destiné à l'investissement a été engagée, avec l'objectif d'augmenter substantiellement l'offre foncière tant au plan quantitatif qu'au plan qualitatif tout en facilitant les modalités d'accès à cette ressource (concession de gré à gré, avec des conditions financières avantageuses par le CALPIREF institué au niveau des 48 wilayas) »¹²⁴. A ce sujet et outre l'augmentation des enveloppes financières au titre de la réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités, l'Etat a engagé un ambitieux

¹²³Revue Industrie Algérie Avril 2012 / publication trimestrielle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement

¹²⁴ Revue Industrie Algérie Avril 2012 / publication trimestrielle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement

programme de réalisation de 39 zones industrielles nouvelles disposant, pour la première fois, de services d'appui à l'industrie.

Ce programme couvrant une superficie globale de 9.042 ha et concernant 33 wilayas, a été confié à l'Agence nationale d'intermédiation et de régulation foncière (ANIREF), placée sous tutelle du Ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement.

« Ainsi, l'accentuation de l'effort de modernisation de la Nation tant aux plans humain et matériel et la réalisation des services d'appui à l'industrie prévus au titre de ces nouvelles zones industrielles intégrées permettront de réunir les conditions d'interactions entre le chercheur, le formateur et l'industriel ; ce qui permettra d'avoir, à court et moyen termes, des retombées, notamment, en terme de compétitivité »¹²⁵.

4 Actions d'appui à l'industrie¹²⁶

Pour promouvoir la qualité, encourager l'innovation, développer de nouvelles activités et élever la productivité globale des facteurs de production, des actions de soutien à l'industrie ont été initiées par le ministère par : la création d'un réseau de centres techniques industriels ; la mise en place de pépinières d'entreprises ; la création de laboratoire de métrologie. Malgré les efforts de modernisation du climat des affaires ; l'Algérie demeure parmi les derniers du classement du Doing business 2014

Tableau N°23: classement de l'Algérie dans le Doing business 2014(sur 189 pays)

Doing business2014	business2013	Variation dans le
153	151	classement
Doing business2014	business2013	Variation dans le classement
153	151	-2

Source : tableau élaboré par nos soins sur la base des données du Doing business 2014 banque mondiale.

¹²⁵ Eco News : propos de Monsieur le Ministre de industrie 2012.

¹²⁶ Revue industrie Algerie N° 01 / Janvier 2011 / publication trimestrielle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement

Tableau N° 24 : Des informations sur la densité de nouvelles entreprises et sur les procédures de leur création

Indicateur	Algérie	Moyen-Orient et Afrique du Nord	OCDE
Procédures (nombre)	14	8	5
Délai (jours)	25,0	19,8	11,1
Coût (% du revenu par habitant)	12,4	28,9	3,6
Capital minimum versé (% du revenu par habitant)	28,6	45,4	10,4

Source: Doing business 2013 banque mondiale.

Ces chiffres démontrent bien la lenteur des procédures et la lourdeur des coûts par rapport aux pays de l'OCDE, du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord.

Comment alors améliorer l'environnement des affaires algérien qui constitue la condition sinequanon de la réussite de la mise à niveau des PME et de l'attractivité des investissements?

5 Conditions d'amélioration du climat des affaires :

Dans le but d'améliorer de manière significative le climat des affaires en Algérie, Le Ministre de l'Industrie et des Mines a signé une convention avec la Banque Mondiale (BM) portant sur la réalisation d'une mission d'accompagnement et de coaching¹²⁷.

La mission d'assistance du Ministère de l'Industrie et des Mines et du Comité par la Banque Mondiale durera près d'une année et consistera à élaborer des outils opérationnels (matrice d'actions, mécanisme d'évaluation et de suivi des actions), à organiser des séminaires de sensibilisation et d'échange avec les acteurs du terrain ainsi que le coaching des membres du comité et du Ministère dans la prise en charge du processus d'amélioration du climat des affaires en Algérie .

L'objectif recherché est la facilitation des procédures administratives, la réduction des délais et des coûts d'obtention des pièces administratives, ce qui stimulera la création d'entreprise, l'entrepreneuriat, l'investissement et l'accroissement de l'activité et par conséquent la valeur ajoutée et l'emploi.

¹²⁷ Publication trimestrielle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion des investissements Alger le 26 Novembre 2014

Section IV Expériences maghrébines de mise à niveau :

« Les pays dans lesquels des réalisations concrètes sont acquises sont la Tunisie (3000 dossiers examinés) et le Sénégal (110). L'expérience est moins concluante au Maroc et en Algérie »¹²⁸.

La Tunisie étant considérée comme une expérience réussie de mise à niveau selon l'AFD et la banque mondiale ; il convient alors d'examiner son parcours pour enrichir nos programmes de mise à niveau et en combler les lacunes.

1 Mise à niveau des entreprises en Tunisie

1-1- Contexte de mise à niveau :

L'ouverture de la Tunisie au marché mondial, s'est concrétisée par sa conclusion de l'accord de libre-échange avec l'Union Européenne en 1995. Dès lors la mise à niveau du système industriel est devenue une priorité pour l'état tunisien. « L'accord d'association¹²⁹ avec l'Union européenne est une chance. Nous avons l'opportunité de nous arrimer à un espace économique disposant d'un très fort potentiel de développement. La balle est aujourd'hui dans le camp des chefs d'entreprises qui doivent aller de l'avant »¹³⁰.

« Vu les multiples contraintes et défis qui en découlent pour l'industrie tunisienne, il n'était plus judicieux que l'intervention de l'Etat se limite à un ensemble de réformes réhabilitant les mécanismes de marché, mais faudrait-il qu'il mette également en place une politique industrielle active et ciblée, permettant d'affronter la concurrence étrangère sur le marché local et de stimuler l'accès des produits industriels tunisiens aux marchés extérieurs »¹³¹.

Le concept de "mise à niveau" a commencé à être employé, officiellement, juste après la signature de l'accord de L-E avec l'Union Européenne.

¹²⁸ Rapport AFD et banque mondiale

¹²⁹ Signature de l'accord d'association avec l'Union européenne le 17 juillet 1995 à Bruxelles, ont fait de l'économie tunisienne une économie caractérisée par la libéralisation, le développement et la concurrence.

¹³⁰ Déclaration en 1995 de M. Slaheddine Boguera, ministre de l'Industrie à l'époque

¹³¹ Dixième Plan de Développement Economique et Social, 2002-2006 ministère du Développement et de la Coopération Internationale, République Tunisienne

1-2 Présentation du programme

Le PMAN de l'industrie en Tunisie s'inspire de celui réalisé au Portugal. Il s'agit non seulement de renforcer la capacité à résister des entreprises tunisiennes à la concurrence à venir, mais également de les mettre aux normes de l'économie mondiale.

1-3 Volets du programme

C'est un programme qui s'inscrit dans une mise à niveau globale de l'entreprise et de son environnement (transport, infrastructures, coûts des facteurs, système financier, institutions, administration, formation).

le PMN de l'industrie tunisienne peut être défini via deux volets : La mise à niveau de l'environnement de l'entreprise tel que l'exigent les impératifs du libre échange et celle de l'entreprise elle-même afin qu'elle devienne compétitive.

1-4 Critères d'éligibilité : Une logique de ciblage des firmes les plus dynamiques a été appliquée dans la mesure où leur mise à niveau devait « se diffuser » en amont et en aval des firmes qui en ont bénéficié et donc concerner une grande partie du tissu industriel à terme. Des critères d'éligibilité ont été définis, conduisant à retenir les entreprises industrielles qui, quel que soit leur secteur d'activité, disposent d'un potentiel de croissance, sont en activité depuis deux ans, et ne sont pas en situation de difficulté économique. (Arlène ALPHA, 2007)

1-5 L'architecture du programme de mise à niveau

L'architecture institutionnelle du dispositif de mise à niveau des entreprises est simple et formé d' :

- un comité de pilotage ou COPIL
- un bureau de mise à niveau ou PMN
- un fonds national ou FODEC

Le comité de pilotage :

C'est l'entité en charge du programme de mise à niveau, il a pour mission de définir les orientations du PMN, d'examiner les demandes des entreprises industrielles, et d'octroyer les primes.

Le COPIL réunit sept représentants de l'administration, dont un ministère, et onze représentants de la société civile dont cinq représentants du patronat, et cinq représentants du secteur bancaire un représentant des salariés qui est membre du COPIL.

Le bureau de mise à niveau : crée en 1995 par décret du 25-9160 ; il 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. Il assure le secrétariat du COPIL. il assure la coordination des différentes sources de financement.

Le FODEC :

Il a été créé Par la loi n 94-127 du 27 décembre 1994 ; « c'est un compte spécial du trésor, sa mission est de contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité des produits industriels ; des opérations de restructuration industrielle, des études sectorielles stratégiques »¹³².

Il a aussi pour mission d'accorder des subventions aux centres techniques industriels et d'entreprendre toute action visant à développer la compétitivité industrielle.

1-6 Financement

Le programme a bénéficié d'un soutien important de la coopération italienne au moment du lancement, puis du soutien ONUDI dans la phase pilote. Le coût total du programme a été financé par un Fonds de développement de la compétitivité (FODEC) mis en place en 1995. Il a été alimenté par une taxe parafiscale de 1 % sur les ventes et importations des produits industriels. L'existence de ce Fonds explique en partie le succès car il lui donne une certaine autonomie financière. Le programme a bénéficié d'autres financements, venus principalement des bailleurs de fonds étrangers : l'AFD, l'UE.

1-7 Résultats et impacts :

1-7-1 Apports positifs

Le programme a évolué sur la base de bilans réguliers et de leçons tirées de l'expérience. Des enquêtes qualitatives de suivi réalisées par le bureau de mise à niveau ont pu notamment

¹³² Loi n 94-127 du 27 décembre 1994.

permettre de mettre en évidence les insuffisances du programme et de le réorienter. Il a en particulier élargi la cible des entreprises et redéfini ses modalités d'intervention. Il est aujourd'hui perçu comme un succès, ne serait-ce que par le nombre d'entreprises adhérentes et de dossiers approuvés.

Aussi une des raisons de la réussite de la mise à niveau en Tunisie c'est la forte implication du gouvernement et une politique sectorielle claire.

« Au Portugal comme en Tunisie, où les programmes de mise à niveau ont été considérés comme des réussites, la volonté politique et l'implication forte du gouvernement ont constitué un élément déterminant. L'existence d'une politique sectorielle claire, qui définit des objectifs et des priorités d'intervention, apparaît également déterminante dans le succès des PMAN. En Tunisie, le PMAN s'inscrit dans le cadre d'une politique industrielle claire et applique en conséquence les orientations générales de cette politique industrielle » (Arlène ALPHA, 2007).

1-7-2 Impacts :

Les résultats de l'enquête ¹³³d'évaluation des programmes de mise à niveau montrent que :

55% des entreprises ayant adhéré au programme de mise à niveau déclarent avoir diversifié les marchés et 46% indiquent avoir diversifié les produits ; 52% des entreprises déclarent avoir misé plutôt sur l'amélioration de la qualification des ressources humaines. Une telle orientation trouve son origine dans le souci des entreprises d'améliorer constamment la productivité pour maîtriser durablement les coûts unitaires de production et augmenter les ventes et les parts de marché ; Une troisième stratégie, basée sur l'innovation, est adoptée par une proportion non négligeable d'entreprises (39%).

Le PMN a contribué à l'amélioration de la gestion de l'entreprise, son apport le plus significatif se situe au niveau de la gestion de la production, et au niveau de la gestion commerciale et du marketing. Une entreprise sur quatre est certifiée ISO 9001.

La productivité moyenne du travail a enregistré une croissance appréciable estimée à environ 15% ; En terme du chiffre d'affaires, les données montrent que les entreprises ont réalisé un taux de croissance annuel moyen estimé à 12,6% au cours de la période couvrant leur premier plan de mise à niveau ; S'agissant du chiffre d'affaires à l'exportation, les données font

¹³³ Enquête sur les résultats des programmes de mise à niveau 2007. Tunisie.

apparaître une importante contribution du PMN à l'effort d'exportation déployé par les entreprises. Toutefois , Le taux de valeur ajoutée a enregistré en moyenne une légère baisse passant de 40,6% à 38,7% , Le taux de rentabilité moyen a baissé passant de 23% avant PMN à 16% après PMN. Ceci pourrait s'expliquer par l'importance des investissements à productivité différée engagés par ces entreprises dans le cadre du PMN. C'est notamment le cas des investissements immatériels en matière de ressources humaines, de R&D et de qualité. L'endettement moyen des entreprises a légèrement augmenté passant d'environ 30,8% avant d'entamer le premier PMN à 32,2% après. Cette augmentation du taux d'endettement, déjà mise en évidence par d'autres études, s'expliquerait par le recours aux emprunts bancaires pour financer les investissements liés au PMN.

le taux de rentabilité moyen est passé de 28,4% en 2005 à 35,3% en 2007. Le taux d'encadrement des entreprises enregistre une nette amélioration entre 2005 et 2007 passant de 19,2% à 20,7.

En opérant un croisement entre les données qualitatives et quantitatives de l'enquête, des relations de corrélation positive et assez forte entre certains indicateurs de performance et des variables qualitatives ont été mises en évidence. Il a été notamment établi que les entreprises mises à niveau qui ont réalisé les meilleures performances en matière de croissance du chiffre d'affaires, du chiffre d'affaires à l'export, de la productivité sont celles qui ont adopté une stratégie basée sur : la diversification du produit, la R&D et l'innovation; la formation; la certification et les TIC.

Ce résultat semble apporter la preuve que le véritable apport du PMN à la performance et compétitivité des entreprises s'exerce essentiellement à travers l'investissement immatériel qui doit désormais constituer le principal instrument de mise à niveau des entreprises tunisiennes.

1-7-3 Limites du programme

Certaines limites sont toutefois recensées :

- Insuffisances dans les compétences des consultants et des centres techniques mis à disposition
- Diagnostics trop techniques au détriment du positionnement stratégique, études de coût de revient insuffisamment rigoureuses,
- lenteurs dans la modernisation de l'environnement administratif,

- Retards dans le versement des primes allouées aux entreprises, des subventions de l'UE, des prêts des IFI, des banques tunisiennes et des entreprises.

Une évaluation réalisée par la Banque Mondiale en 2004 soulignait que : « le programme paraît avoir favorisé les gagnants : les entreprises qui répondent aux critères de performance du programme sont principalement les grandes entreprises et les entreprises exportatrices qui bénéficient également des généreux avantages à l'investissement du régime off shore ».

Des études de l'OCDE¹³⁴ indiquent que l'un des facteurs d'amélioration de la productivité est la disparition des entreprises les moins performantes, ou le transfert d'une partie de leur activité/part de marché vers les firmes les plus performantes qui ont été les premières bénéficiaires du programme de mise à niveau.

2 Programme de mise à niveau au Maroc

Au Maroc, la responsabilité de l'action de mise à niveau relève d'un Ministère, celui de l'Industrie, du Commerce, de l'Energie et des Mines. Le Ministère accueille la Cellule de mise à niveau. Sur le terrain, le programme est piloté par le Comité National de Mise à Niveau. (Arlène ALPHA, 2007)

2 -1 présentation des programmes de mise à niveau :

Le Maroc a signé un accord d'association avec l'Union Européenne en 1996 qui prévoit un démantèlement tarifaire après une période de transition de 12 ans. La politique de la mise à niveau au Maroc s'articule autour d'une collection de plusieurs programmes. Les deux principaux programmes sont le programme « Euro-Maroc-Entreprise » (EME) et le programme « modernisation des PME ».

Afin de permettre à la PME marocaine d'améliorer sa compétitivité le gouvernement marocain a lancé en 1997, le programme national de mise à niveau qui a été fortement porté par les ailleurs internationaux, et tout particulièrement par l'Union Européenne dans le cadre du programme MEDA.

¹³⁴ OCDE, Tendances récentes de la croissance dans les pays de l'OCDE, 2000. Productivité et dynamique de l'entreprise : leçons à tirer des micro-données, 2001.

2-2 Les intervenants :

Plusieurs structures participent à la mise en place du programme, parmi elles :

- L'Agence Nationale pour la Promotion de la PME (ANPME) : Cette agence a été créée en 2002, le rôle qui lui a été confié consiste à l'identification, l'élaboration, le lancement et le suivi des actions d'assistance technique en faveur des entreprises afin de répondre à leurs besoins spécifiques en matière de mise à niveau.

- Le Comité National de Mise à Niveau (CNMN) : un organe de pilotage 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 Fonds National de Mise à Niveau (FOMAN) : créé en 2003, ce fonds est destiné à cofinancer les prestations de conseil et d'assistance technique aux entreprises réalisés par des consultants nationaux dans le cadre de leur démarche d'amélioration de leur productivité. Ce fonds est cofinancé par la Commission Européenne et le gouvernement marocain.

2-3 Financement :

Le programme EME doté d'un budget estimé à 21,9 millions d'euros entièrement financé par l'Union Européenne, a démarré en 1998 et est arrivé à sa fin, juin 2004, il a laissé place au nouveau programme « Modernisation des PME », financé par l'Union Européenne à travers les fonds MEDA II.

Ce programme est doté d'un budget opérationnel de 13 millions d'euros, dont 11 millions d'euros sont affectés aux activités d'appui direct aux entreprises. Le principal objet de ce programme est de faciliter l'accès des PME aux services d'une expertise nationale et internationale afin de répondre à ses besoins spécifiques en matière de mise à niveau.

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.

2-4 Résultats et impacts du programme :

Selon Latifa Echihabi, directrice de l'Agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME), les résultats de l'étude d'impact économique du programme Europe-Maroc-Entreprise sont très positifs et significatifs. Cette étude a mis en exergue les efforts entrepris par les entreprises qui ont adhéré au programme EME, puisque pour les trois quarts d'entre elles, l'adhésion à ce programme a constitué une rupture avec le passé, notamment en ce qui concerne leur repositionnement stratégique. Les deux tiers ont réussi une bonne maîtrise des coûts alors que la moitié des entreprises a réussi une réduction des délais. En somme, l'étude menée a montré que le programme EME a permis à l'entreprise d'accélérer ses efforts de mise à niveau. Il les a poussées à travailler différemment, même si les résultats ont été beaucoup plus timides concernant la veille technologique et concurrentielle qui demeure insuffisante pour près de 54 % des entreprises. Les mêmes lacunes ont également été constatées pour ce qui est de l'approche marketing du personnel de ces PME-PMI, puisque 67 % d'entre elles avouent ne pas accorder à cette donnée l'importance qu'elle devrait avoir.

ce premier programme d'appui aux entreprises est un succès. Il a eu un grand impact sur les PME-PMI. Plusieurs secteurs d'activité économique ont été touchés, notamment le cuir et les textiles. D'autres sont dans la ligne de mire de la seconde phase de ce programme, notamment le secteur agro alimentaire ».

Pour d'autres les résultats du PMAN sont considérés comme mitigés : « la mise à niveau tarde à se concrétiser ».

25 Limites

Plusieurs freins ont bloqué la réalisation des objectifs du programme tels que :

- une lenteur dans les décaissements des crédits octroyés.
- la faible densité du tissu entrepreneur.
- les contraintes existantes dans l'environnement des affaires (lourdeurs administratives, opacités réglementaires, insécurité judiciaire, etc.)

- le manque d'appropriation du programme par les autorités. Ils n'ont pas, au départ, convaincu les entreprises marocaines de l'urgence de se moderniser. (Latifa Echihabi directrice de l'ANPME)

Un certain nombre de conditions de mise en œuvre doit donc être réuni pour assurer le succès des programmes de mise à niveau, parmi lesquelles la volonté politique et l'engagement de l'Etat, y compris financier.

3 Principales similitudes entre les programmes Maghrébins de mise à niveau :

Les programmes de mise à niveau des pays du Maghreb (Algérie, Tunisie, Maroc) présentent les aspects communs suivants (Arlène ALPHA, 2007) :

3-1 une approche cohérente et globale

« L'axe principal des programmes de mise à niveau est de permettre aux entreprises du secteur privé des PED d'affronter dans de meilleures conditions la compétition sur les marchés, nationaux, régionaux ou internationaux, par rapport à des réalités locales souvent peu favorables ou contrastées.

Le renforcement du secteur privé se décline en trois axes majeurs :

- la mise à niveau des infrastructures et des services marchands ;
- la mise à niveau de l'environnement des affaires ;
- la mise à niveau des entreprises et de leur environnement direct, La cible retenue est celle des PME.

3-2 La démarche méthodologique commune :

Elle démarre par un diagnostic de l'entreprise, d'où découle un plan d'actions. Ce plan identifie les moyens nécessaires à sa mise en œuvre, en termes d'investissements, et de restructuration financière.

3-3 Le mode d'intervention est organisé selon trois échelons de mise en œuvre :

- l'entreprise : elle établit, à l'aide des consultants locaux, le diagnostic et le plan de mise à niveau ;
- le bureau de mise à niveau¹ : il réunit les protagonistes : banques, consultants, entreprises, en vue de l'instruction des dossiers, de leur évaluation, et de la convocation du comité exécutif ;

- le comité exécutif (ou comité de pilotage) : il approuve, modifie ou rejette les actions envisagées, décide sur l'octroi des primes pouvant accompagner le programme, évalue le niveau d'atteinte globale de celui-ci par rapport aux objectifs.

3-4 Une logique de ciblage par des critères d'éligibilité :

Les programmes de mise à niveau reposent généralement sur une logique de ciblage qui consiste à cibler les entreprises les plus dynamiques. Le ciblage est considéré comme un gage d'efficacité pour aboutir à des résultats concrets, Les conditions d'éligibilité limitent l'accès au programme aux entreprises déjà existantes du secteur formel, à l'exclusion des entreprises en création : la présentation de trois bilans est exigée à l'entrée.

3-5 Le cadre institutionnel du programme

Un programme national de mise à niveau s'inscrit dans une stratégie nationale. Il fonctionne grâce à un organe assurant le relais entre les principaux acteurs économiques concernés (Etat, entreprises, associations professionnelles, organisations patronales et syndicales, bailleurs de fonds internationaux etc). Les programmes de mise à niveau impliquent et intègrent dans leurs actions, des organes de mise en œuvre, suivi et coordination des actions réalisées dans le cadre des programmes. Pour le cas de l'Algérie les programmes étaient plutôt éparpillés en plusieurs projets et étaient marqués par une faible implication du gouvernement.

3-6 Durée des programmes de mise à niveau

Les programmes de mise à niveau s'étalent généralement sur une durée de 5 ans. Au Portugal comme en Tunisie, en Algérie, les programmes de mise à niveau ont été prolongés, pour intégrer de nouvelles dimensions, approfondir ou élargir certaines actions.

3-7 Chiffrage et étendue des programmes

Chaque programme prévoit un nombre de structures et d'entreprises à restructurer et mettre à niveau, d'experts à former (estimatif dans la phase projet puis à confirmer). Le programme national de mise à niveau vise une intervention auprès de 20000 entreprises industrielles en cinq (5) ans. Le programme du MIR visait 100, il n'a concerné que 50 PME, le programme euro développement PME visait 1000 pme il a touché 450 sur une période de sept ans.

3-8 Financement des programmes

La question du financement est un élément primordial dans le succès des programmes de mise à niveau. Un programme de mise à niveau requiert en effet un financement important, d'où l'appui des bailleurs de fonds. Le Programme accorde aux entreprises éligibles, sur financement de ces Fonds, des aides destinées à la réalisation des diagnostics et plans de mise à niveau, et à soutenir la mise en œuvre des dits plans par le biais de primes à l'investissement. Le financement complémentaire est couvert par le système bancaire et l'auto financement des entreprises.

3-9 Un système d'évaluation

Un programme de mise à niveau doit être soumis à des évaluations afin de mesurer son avancement et d'envisager, en fonction des résultats, des améliorations. Au Portugal, le deuxième programme de mise à niveau mis en place a donné une place importante à l'évaluation. Le bilan du premier programme et l'évaluation dans le cadre du second ont permis au programme de mise à niveau du Portugal d'évoluer. Cette flexibilité, ou capacité d'évolution, dans la mise en œuvre du programme fait partie des éléments de son succès.

Toutefois cette évaluation fait défaut en Algérie.

4 Bilan de la mise à niveau dans les pays du Maghreb en 2013 (apports et limites):

41 Nombre d'adhésions :

Tableau N°25 : nombre d'adhésions Tunisie, Algérie, Maroc 2013

Pays	Tunisie	Algérie	Maroc
Nombre d'adhésions	5278	2384	2000
Nombre de dossiers approuvés	4366	1100	1600

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des statistiques disponibles sur les sites des Ministères des PME des trois pays.

A travers ce tableau, nous remarquons que la Tunisie représente le pays dont le nombre d'adhésion est le plus important et que le taux d'abandon des PMN après adhésion est important au Maroc et en Algérie. Ceci s'explique pour la majorité des économistes par la faiblesse de la prime financière, la multiplicité des acteurs, et les lourdeurs administratives.

42 Apports positifs :

en Algérie mais dans les autres pays du Maghreb aussi, le processus de mise à niveau et les aides qui l'accompagnent ont visé la recherche de l'amélioration de quelques volets du système de gestion de l'entreprise, une rupture avec les méthodes obsolètes de management, une bonne maîtrise des coûts, une réduction des délais. La grande majorité des entreprises industrielles privées entrées dans la mise à niveau, ont constaté des augmentations de chiffre d'affaires, de la productivité, des augmentations de personnel, en particulier de cadres, des diminutions de coûts de production, etc.

L'analyse univariée réalisée sur les impacts des programmes de mise à niveau dans les trois pays du Maghreb (Azouaou, rapport du FEMISE2006)¹³⁵ dénote un effet positif sur la croissance des ventes, l'emploi et l'endettement. Par contre, l'effet est plus nuancé sur la productivité, l'investissement et les exportations.

43 Limites :

Plusieurs études faites sur les programmes de mise à niveau des pays du Maghreb décèlent les imperfections suivantes :

- La faiblesse de la performance des PMN réside dans la faiblesse des institutions mises en œuvre pour les diriger, manque de concertation, de consolidation des institutions et

le découpage précis des rôles et nécessaire pour une mise en œuvre effective des

PMN.

- L'absence et la non disponibilité de statistiques fiables et officielles, ainsi qu'un suivi précis de ces programmes handicapent toute tentative d'évaluation permettant de guider les autorités publiques.

- Le montant moyen de l'aide financière par firme reste assez faible pour pouvoir

¹³⁵ rapport du FEMISE(2007)

influencer positivement sur les performances.

- L'impact des PMN sur la relation PME-secteur bancaire reste faible, le rôle du secteur bancaire dans les pays du Maghreb, et l'absence de fonds de garantie pèse lourdement sur le financement de l'investissement de ces entreprises.

44 Actions de mise à niveau et impacts :

« En Algérie mais dans les autres pays du Maghreb aussi, le processus de mise à niveau et les aides qui l'accompagnent n'ont pas visé la réhabilitation de la productivité totale des facteurs de production, le développement de la force de vente ou le renforcement du potentiel d'innovation de l'entreprise » (Driss Yalaoui, 2009) ¹³⁶

selon Driss Yalaoui « beaucoup d'actions ont été engagées mais les plus intéressantes sont restées à l'état de projet et qui sont pour l'essentiel les suivantes :

- Appui à l'innovation technologique dans les PME
- Création de centres techniques par filière d'activité
- Consortium des PME exportatrices, l'absence de l'innovation et de la R&D, à notre avis c'est le maillon faible de la démarche en l'absence d'une véritable stratégie. Une industrie ouverte à la recherche tournée davantage vers l'industrie ne peut que favoriser un développement certain en créant des synergies » ¹³⁷

Selon le rapport du FEMISE ¹³⁸, Les PMN en tant que politiques de restructuration ou la rationalisation des coûts et l'augmentation de la productivité sont au centre des préoccupations, les entreprises adhérentes au PMN ont cherché à augmenter leurs parts de marché. La référence à la croissance potentielle face aux firmes étrangères face à l'établissement de la ZLE est quasi absente dans les agissements actuels.

Les politiques de mise à niveau sont des politiques structurelles à long terme, elles doivent s'inscrire dans des objectifs à long terme. Ces politiques doivent s'inscrire dans une logique d'apprentissage continue dans le temps.

¹³⁶ Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements « projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise algérienne », novembre 2008.

¹³⁷ Driss Yalaoui 2009 « l'innovation et la stratégie des exportations » quotidien liberté du 26-04-2009

¹³⁸ Rapport du FEMISE 2007.

« Il apparaît, à l'évidence, que les résultats obtenus restent minces. Cependant, la mise en œuvre de ces programmes a permis, comme il a été noté plus haut, 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. »¹³⁹

Il convient alors de concentrer les efforts de la mise à niveau sur l'ensemble des entrepreneurs industriels et œuvrer à leur inculquer l'esprit d'entreprise.

« Cet esprit, vrai catalyseur des compétences, permettra, indéniablement, la dynamisation du management qui est le centre névralgique de l'entreprise, la consolidation et la pérennisation de celle-ci, la création de nouvelles entités, la prospection de nouveaux horizons, la recherche de synergies menant vers l'intégration intra et intersectorielle, je pense ici, notamment, à la Densification des réseaux de la sous traitance nationale »¹⁴⁰

Il s'agit en effet d'encourager la capacité entrepreneuriale d'apercevoir les opportunités et de faire face aux défis de la mondialisation et de l'innovation technologique rapide, de stimuler l'innovation des produits, des processus, des routines de gestion et des stratégies marketing, d'améliorer quantitativement et qualitativement ses ressources humaines, en mobilisant les actions de formation dans les nouveaux métiers particulièrement ceux entrant dans le cadre du potentiel de l'entreprise, d'améliorer l'accès au financement et à l'informatique.

En résumé, il convient de stimuler l'investissement immatériel dans les programmes de mise à niveau et de favoriser l'économie du savoir et l'intelligence économique facteurs déterminants de la performance et la compétitivité des firmes.

Ceci ne peut se réaliser que dans le cadre d'un climat des affaires préparé et outillé à l'avance pour servir au développement et à l'épanouissement de la PME.

¹³⁹ Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements « projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise algérienne », novembre 2008.

¹⁴⁰ Benmeradi Mohamed revue Industrie Algérie Avril 2012.

Conclusion chapitre VI

Ces politiques et programmes n'ont pas toujours donné les résultats escomptés, et leur impact n'a pas été le même partout (différenciation des effets, en fonction des pays et des secteurs d'activité, du climat des affaires etc). Les résultats sont plus éloquents en Tunisie par rapport au Maroc et l'Algérie.

La réussite des programmes de mise à niveau en Algérie comme dans les pays du Maghreb est considéré comme mitigé ou biaisé parce qu'elle n'a pas atteint les objectifs de compétitivité recherchés (productivité, parts de marché et positionnement stratégique).

« L'impact de ces politiques en vue d'établir une capacité à concurrencer les firmes étrangères dans un contexte de libéralisation est un échec »¹⁴¹

Toutefois, l'apport de la mise à niveau a été appréciable et très significatif par rapport à la performance globale des PME.

En effet, le taux d'encadrement a connu une évolution assez importante, le système d'information s'est nettement renforcé, l'utilisation des TIC s'est généralisée dans les PME et dans les structures intermédiaires, les méthodes de gestion et de management se sont modernisées, les procédés de production se sont sophistiqués, le volet innovation, recherche et développement a été introduit dans la culture d'entreprise...

En somme, à travers les actions immatérielles de mise à niveau, les PME ont pu capitaliser le savoir et l'intelligence économique.

Cette appropriation de l'économie du savoir a eu des incidences remarquables sur le chiffre d'affaire, la rentabilité, la valeur ajoutée, la réduction des charges, la diversification des marchés, l'amélioration de la qualité etc (des impacts assez positifs).

Ce qui a priori confirme nos hypothèse de départ à savoir qu'il existe une corrélation entre les actions immatérielles de mise à niveau et les performances des PME.

La performance et compétitivité des entreprises s'exerce essentiellement à travers l'investissement immatériel qui doit désormais constituer le principal instrument de mise à niveau des entreprises. Pourtant les chefs d'entreprises donnent la priorité à la technologie et à la production, à la modernisation du matériel et des équipements et relèguent au second plan

¹⁴¹ Rapport du FEMISE (2006)

les aspects d'organisation, de stratégie, de gestion des ressources humaines et de gestion financière¹⁴².

Par ailleurs, sachant que la mise à niveau n'est pas une opération de sauvetage des entreprises en difficultés, elle concerne les entreprises viables (performantes, équilibrées financièrement, disposant d'une base matérielle assez étoffée) pour les ramener à l'excellence (à des niveaux supérieurs de performance), pour converger plus tard vers la compétitivité et la position de leader.

Ceci est possible dans la mesure où la mise à niveau ne se limite pas à une seule action mais c'est un processus d'apprentissage continu et illimité. « Les politiques de mise à niveau sont des politiques structurelles à long terme, elles nécessitent ainsi d'être inscrites dans la durée » Le plus important c'est d'inculquer aux PME le réflexe d'urgence et d'obligation de réussite. L'essentiel c'est de démarrer pour pouvoir accélérer, pour ensuite dépasser. Pour s'adapter aux changements de l'environnement l'entreprise devra améliorer ses performances en s'appropriant les bases de l'économie du savoir.

Ensuite pour maintenir et pérenniser ses positions acquises, elle devra se pencher en priorité sur l'innovation, la recherche et développement, la formation et l'apprentissage et se forger un esprit proactif non pour s'adapter cette fois-ci mais pour provoquer et induire le changement de l'environnement.

La difficulté de la mise à niveau provient au plan macroéconomique, de l'environnement des entreprises industrielles privées qui n'est pas propice au renforcement de la compétitivité des entreprises et à leur développement (accès difficile au crédit bancaire, problèmes relatifs au domaine foncier industriel, lourdeur et lenteur des formalités administratives, insuffisance du système d'informations et concurrence des « entreprises » de l'économie informelle). Des améliorations du climat des affaires sont désormais plus qu'impératives (facilitation des procédures administratives, la réduction des délais et des coûts d'obtention des pièces administratives), ce qui stimulera la création d'entreprise, l'entrepreneuriat, l'investissement, la valeur ajoutée et l'emploi. Par conséquent, toute amélioration du climat des affaires retentit positivement sur les résultats de la mise à niveau des PME. .

¹⁴² MIMOUNE Lynda KHELADI Mokhtar « Le Partenariat euro-méditerranéen : Construction régionale ou dilution dans la mondialisation ? » Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes Colloque « op cit.

Chapitre VII

ETUDE DE CAS : PME IMMO TOUR

(BTPH)

Introduction

Pour donner plus de rigueur à notre travail de recherche ,et faire face aux limites et faible taux de réponse au questionnaire objet de notre enquête empirique prévue initialement (environ 1% de réponses , et encore des réponses incomplètes notamment par rapport aux questions d'ordre financier et comptable base de mesure de l'impact financier, économique et commercial des actions de mise à niveau) ; nous avons changer de tendance en optant pour une étude de cas (PME IMMO TOUR) assez représentative de la démarche de mise à niveau et des actions immatérielles et leurs effets sur les résultats et les performances de la PME algérienne.

La PME IMMO TOUR est une entreprise qui relève du secteur du bâtiment et travaux de construction qui représente plus de 60% des dossiers de mise à niveau approuvés par le programme national de mise à niveau

La méthodologie inspirée, a fait l'objet de plusieurs consultations avec différents partenaires : banque, bureau d'expertise, ANDPME, et la PME IMMO TOUR.

Cette étude a été élaborée sur la base du rapport de pré-diagnostic ; diagnostic, actions de mise à niveau et études technico économiques et financières, en plus des bilans et comptes de resultats de la PME IMMO TOUR avant et après la mise à niveau. Enfin une démarche de terrain a été empruntée pour confirmation, validation, approfondissement et éventuellement rectification des données.

Pour ce faire nous avons adopté le cheminement suivant :

Section I présentation de la PME IMMO TOUR

Section II diagnostic stratégique global

Section III stratégies de developpement, plan de mise à niveau et actions de mise à niveau

Section IV analyse de l'impact des actions immatérielles de mise à niveau (les performances avant et après la mise à niveau)

Section I Aperçu sur la PME et ses dirigeants :

1 Fiche d'identité de la PME :

IMMO TOUR est une entreprise Individuelle de travaux de bâtiments (secteur BTPH).

Elle œuvre dans deux domaines d'activité stratégiques :

1. La réalisation des travaux de bâtiment et de construction pour son propre compte ainsi que pour le compte d'autres Maîtres d'Ouvrages.
2. La promotion immobilière qu'elle semble délaisser après les difficultés rencontrées avec l'unique projet qu'elle a réalisé à cause de difficultés administratives.
3. La PME IMMO TOUR possède les équipements d'un atelier de menuiserie qu'elle compte relancer après plusieurs années d'inactivité. La menuiserie peut être la troisième activité de l'entreprise.

Selon la nomenclature du Centre National du Registre de Commerce (CNRC), l'entreprise est qualifiée comme « ENTREPRISE INDUSTRIELLE DE MENUISERIE DU BATIMENT »

L'entreprise active actuellement au niveau de cinq wilayas, ce qui lui procure une dimension régionale importante.

2 Profil du dirigeant principal :

Mr X, le chef d'entreprise, est un entrepreneur issu d'une famille d'entrepreneurs. Il a acquis une expérience considérable dans le domaine de la construction auprès de l'entreprise familiale avant d'entamer son activité en solo en créant IMMO TOUR.

Il possède actuellement la PME IMMO TOUR spécialisée dans les travaux de construction et PRA une entreprise de promotion immobilière.

Le Dirigeant de l'entreprise compte à terme, créer un Groupement d'entreprises pour centraliser la gestion de ses entreprises et consolider sa position sur ses marchés.

3 Bref historique de la PME :

Dès sa création, la PME IMMO TOUR s'est spécialisée dans les travaux de réalisation en Bâtiment (construction, rénovation) pour le compte de Maitres d'Ouvrages principalement publics.

Après avoir eu suffisamment de moyens (humains, matériels, et financiers), elle a lancé son unique Projet de Promotion Immobilière en formule LSP pour la réalisation de 152 Logements à Oran. Ce projet a été achevé et livré.

Malgré la livraison du projet des 152 Logements LSP aux acquéreurs, et suite à des contraintes administratives entre quelques acquéreurs et la banque. L'entreprise s'est retrouvée, malgré elle, impliquée dans une procédure administrative qui a eu pour effet de bloquer les versements des aides de la CNL au profit de la PME IMMO TOUR. De ce fait, l'entreprise a commencé à avoir des difficultés financières avec sa banque.

Pour assurer la pérennité de ses activités, M. X a créé une entreprise de promotion immobilière PRA pour laquelle la PME IMMO TOUR réalise les projets.

Actuellement, quatre projets de construction de logements pour le compte de PRA répartis sur quatre Wilayas sont en cours.

Pour ne pas dépendre en totalité de PRA la PME IMMO TOUR a entamé depuis 2010 les travaux de réalisation d'un Etablissement Pénitencier de 500 détenus à Maghnia Wilaya de Tlemcen.

4 Projets réalisés :

Promotion Immobilière pour son propre compte :

N°	Projet	Montant (DA)
01	152 Logts	167 471 623

Source : PME IMMO TOUR.

Tableau N° 26 : Principaux Travaux réalisés pour le compte de Maitres d'Ouvrages Etatiques :

N°	Projet	Années	Montant (DA)
01	Travaux d'étanchéité	2005	998 103
02	Travaux de rénovation	2005	3 973 300
03	Travaux de rénovation en Electricité Oran	2005	994 900
04	Travaux de réfection du réseau électrique et de l'éclairage	2005	ND
05	Travaux de réalisation d'un Etablissement	2010-à ce jour	439 053 403

Source : PME IMMO TOUR

La PME IMMO TOUR réalise actuellement pour le compte de PRA les projets suivants :

N°	Projet	Maitre d'Ouvrage	Années	Observations
01	Projet 89 Logts LSP	PRA	2008-à ce jour	En cours de réalisation
02	Projet 60 Logts	PRA	2008-à ce jour	En cours de réalisation
03	Projet 95 Logts	PRA	2008-à ce jour	En cours de réalisation
04	Projet 89 Logts LSP	PRA	2008-à ce jour	En cours de réalisation

Sources : PME IMMO TOUR.

5 Vision du Manager :

Le Manager de la PME IMMO TOUR, envisage d'assurer la complémentarité entre ses deux entreprises, la PME IMMO TOUR, spécialisée dans les travaux de réalisation en Bâtiment, et PRA, dont l'activité est la promotion immobilière. Ces deux entreprises formeront le noyau central du Groupe que compte créer Monsieur X.

Pour assurer la pérennité de son entreprise, Monsieur X, compte diversifier ses clients pour ne pas dépendre d'eux.

La PME IMMO TOUR compte diversifier son offre. En plus de son offre de services en travaux de réalisation en BTPH, elle compte fabriquer et vendre des produits de menuiserie ainsi que la vente de Béton préparé à partir de la centrale à béton que possède l'entreprise. Cette centrale à béton est utilisée actuellement en exclusivité pour le compte du projet de Pénitencier de Maghnia à Tlemcen.

Section II Diagnostic stratégique global :

1 Diagnostic du management :

Quatre volets ont été examinés :

11 La politique générale :

Elle est focalisée sur les aspects suivants :

- Le système de valeurs est orienté vers le client.
- La stratégie de l'entreprise est élaborée en étroite collaboration entre le chef d'entreprise et ses collaborateurs. Le style de management est participatif
- Les objectifs de l'entreprise, à l'état actuel, sont orientés vers la croissance à travers, tout d'abord, le maintien de l'existant, ensuite, une dimension liée à la croissance permet de consolider les acquis, à terme, la diversification des activités se fait selon les moyens disponibles et les enjeux auxquels il faut faire face. La multiplication des projets de réalisation va dans ce sens.
- La concordance entre les objectifs de l'entreprise et les moyens dont elle dispose dénote une incohérence. Les Moyens, surtout financiers, n'étant pas suffisants, créent une incohérence avec les objectifs que s'est assignés l'entreprise.
- Les décisions stratégiques sont centralisées, alors que les décisions opérationnelles sont décentralisées au niveau des chefs de projets.
- Les procédures de gestion, ne couvrant que la partie commerciale, la gestion des ressources humaines et la comptabilité, existent mais ne sont pas formalisées.

12 Les relations hiérarchiques :

- M X est très proche de son personnel. Il privilégie dans son staff les capacités liées à la créativité et la prise de décision. D'autant que son entreprise réalise plusieurs projets en même temps.
- L'avancement dans la hiérarchie se fait en fonction de la compétence. Les initiatives sont réellement encouragées.

- L'exercice de l'autorité est basé sur le commandement traditionnel mais tempéré par des relations agréables.
- L'organisation du travail est élaborée avec la collaboration des acteurs principaux de l'entreprise (Responsable du Service technique et les chefs de projets).

13 La Communication :

- L'information venant du service commercial concernant le projet de promotion immobilière qu'a finalisé l'entreprise est de bonne qualité. Elle fournit une bonne information pour le chef d'entreprise qui est mis au courant des points importants. Par contre, une défaillance totale est constatée en ce qui concerne la gestion des projets de réalisation. Le nouveau Responsable du service technique se trouve confronté à la collecte des données antérieures à son installation.
- Les réunions périodiques du staff dirigeant de l'entreprise revêtent un intérêt important sur la gestion des travaux en cours. Elles permettent de définir les objectifs et de prendre les décisions adéquates à chaque situation traitée.
- La communication externe existe mais elle est timide à l'avantage de PRA. L'entreprise ne dispose pas de site Internet.

14 Gestion des Ressources Humaines :

- La gestion des ressources humaines est centralisée au niveau du Service du personnel.
- La stabilité du personnel concerne surtout la direction de l'entreprise. L'absentéisme est faible.
- Le recrutement des cadres est centralisé alors que celui du personnel d'exécution est décentralisé au niveau des projets. Les procédures de recrutement ne sont pas formalisées. Les décisions de recrutement se font suivant les besoins.
- Les définitions des fonctions à travers des fiches de postes sont en cours de mise en place au niveau du Service Personnel. Elle permettra de définir les rôles de chaque membre de l'effectif de l'entreprise.
- Il n'existe pas au niveau de l'entreprise un système d'appréciation reposant sur des objectifs bien définis. Les promotions se font essentiellement au mérite. Les plans de carrières sont inexistantes.

- Les salaires sont corrects. Ils résultent de négociations individuelles du fait de l'inexistence d'une convention collective.
- La formation en interne améliore les performances et la satisfaction.

2 Diagnostic commercial :

La PME IMMO TOUR a acquis depuis son lancement une bonne notoriété. Elle développe son champ d'action à travers l'extension de ses projets de réalisation de travaux à 5 Wilayas de l'ouest algérien pour le compte de deux donneurs d'ordres. Quatre de ces projets sont détenus par l'entreprise PRA propriété du chef d'entreprise de la PME IMMO TOUR. Le cinquième projet est réalisé pour le compte de la DLE de la Wilaya de Tlemcen.

21 Produits :

Les forces et les faiblesses des produits sont énumérées comme suit :

Forces :

- Bonne implantation de son unique projet de promotion immobilière.
- Produits de bonne qualité avec certificat de conformité.
- Qualité de ses services de réalisation de travaux.
- L'entreprise réalise ses projets par ses propres moyens et ne fait appel à de la sous-traitance que quand c'est nécessaire.

Faiblesses :

- La PME IMMO TOUR n'a pas suffisamment de moyens financiers pour accéder à la promotion immobilière libre.
- L'activité de prestation de réalisation dépend principalement de la promotion immobilière PRA.

Recommandations :

- Définir la priorité dans la réalisation des travaux en cours pour réduire les effets négatifs de la dispersion des moyens de l'entreprise sur cinq Wilayas.
- Réduire la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de PRA en réalisant des projets pour le compte d'autres Maitres d'Ouvrages.
- Réduire les coûts de production pour dégager une meilleure marge.

- Améliorer le processus de production (réalisation de travaux) et l'optimiser en faisant recours à une sous-traitance spécialisée ponctuelle.

22 Prix :

L'examen des coûts et des prix dénote les constats suivants :

Forces :

- Les prix de vente des services de la PME IMMO TOUR sont concurrentiels.
- L'entreprise connaît les prix de ses concurrents et ceux du marché local.

Faiblesses :

- Les coûts de réalisation ne sont pas maîtrisés, ils ne sont qu'estimatifs.
- La négociation des prix avec PRA est en défaveur de l'entreprise du fait du conflit d'intérêts entre les deux entreprises.
- Les contrats entre la PME IMMO TOUR et PRA ne sont pas formalisés ce qui engendre un manque de performance pour les deux entreprises.

Recommandations :

- Désigner un Directeur pour l'entreprise ayant une certaine indépendance pour défendre les intérêts de la PME IMMO TOUR vis-à-vis de PRA.
- Améliorer la gestion commerciale et financière de l'entreprise pour connaître les coûts de revient de ses prestations.
- Formaliser la relation contractuelle entre la PME IMMO TOUR et PRA.

23 Distribution :

La fonction distribution décèle les forces et faiblesses ci-dessous :

Forces :

- Livraison des travaux dans des délais appréciables par rapport aux concurrents.
- Un plan de charge assuré pour au moins deux années.

Faiblesses :

- L'entreprise ne donne pas assez de formation à la structure commerciale.
- La structure n'est pas suffisamment dotée en personnel pouvant assurer la gestion des projets en cours.
- La dépendance envers les modalités administratives pouvant engendrer des retards pour les projets.

Recommandations :

- Renforcer et former le personnel de la structure commerciale et élargir son champ d'action au suivi des marchés publics.
- Installer un logiciel de gestion commercial adapté à l'activité de l'entreprise pour optimiser le suivi des projets.
- Former le personnel du service commercial à la gestion des projets et transformer ce service en Service Technico-commercial pour assurer une bonne gestion des contrats avec les clients et les autres sous-traitants. Surtout avec PRA.
- L'entreprise doit améliorer sa manière de prospecter son marché et s'abonner à des sites et publications professionnels.

24 Communication.

La communication présente les caractéristiques suivantes :

Forces :

- La PME IMMO TOUR dispose de dépliants, prospectus, maquettes pour assurer la promotion de son image et de ses produits.
- Les responsables de l'entreprise participent régulièrement aux manifestations économiques, colloques, réunions qui ont une relation directe avec leur activité le BTPH.
- L'entreprise a une bonne politique de communication, surtout relationnelle, qui a eu pour conséquence sa bonne notoriété actuelle sur le marché.

Faiblesses :

- Indisponibilité des moyens de communication modernes tels qu'un réseau interne.
- L'entreprise ne dispose pas d'un site Web.

Recommandations :

- Mettre en place un Site internet pour promouvoir l'image de l'entreprise.
- Elaborer la charte graphique de l'entreprise et uniformiser l'ensemble des supports de communication.
- Installer un réseau interne pour connecter la structure commerciale aux autres structures de l'entreprise.

3. Diagnostic du système d'information :

Les processus et les procédures de fonctionnement de la PME IMMO TOUR ne sont pas formalisés.

Au sein de l'entreprise, un ensemble d'outils et de supports sont utilisés pour assurer la gestion des diverses activités de management et de réalisation. Certains de ces supports sont imposés par la réglementation et d'autres par les partenaires de l'entreprise tel que les Maitres d'Ouvrages et certaines administrations.

Les moyens informatiques procurent à certains postes au niveau de l'entreprise un avantage considérable. Ces systèmes informatiques modernes et évolutifs sont mis à disposition des principales structures administratives de l'entreprise.

Les logiciels de bureautique (Microsoft Office, Microsoft Windows) sont utilisés ainsi qu'un logiciel de gestion de la comptabilité à jour est à la disposition de la comptable de l'entreprise.

La responsable du service commercial, sur sa propre initiative, ayant eu une formation en informatique, a élaboré un logiciel de gestion de l'activité de promotion immobilière.

Il n'existe pas de système de contrôle budgétaire au niveau de la PME IMMO TOUR. La comptabilité analytique n'est pas implémentée du service de Comptabilité.

Le dirigeant de l'entreprise ne dispose pas de tableaux de bords qui lui permettent de connaître l'efficacité des différentes structures de l'entreprise en dehors du Service Commercial. La défaillance est perceptible au niveau du Service Technique qui ne dispose pas de données pour analyser la performance antérieure des projets.

4 Diagnostic financier et analyse des performances :

Pour réaliser l'analyse financière de l'entreprise, l'expert a procédé à l'examen des bilans et des comptes de résultats des années 2008, 2009 et 2010. Ce qui lui a permis de faire ressortir les constats suivants :

41 Synthèse des Points Forts et Faibles :

L'entreprise IMMO TOUR a consenti des efforts pour bien se structurer du point de vue organisationnel, malgré les difficultés financières engendrées par la faible consistance des moyens matériels notamment son actif immobilisé et l'appauvrissement de l'activité dégageant ainsi des résultats nuls durant ces dernières années, mis à part l'exercice 2010 où l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires moyen par rapport à l'activité qui s'est soldé par des résultats meilleurs mais toujours faibles voir 2% du chiffre d'affaires. Malgré ces contraintes, l'entreprise **IMMO TOUR** présente des ratios assez convenables.

41 Points Forts de l'Entreprise :

- 1 L'entreprise dispose d'un réservoir important en produits finis pour la facturation pour les exercices à venir.
- 2 Bonne appréciation du contrôle interne au niveau du Service Finances et Comptabilité du point de vue rangement et classements des pièces et documents comptables.
- 3 Bonne coordination avec les autres structures.
- 4 L'activité s'est améliorée en 2010 en réalisant un chiffre d'affaires. Malgré l'épuisement des stocks produits finis, il n'a pas diminué par rapport à celui de 2009.
- 5 Le ratio de couverture des valeurs immobilisées rassure pour faire office de garantie auprès des banques pour l'entreprise de financer ses investissements futurs.
- 6 Les capitaux permanents couvrent amplement les actifs immobilisés ce qui permet d'avoir un bon indice de solvabilité.
- 7 Le fond de roulement net apparaît suffisant pour couvrir les besoins en fonds de roulement.

412 Points Faibles de l'Entreprise :

1. La situation nette de l'entreprise **PME IMMO TOUR**, est positive, mais son niveau est très faible par rapport à la consistance de son activité et de ses projets. cela est dû à l'appauvrissement des fonds propres ainsi que les résultats dégagés qui sont pratiquement nuls ; les fonds propres ne représentent que 1% du total du bilan.
2. La capacité d'autofinancement relativement insignifiante est due à la dotation aux amortissements qui est très faibles du fait que les investissements ne sont pas importants.
3. Les dettes à court termes sont plus importantes que les dettes à long et moyen termes, elles représentent à elles seules 91% du total du bilan. La trésorerie s'est détériorée depuis 2008 où elle était de 28 194 KDA, passant à 4 404 KDA soit une baisse enregistrée en 2010 de 85%.
4. Le contentieux existant avec la CNEP est un véritable goulot d'étranglement juridique, administratif et financier.
5. Inexistence d'états de rapprochement entre l'état réel de l'inventaire et l'état comptable.

413 Recommandations :

1. Faire étoffer le Service des Finances et Comptabilité par un recrutement d'une personne chargée de la rédaction des rapports d'activités et d'autres tâches relevant des prérogatives du service qui demandent un niveau supérieur.
2. Faire appel à un crédit d'investissements et d'exploitation pour :
 - renforcer les actifs immobilisés ainsi que les fonds permanents, après avoir assainis le contentieux avec la CNEP.
 - Financer les projets par des fonds mobilisés uniquement pour la réalisation des travaux, afin de pouvoir conserver une trésorerie suffisante et éviter le déséquilibre financier qui pourrait nuire à la santé de l'entreprise IMMO TOUR.
3. Procéder à la facturation partielle à concurrence des versements des acquéreurs.
4. Valider la production stockée par le bureau d'études chargé du suivi des opérations.
5. Structurer les coûts pour la détermination et la maîtrise du coût de revient des projets.

6. Le conseiller financier de la PME IMMO TOUR. doit assurer une démarche efficace auprès de la CNEP pour suivre de près le contentieux avec cette dernière et procéder à son règlement.
7. Actualiser et assainir les comptes d'investissement en faisant appel à un spécialiste pour constat et évaluation du matériel et équipements existants ainsi que tout le mobilier.

5 Diagnostic de l'organisation et des ressources humaines :

51 Organisation et organigramme :

Organigramme de la PME IMMO TOUR :

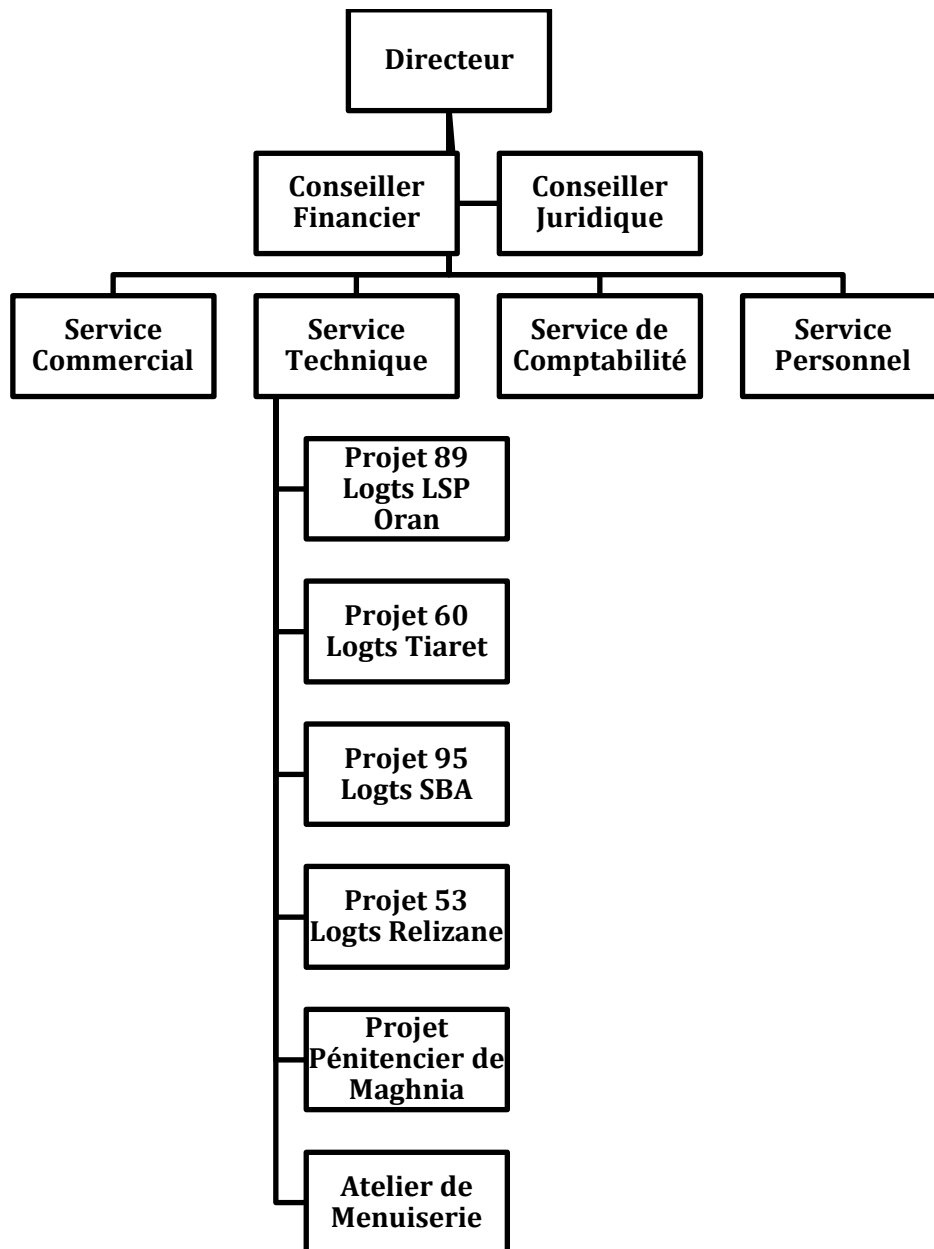


Figure 04 : Organigramme de l'entreprise IMMO TOUR.

Source : PME IMMO TOUR

l'organisation de la PME IMMO TOUR est structurée de telle sorte à ce que chaque projet devienne une entité qui se retrouve rattachée à la Direction Technique qui assure le rôle de coordination pour allouer les ressources (humaines, financières, et matérielles).

Chaque projet est géré hiérarchiquement par un Chef de Projet auquel sont rattachées l'ensemble des ressources affectées au dit projet (humaines, techniques et matérielles).

Généralement, chaque projet est composé de :

- Chef de Projet.

- Chef de Chantier.
- Acheteur/Magasinier (Chargé des Approvisionnements et de la gestion des Stocks)
- Personnel d'exécution.

L'unité de menuiserie n'est pas opérationnelle. Il est prévu de redémarrer son activité une fois qu'un local adéquat soit aménagé.

M.X le Directeur, consacre 70% de son temps à son entreprise IMMO TOUR. Sa disponibilité pour PRA avoisine les 30%.

Activités sous-traitées :

Les activités telle que l'électricité des gaines techniques et plomberie en gaz font l'objet de sous-traitance car nécessitant un agrément de la part de la SONELGAZ.

52 Répartition de l'effectif :

.L'effectif de l'entreprise évolue en fonction des projets de construction qu'elle réalise.

Tableau N°27 : Effectifs de l'Entreprise par catégories :

Libellés	2008	2009	2010
Effectif Total	65	142	98
Cadres Techniques	05	11	12
Cadres Administratifs	04	05	05
Agents d'Exécution	56	126	81
Taux d'Encadrement	14 %	11 %	17 %

Source : PME I: PME IMMO TOUR

L'entreprise dispose en son sein d'une fonction personnel. Elle utilise une main d'œuvre locale, de chantier faiblement qualifiée, sauf pour certaines tâches de production précises.

Le Directeur de l'entreprise veille personnellement au choix des postulants aux postes d'encadrement de l'entreprise alors que les recrutements au niveau des projets sont réalisés par les chefs de projets.

Les cadres techniques de l'entreprise ont acquis un savoir faire dans la réalisation de logement et en construction. Quant aux cadres administratifs, ils ont développé une certaine maîtrise dans l'accueil des clients, des fournisseurs et des sous-traitants.

53 Productivité :

En 2010, Un Chiffre d'Affaires stabilisé de **124 114 KDA** avec un effectif de **98** Travailleurs conduit à : **Un Ratio C.A / Personne de : 1 266 KDA.**

Tableau N°28 productivité

	2008	2009	2010
Chiffre d'Affaires en KDA (HT)	78 190	56 525	124 114
Effectif Moyen	65	142	98
Ratio (CA/Effectifs) en KDA	1 202,92	398,06	1 266,47

Source : bilans de l'IMMO TOUR

L'indice de productivité du Chiffre d'Affaire sur l'effectif, compte tenu de la nature de l'activité, peut être considéré acceptable. Malgré l'importante rotation des effectifs d'exécution, avec une meilleure gestion des chantiers et l'utilisation de moyens de production plus performants, nécessitant moins de personnes, l'entreprise peut améliorer ce Ratio.

54 Situation sociale :

541 Niveau et mode de rémunération :

Le mode de rémunération se fait suivant le marché du travail. Le personnel est recruté, après réflexion à tous les niveaux (Chef d'équipe, chef de projet, Responsable Technique et Directeur), pour améliorer la productivité et la qualité du produit et du service.

542 Absentéisme :

Après vérification des états de paye, nous avons constaté que l'entreprise maîtrise cet aspect, vu la flexibilité qu'elle a dans les recrutements pour ses différents projets.

543 Motivation du personnel :

Le personnel est motivé par l'instauration d'un bon climat social.

544 Climat et conditions de travail.

Il n'existe au sein de l'entreprise ni de convention collective, ni de syndicat représentant les travailleurs, ni de règlement intérieur. Il existe un bon climat social et aucun conflit n'a été constaté.

545 Chômage et intempéries

Dans le domaine d'activité des entreprises de réalisation de travaux de construction (Bâtiment et infrastructures), il est parfois impossible de travailler à cause des intempéries : le gel, la neige, la pluie, les inondations, le grand vent pour les ouvriers travaillant en hauteur.

Ces intempéries peuvent rendre tout travail impossible ou dangereux (sécurité, santé, nature technique du travail). Dans ce cas l'arrêt du travail est décidé par l'entrepreneur ou son représentant sur le chantier,

C'est la CACOBATPH qui s'occupe de l'indemnisation du personnel pour la durée des arrêts de travail dus aux intempéries.

546 Communication entre les diverses composantes dans l'entreprise.

La communication se réalise par :

- Des Réunions quasi-quotidiennes des cadres de l'entreprise pour étudier l'état d'avancement des travaux et planifier les étapes suivantes en tenant compte des contraintes rencontrées. Néanmoins, ces réunions et ces communications ne sont pas formalisées sous formes de documents tels que les PV, états d'avancements, etc...
- La Communication directe entre les chefs de projets et le Responsable Technique. En l'absence de ce dernier, la communication se fait directement avec le chef de l'entreprise.

55 Actions de formation accomplies ou prévues (par catégories de personnel)

- Aucune action de formation accomplie, en dehors de celles qui se font sur chantier dans le tas.
- Aucun budget alloué.

56 Synthèse de la situation des ressources humaines :

La situation des ressources humaines peut être résumée ainsi :

Forces :

- Compétences avérées des responsables techniques avec expérience et savoir faire.
- Climat social favorable permettant une bonne communication entre les responsables et le personnel.
- Bonne gestion des effectifs permettant une meilleure adaptation au plan de charge de l'entreprise.
- Au niveau des chantiers, les chefs de projets délèguent aux chefs d'équipes qui représentent le pivot central en matière de réalisation.

Faiblesses :

- Risque de perdre une partie des effectifs expérimentés dans l'éventualité où l'entreprise n'accélère pas l'état d'avancement de ses projets. Ces effectifs peuvent proposer leurs services à la concurrence.
- Pénurie de la main d'œuvre spécialisée dans certains métiers de l'activité de l'entreprise, surtout dans ceux qui concernent les TCE (Tous Corps d'Etat Secondaires). Ce qui peut générer des surcoûts liés à la disponibilité de cet effectif qui offre ses services en tenant compte de l'offre et de la demande.

6 Diagnostic de la production :

Cette entreprise réalise des bâtiments servant de logement au programme des logements sociaux participatifs (LSP) dans quatre wilayas pour le compte de l'entreprise PRA et un programme de construction de pénitencier à Maghnia (Tlemcen) pour le compte de la direction de l'administration locale DAL de Tlemcen.

6.1 les principaux produits fabriqués et leurs caractéristiques techniques :

Actuellement, l'Entreprise IMMO TOUR réalise les travaux de construction dont les produits sont les suivants :

- Les logements à usage d'habitation (vente sur plan / logements sociaux participatifs)
- Les logements à usage de bureaux (vente promotionnelle)

- Les locaux à usage commercial (vente promotionnelle)
- Des équipements tels que l'établissement pénitencier.

Parmi les 337 logements en cours de réalisation, l'entreprise a livré 28 logements à Tiaret, soit 8,3% de ses programmes dont le Maitre d'Ouvrage est l'entreprise PRA.

Commentaires sur les produits réalisés (logements, bureaux, locaux et infrastructures) :

Les structures réalisées par l'entreprise pour le compte de ses Maitres d'Ouvrages sont réalisées selon les normes réglementaires en vigueur du bâtiment, avec des réserves qui sont systématiquement levées à chaque situation selon l'état d'avancement des travaux.

62 Matières premières ou intrants (estimatif par Projet).

Les intrants présentent les forces et les faiblesses ci après :

Forces :

- L'entreprise fait des efforts pour réduire les coûts et les délais de livraison de ces matières avec une qualité acceptable et ce, en choisissant les meilleurs fournisseurs qui satisfont leurs exigences.
- Produits de qualité : impact positif sur l'image de l'entreprise
- Prix réduits : impact positif sur la trésorerie de l'entreprise
- Délais réduits : impact positif vis-à-vis les autorités.

Faiblesses :

- Inexistence de planning d'avancement des travaux
- Concernant le stockage des matières : manque de planification à moyen et long terme des approvisionnements des matières. Les matières sont approvisionnées pour le court terme, c'est-à-dire au fur et à mesure de l'avancement des travaux, d'où, pas de grands stockages sur site.
- Inexistence de procédures formelles et formalisée (y compris documents associés) sur les activités achats et réception des matières, contrôle des prix et qualité des matières achetées etc.

Recommandations :

- Instaurer un fichier (base de données) fiable pour avoir des informations sur le marché des matières nécessaires pour la construction (fournitures, matériaux et matériels).
- Faire une planification pour l'approvisionnement des matières dans le but de créer des stocks suffisants sur site de travail (à court, moyen et long terme).
- Mettre en place des procédures formelles et formalisées (avec documents associés) pour les activités achats et réception des matières, contrôle des prix et qualité des matières achetées.
- Former son personnel dans la planification, la gestion des stocks, les achats, la gestion de la qualité.

63 Process de production :

Ici, il n'y a pas de process de production fixe, tout le matériel de construction se trouve sur chantiers. Ce matériel est mobilisé sur sites au fur et à mesure de l'avancement des travaux et des besoins des chantiers.

L'entreprise IMMO TOUR n'a pas de gros moyens (matériel et personnel) pour un volume de travail important. Donc, elle n'a pas les capacités suffisantes pour faire face à un plan de charge futur et important.

Pour pouvoir honorer ses engagements vis-à-vis du maître d'ouvrage surtout en matière de délais, elle fait appel soit :

- à la sous-traitance partielle de certains travaux de spécialité comme pour le cas des projets de Hai Sabah, de Sidi Bel Abbès et de Maghnia.
- à la sous-traitance totale des projets lointains comme pour le cas des projets de Tiaret et de Relizane.

Recommandations :

- Instaurer un système d'information fiable et efficace pour avoir des informations sur le marché de la sous-traitance nécessaires pour la construction (location de matériel et personnel qualifié).
- Se doter de matériel de construction suffisant et fiable pour pouvoir faire face à de gros marchés.

- Mettre en place des procédures formelles et formalisées (avec documents associés) pour la gestion du matériel (de la réception à la mise en réforme) et ce, pour le rentabiliser le maximum possible.
- Former son personnel dans la gestion et la maintenance du matériel.

631 Equipements de production et maintenance:

La PME IMMO TOUR dispose d'un matériel qui est généralement dans un état moyen ou bon. Ce matériel est réparti suivant les projets que réalise l'entreprise.

Grue à tour Camion Bétonnières Parraineuse Groupe électrogène 150 KVA etc

Les dossiers des équipements ne sont pas suivis, ni mis-à-jour par le personnel de l'entreprise, d'où impossibilité de connaître, à tout moment, l'état des équipements et prendre des décisions pour effectuer une maintenance préventive ou curative.

Aucune documentation des équipements n'est formalisée et informatisée. Aucune connaissance sur le stock des pièces de rechange (pièces d'usure), ni sur le coût de revient de la maintenance, ni la connaissance du budget alloué à la maintenance.

Recommandations :

- Instaurer un système d'information fiable et efficace pour avoir des informations sur le marché de la sous-traitance nécessaires pour la maintenance du matériel (prestations et pièces de rechange).
- Mettre en place un système de gestion de la maintenance du matériel notamment le matériel stratégique qui a un impact sur la réalisation (production).
- Mettre en place des procédures formelles et formalisées (avec documents associés) pour les activités de la maintenance (maintenances préventive, corrective etc.).
- Former son personnel dans la gestion de maintenance du matériel.

64 Implantation des ateliers :

641 Atelier de Menuiserie L'entreprise dispose d'équipements de menuiserie destinés à réaliser toute la partie menuiserie nécessaire à ses projets. Ces équipements sont entreposés dans l'attente de l'aménagement d'un atelier qui sera consacré à l'activité de menuiserie.

Recommandations :

- Aménagement d'un atelier de menuiserie pour relancer cette activité en prenant en compte les normes permettant à cette structure de répondre efficacement aux objectifs de production qui lui sont assignés.
- La mise en place d'un effectif réservé exclusivement à l'activité de menuiserie.

642 Chantiers de réalisation

Au niveau de ses chantiers, l'entreprise ne dispose pas d'ateliers destinés proprement dit à la production et ça diffère en quelque sorte de celui d'une entreprise industrielle à caractère productif (usine de production fixe).

L'installation actuelle de chantier n'est pas faite suivant les normes : entreposage anarchique des matériaux, beaucoup de chutes de brique et autres donc elle ne peut pas répondre aux futurs objectifs de production (en cas d'augmentation de la charge de travail).

L'aspect hygiène et sécurité des chantiers n'existe pas.

Recommandations :

- Revoir l'implantation des équipements de production selon les normes afin de pouvoir répondre efficacement aux objectifs assignés de production.
- Mise en place d'une installation de chantier répondant aux normes.
- Se doter de matériel de production moderne, fiable et suffisant pour pouvoir faire face à de gros marchés.
- Instaurer l'aspect d'hygiène et de sécurité dans les chantiers.

65 Gestion et organisation de la production :

Il n'y a pas, en général, de gestion et d'organisation claires du personnel, du matériel, ou encore des affaires courantes de réalisation des travaux, ceci ne permet pas à l'entreprise de connaître ses failles et apporter des corrections fiables pour être efficace, performante et compétitive dans le futur.

Recommandations :

- Instaurer un système d'information fiable et efficace pour avoir des informations sur le marché de réalisation de projets (construction bâtiment) et ce, pour lui permettre de s'inspirer de l'expérience positive des autres entreprises concurrentes et éviter les erreurs stratégiques.
- Mettre en place un système de gestion et d'organisation de projets dans le but de mener ses travaux de construction dans la limite des impératifs « Qualité-Coûts-Délais ».
- Mettre en place des procédures formelles et formalisées (avec documents associés) pour les activités de gestion et d'organisation de projets.
- Former son personnel dans la gestion et l'organisation de réalisation de projets.
- Créer une structure centralisée qui sera chargée des méthodes et de l'organisation.
- Exploiter les PV de chantiers.

66 Qualité et rebuts : Il n'existe pas de système qualité organisé, ni de manuel qualité. L'entreprise travaille selon les normes en vigueur dans le secteur bâtiment en Algérie, mais elle ne possède aucun référentiel formalisé.

Pour être efficace, performante et compétitive dans le futur, l'entreprise doit se doter d'un système qualité organisé qui lui permettra de bien gérer et suivre ses travaux de réalisation afin de pouvoir apporter des améliorations dans les futurs projets.

67 Problèmes de pollution –environnement-hygiène et sécurité :

671 Les problèmes de pollution :

L'entreprise affiche son adhésion au respect des règles et lois contre la pollution. Cependant, les règles d'hygiène et de sécurité ne sont pas formalisées ni déclinées à l'ensemble des travailleurs.

672 Respect de l'environnement :

L'environnement est plus ou moins respecté. Mais les mesures prises dans le cadre de l'environnement demeurent pratiquement faibles pour ne pas dire inexistantes.

Les règles et normes de l'environnement n'existent pas d'une manière formelle.

Recommandations :

- Instaurer un système d'information fiable et efficace sur les chantiers (tableaux d'affichage) pour sensibiliser l'ensemble des travailleurs sur les règles et normes

d'hygiène, de sécurité et de l'environnement afin d'éviter les éventuels problèmes y afférents.

- Mettre en place un système de contrôle dans le domaine HSE pour pouvoir contrôler ses travaux et son personnel en évitant les risques et apporter des corrections, adéquates et peu coûteuses.
- Informer et former son personnel dans le domaine HSE.

68 Estimation du coût total de production en KDA.

L'entreprise ne dispose pas de données suffisantes pour estimer les coûts de production par année. Les données fournies semblent insuffisantes pour faire une estimation.

Tableau N°29 : Estimation du coût total de production en KDA.

	2009	2010
Main d'œuvre		
- Ouvriers non qualifiés	947	1 887
- Ouvriers qualifiés	3790	7546
- Cadres attachés à la production	1579	3 144
S/Total 1	6 316	12 577
Matières premières	23 392	40 008
Energie	731	1 250
Entretien des machines	439	750
Consommables	292	500
S/Total 2	24 854	42 509
TOTAL	37 431	53 614

Source PME IMMO TOUR

69 Comparaison internationale(Benchmarking) :

L'activité de réalisation de projets de construction revêt un caractère local. Elle dépend des conditions exigées par les Maitres d'Ouvrages pour l'exécution des marchés.

Plusieurs paramètres ont une influence directe sur le fonctionnement des entreprises de réalisation :

- La taille de l'entreprise, ses moyens humains et matériels..
- La nature du donneur d'ordres, le type du projet (subventionné ou non), son implantation.
- Des délais de réalisation.
- La disponibilité des matières premières.

Selon le bureau d'expertise ;en dehors des difficultés engendrées par le premier projet de promotion immobilière de l'entreprise, la PME IMMO TOUR est considérée comme compétitive sur son marché local.

7. Diagnostic de la formation :

L'entreprise ne dispose pas d'un plan de formation. Les rares formations entreprises par quelques membres du personnel relèvent d'une initiative personnelle propre à chacun.

A travers le présent diagnostic, il a été identifié un besoin crucial en formation au bénéfice du personnel de l'entreprise notamment à destination des cadres dirigeants, des cadres moyens et la maîtrise, principalement en matière de gestion des projets.

Afin d'accompagner la mise en œuvre de la stratégie de la PME IMMO TOUR des actions de formation doivent être entreprises au profit des populations suivantes.

a)cadres décideurs

- Management d'entreprises.
- Management des projets.
- Système de management de la qualité ISO 9001 :2008

a) Cadres moyens :

- Le Système Comptable et Financier.
- Management des projets.
- L'audit qualité selon la norme ISO 19011 :2004.
- Sensibilisation sur le management de la qualité ISO 9001 :2008.

b) Maîtrise :

- Management des projets.
- Sensibilisation sur le management de la qualité ISO 9001 :2008.

c) Exécution :

- Sensibilisation sur le management de la qualité ISO 9001 :2008.

8 Résumé des analyses, conclusions et recommandations : élaborés par nos soins sur la base des documents internes de la PME et du rapport diagnostic global

Tableau N°30 : Analyse de l'environnement interne de la PME :

Fonction	Forces	Faiblesses
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • L'équipe dirigeante actuelle met en place une nouvelle organisation pour séparer la Promotion Immobilière des activités de réalisation de travaux. • Le renforcement de l'encadrement pour assurer une nouvelle dynamique dans le management de l'entreprise (rigueur, discipline, responsabilités définies, nouveau souffle). • L'esprit d'équipe est présent et il n'y a pas de conflits apparents entre les responsables. • L'organisation opérationnelle est en phase d'adaptation pour optimiser la gestion des projets. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramme non formalisé. • Descriptif des tâches et nomenclature des postes de travail en cours d'élaboration. • La gestion d'un projet en difficulté de promotion immobilière engendre une charge de travail importante pour le chef d'entreprise ainsi que pour le service commercial.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité dans le déploiement des activités. • Taux d'encadrement qualifié suffisant. • Les cadres techniques, possédant un savoir faire avéré, sont polyvalents dans plusieurs métiers liés à l'activité de l'entreprise. • Une bonne ambiance et un bon climat social combinés à un système de rémunération adapté à l'activité. • Pas de conflits constatés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Non disponibilité d'une gestion de carrières et d'un plan de formation. • Les chefs de projets n'utilisent pas les outils de gestion de projets pour optimiser le management des ressources humaines disponibles. • Pénurie de la main d'œuvre spécialisée dans certains métiers de l'activité de l'entreprise, surtout dans ceux qui concernent les TCE (Tous Corps d'Etat Secondaires).
Production	<ul style="list-style-type: none"> • Produits de qualité. • L'entreprise fait des efforts pour réduire les coûts et les délais de réalisation à travers le recours à la sous-traitance spécifique. • A travers une convention, l'entreprise est assistée par un Bureau d'études externe de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramme de la production non formalisé. Ce qui alourdit la charge du Responsable du Service Technique ainsi que celle des chefs de chantiers qui coordonnent les travaux de réalisation. • Moyens de production insuffisants.

	<p>pour lui assurer un suivi technique de ses projets répartis sur plusieurs chantiers.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le management de la production recèle beaucoup de lacunes, surtout au niveau de la coordination entre les projets par manque d'informations. • Inadéquation des supports de gestion de l'entreprise par rapport à la réalisation en particulier les supports de gestion des stocks au niveau des chantiers. • L'entreprise dépend de deux Maîtres d'Ouvrages. Ce qui peut représenter un réel danger de dépendance envers eux. • L'entreprise n'exploite pas son atelier de menuiserie.
Commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise exerce un métier en pleine croissance qu'elle maîtrise : la réalisation de travaux de BTPH. • L'entreprise a diversifié son implantation géographique, ce qui lui permet de se faire un nom et une notoriété dans plusieurs Wilayas (Oran, Sidi Bel Abbès, Relizane, Tlemcen). 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise a presque abandonné l'activité de promotion immobilière à l'avantage de PRA (EURL appartenant au propriétaire de la PME IMMO TOUR). • La dépendance de l'entreprise envers PRA. • Les ressources financières limitées de M. X en gendre un effet négatif sur une des deux entreprises. Ce qui génère un impact négatif sur la deuxième du fait de leur dépendance. • Une grande partie des produits commercialisés sont plafonnés par l'Etat qui subventionne le LSP, ce qui limite la marge de l'entreprise. • L'entreprise ne dispose pas d'un logiciel de gestion commerciale propre à l'activité.
Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un Conseiller Financier au niveau de l'entreprise. • Taux de croissance en harmonie avec la production. • La comptable de l'entreprise a une formation initiale sur le SCF. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comptabilité de l'entreprise non assainie. • Le calcul des prix et des coûts de revient n'est pas réalisé.

		<ul style="list-style-type: none"> • L'entreprise fait face à un endettement important à cause de l'ampleur des dettes à court terme.
--	--	--

Tableau N°31 Analyse de l'environnement externe de la PME :

Fonction	Opportunités	Menaces
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Programme de mise à niveau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les concurrents font des efforts importants pour débaucher les meilleures compétences de l'entreprise.
Système d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Développement des moyens de communication et principalement l'Internet. • Les administrations et les organismes mettent en place des structures chargées de l'information et de la communication. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les informations disponibles ne sont pas à jour et sont fragmentées. • Inexistence d'une centrale des bilans en Algérie.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes d'aide à l'embauche initiés par l'état. • Disponibilité des formations envisagées auprès des écoles et instituts de formation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de réajustement du Salaire minimum garanti résultant des Tripartites (Gouvernement, Syndicats, Employeurs). • Pénurie de main d'œuvre qualifiée.
Production	<ul style="list-style-type: none"> • Les avantages accordés par l'état aux promoteurs réalisant des programmes subventionnés. Ce qui génère une demande supplémentaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pénuries périodiques des principales matières premières dont le ciment ce qui implique l'augmentation des prix des intrants.
Commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes étatiques d'aide à l'accession au logement. • Les projets initiés par les collectivités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence déloyale de certains concurrents. • Contraintes administratives des Maîtres d'Ouvrages Etatiques.
Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Diversification des sources de financement dont le leasing. • Les aides offertes par le Programme de Mise à Niveau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'intérêts élevés. • Les crédits accordés sont principalement à moyen terme.

Tableau N° 32 La matrice Forces-faiblesses/menaces -opportunités

<p style="text-align: center;">FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Densité et diversité des corps de métiers (Travaux : Gros œuvres, CES, VRD, Hydraulique et Travaux Publics). • Pérennité de la filière du BTPH liée à la forte part des travaux d'aménagement, de réhabilitation et de réfection. • Compétences et savoir faire techniques acquis. • Personnel qualifié. • Image de l'entreprise sur ses marchés. • Le dynamisme commercial de PRA. 	<p style="text-align: center;">FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moyens financiers ne permettant pas de profiter de nouvelles opportunités. • Système d'information non formalisé. • Organisation inadaptée à une entreprise déployée sur plusieurs Wilayas. • Dépendance dangereuse envers deux Maitres d'Ouvrages. • La non formalisation de la relation contractuelle avec PRA. • La direction des deux entreprises par M. GASMI génère un conflit d'intérêts entre PRA et la PME IMMO TOUR
<ul style="list-style-type: none"> • Perspectives de marché en croissance. • Forte demande en logements, faiblesse des stocks de logements offerts, rapidité de commercialisation. • Attractivité de la Wilaya d'Oran. • Grands chantiers locaux dopant le secteur. <p style="text-align: center;">OPPORTUNITES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'obligation réglementaire de se séparer de l'activité de Promotion Immobilière. • Très fortes contraintes et exigences des maitres d'ouvrages en termes de délais de réalisation entraînant une baisse de la qualité. • Très fort développement du marché du logement entraînant une très forte hausse des prix risquant d'entraîner une forte pression sur la trésorerie de l'entreprise. • Crises sur la disponibilité des matériaux de construction tels que le ciment et le rond à béton. <p style="text-align: center;">MENACES</p>

81 Analyse et discussion des résultats du diagnostic :

La PME IMMO TOUR a atteint une dimension importante qui lui permet de prendre en charge plusieurs projets en même temps, ils sont au nombre de 5 actuellement. Cette dispersion de ses efforts et de ses ressources commence à avoir un impact négatif sur ses activités. Cela se confirme par les retards dans la cadence de réalisation de ses différents projets qui sont désormais touchés dans presque leur totalité par l'insuffisance des moyens, surtout financiers.

Malgré le fait qu'elle possède un potentiel important tant en ressources humaines qu'en moyens de réalisation, l'entreprise n'a pas su maîtriser une croissance rapide de ses activités. A travers ce diagnostic, il s'est avéré qu'en prenant une dimension plus importante, l'entreprise a besoin d'une meilleure organisation et une planification de ses différents projets selon les normes admises pour améliorer son efficacité et faire face, d'abord, à son plan de charge actuel, ensuite, à la concurrence. Cela peut être obtenu à travers la mise en place d'un plan de mise à niveau qui puisse profiter à l'entreprise ainsi qu'à son personnel.

Le déploiement des activités de la PME IMMO TOUR sur plusieurs Wilayas a généré un déficit financier et humain pour faire face à la demande importante de l'ensemble de ses projets (chantiers). Pour assurer la survie de l'entreprise, il est indispensable qu'elle investisse dans l'optimisation des moyens humains dont elle dispose et qu'elle renforce ses moyens de production.

Section III Stratégie de développement et actions de mise à niveau :

1 Identification des créneaux et marchés porteurs :

La PME IMMO TOUR se consacre actuellement à la réalisation de travaux de réalisation en BTPH.:

- Travaux de construction pour le compte de PR A.
- Travaux de construction pour le compte d'autres Maîtres d'Ouvrages, principalement étatiques.

Ayant eu des difficultés avec certaines formalités administratives, liées aux aides de l'état pour les souscripteurs acquéreurs en logements, l'entreprise semble abandonner l'activité de Promotion Immobilière.

La PME IMMO TOUR tente actuellement de trouver une solution à ce problème en collaboration avec la CNL et la Banque qui finance les crédits des clients (la CNEP).

Ce conflit a généré les principales difficultés financières de l'entreprise alors que le projet a été mené à terme et a été livré aux acquéreurs.

En récupérant son dû, la PME IMMO TOUR aura un apport financier important qui lui permettra d'assainir sa situation actuelle.

Etant donné les difficultés citées plus haut, M.X, pour débloquer la situation, a créé en 2007 l'EURL PRA dont l'unique activité est la Promotion Immobilière. Cette dernière sous-traite l'ensemble de ses projets immobiliers avec la PME IMMO TOUR.

L'entreprise doit développer ses activités de travaux de réalisation en se déployant pour acquérir de nouveaux clients afin de limiter sa dépendance envers PRA. Ce qui aura pour conséquence, un apport financier important qui soulagera la trésorerie de PRA et de la PME IMMO TOUR.

M X envisage de créer un Groupe intégrant ses deux entreprises pour mieux contrôler leur croissance et leur développement.

Sur le court-terme, la PME IMMO TOUR doit déployer ses moyens en direction de certains de ses projets pour rattraper les retards qu'ils ont accusés.

2 Actions de mise à niveau (Recommandations pour la mise à niveau de l'entreprise) :

Pour la mise à niveau de la PME IMMO TOUR, il a été identifié les 5 grands postes suivants :

- Poste 01 : Investissements immatériels.
- Poste 02 : Investissements matériels de productivité.
- Poste 03 : Investissements matériels à caractère prioritaire.
- Poste 04 : Les investissements technologiques et les systèmes d'information.
- Poste 05 : La formation et l'assistance spécifique.

(voir tableaux n°1 à 24 en annexes)

2.1. Poste 01 : Investissements immatériels.

Les Investissements immatériels identifiés pour l'entreprise sont au nombre de 5, dont 4 sont des formations et la dernière concerne une mission de conseil :

- **Action 01 :** Formation sur le Management des entreprises
- **Action 02 :** Formation sur le Management des Projets
- **Action 03 :** Formation sur la Gestion des contrats, des Marchés et de la sous-traitance (fourniture et prestations)
- **Action 04 :** Formation sur le SCF (Système Comptable et Financier)
- **Action 05 :** Diagnostic et assainissement des comptes du bilan en matière d'investissements et d'équipements.

Ces actions visent à :

- Améliorer la performance de l'entreprise en appliquant des méthodes de gestion performantes. En associant la motivation à la compétence.
- Maîtriser les procédures de passation des marchés de maîtrise d'œuvre. Gérer et suivre leur mise en œuvre.
- Compréhension des attentes des fournisseurs et des clients

- Elaborer les contrats de travail et les contrats de sous-traitance.
- Prévenir les contentieux
- Assainissement de certains comptes des bilans.

2.2. Poste 02 : Investissements matériels de productivité.

Les Investissements matériels de productivité nécessaires au bon fonctionnement des chantiers de le l'entreprise sont au nombre de trois (3) pour renforcer la capacité de réalisation :

- **Action 01 :** Acquisition de 4 Monte-charges (800Kg).pour l'amélioration des conditions de transport et de manutention au niveau des chantiers de l'entreprise.et l'accélération de la cadence de production et la réduction de la main d'œuvre de manutention.
- **Action 02 :** Acquisition d'une Mini-Centrale à Béton (600L) afin d'accélérer la cadence des travaux de préparation du Béton. améliorer la qualité du Béton servant aux gros œuvres des chantiers de l'entreprise. Réduire les coûts de production.et assurer une certaine autonomie par rapport aux fournisseurs.
- **Action 03 :** Acquisition d'un groupe électrogène en vue d'Assurer la disponibilité de l'énergie électrique pour les chantiers de l'entreprise, d'Améliorer la cadence de réalisation des travaux au niveau des chantiers à travers un roulement en 3 équipes.

Ces actions visent :

- Le développement de la gamme des produits fabriqués.
- L'amélioration du flux de production.
- L'optimisation des espaces de stockage (Intrants et produits finis).
- l'amélioration des mesures de sécurité, surtout, les mesures anti-incendie.
- L'accélération de la cadence de production et de livraison.
- La réduction des coûts de production.

2.3. Poste 03 : Investissements matériels à caractère prioritaire.

Les Investissements matériels à caractère prioritaire sont au nombre de deux (2) dont l'aménagement d'un atelier de menuiserie.

2.4. Poste 04 : Les investissements technologiques et les systèmes d'information

Les investissements technologiques et les systèmes d'information reposent essentiellement sur des missions de mise en place de systèmes et de procédures de gestion qui seront à leurs tours informatisés :

- **Action 01 :** Mise en Place des procédures de gestion des RH.
- **Action 02 :** Mise en Place des procédures de gestion des Projets de réalisation.
- **Action 03 :** Intégration et Mise en place des TIC dans l'entreprise.

Ces actions visent à optimiser la gestion des projets que réalise la **PME IMMO TOUR** et à adopter de bonnes pratiques de gestions commerciales, techniques, financières et organisationnelles, et assister l'entreprise dans la mise en place et l'élaboration des logiciels .

2.5 poste 05 : la formation et l'assistance spécifique :

Afin de mettre en œuvre le plan de mise à niveau, la PME IMMO TOUR, sera assistée par des cabinets de conseil. Ces derniers assureront les rôles d'encadrement, de coaching et d'accompagnement.

Les principales actions de formation et d'assistance spécifique sont les suivantes :

Action 01 : accompagnement à la mise en œuvre des actions de mise à niveau

Action02 : assistance et coaching dans l'élaboration des logiciels de gestion des marchés.

Action 03 : accompagnement à la mise en place d'un système de management de qualité en plus de la certification ISO 9001.

Ces actions ont pour but :

- D'améliorer les méthodes de gestion
- D'Achever la mise en œuvre du plan de mise a niveau conformément aux normes et recommandations des experts.

3 Echancier de réalisation des actions de mise à niveau :

Les réalisations sont prévues de juillet 2012 à juillet 2014. (Voir en annexe : Planning prévisionnel de réalisation des Actions de Mise à Niveau de la PME IMMO TOUR tableau n°25)

4 Financement des Actions de Mise à Niveau de la PME IMMO :

Les actions immatérielles sont financées par l'état à hauteur de 80% pour le diagnostic, et l'investissement immatériel, 10% pour les investissements de productivité ; 40% pour les investissements technologiques, 80% pour le coaching et la formation et 20% pour la certification. (Voir annexe : Financement des Actions de Mise à Niveau de la PME IMMO TOUR , tableau n°26)

5 Analyse et discussion :

En effet, les actions préconisées dans le cadre du plan de mise à niveau sont des investissements à composante matérielle et immatérielle.

Les investissements matériels de productivité sont financés à hauteur de 10% par l'ANDPME et 90% à la charge de l'entreprise.

Les investissements matériels à caractère prioritaire sont entièrement financés par l'entreprise elle-même soit sur ses fonds propres ou par emprunt bancaire.

Les autres actions à caractère immatériel : le diagnostic, la formation, le conseil et l'assistance, Les investissements technologiques et systèmes d'information, le management de qualité et certification sont prises en charge par le programme de mise à niveau à des pourcentages qui varient entre 20 et 80%.

Ceci dénote l'importance accordée aux actions immatérielles conçues comme déterminants de la performance et la compétitivité recherchées par la mise à niveau.

L'acquisition des investissements matériels peut se faire par le biais de l'achat ou de l'importation mais le plus important c'est la mise en marche de ces machines ou ces usines et leur gestion. c'est pourquoi toute l'importance est accordée à l'action immatérielle et au savoir.

Section IV- Appréciation de l'apport des actions immatérielles de mise à niveau (après exécution du plan de mise à niveau)

Nous avons procédé à L'évaluation des différentes performances sur la base des bilans et des rapports d'activité de la PME IMMO TOUR. Les calculs ont été récapitulés dans les tableaux suivants :

1 Les performances financières avant et après mise à niveau :

Tableau n° 33 Les performances financières avant et après mise à niveau

K DA

	2010	2014
<u>Rentabilité financière</u>	2014/503668	20500/514388
Résultat net /capitaux fixes +capitaux circulants	0,004	0,04
<u>Rentabilité économique</u>	6703/503668	8220/514388
Excédent brut d'exploitation /actif total	0.014	0.016
<u>Valeur ajoutée</u>	20571	23205
<u>Productivité du travail</u>	11105/20571	15350/23205
frais du personnel/valeur ajoutée	0.54	0.66
<u>Productivité des investissements</u>	437823/20571	514388/23205
valeur des investissements d'exploitation/valeur ajoutée	21.28	22.16
<u>Chiffre d'affaires</u>	124114	220105
<u>Evolution des charges</u>		
Charges d'exploitation Charges hors exploitation Taux d'endettement : total des dettes / fonds propres	493981/7990 11.76	13.20

2 les performances commerciales ou de la relation avec le client avant et après la mise à niveau :

Tableau n°34 les performances commerciales ou de la relation avec le client avant et après la mise à niveau

kDA

	2010	2014
<u>Chiffre d'affaires en</u> <u>Valeur</u>	124144	220105
<u>Satisfaction du client :</u>		
• Nombre de clients :	2	2
• Nombre de réclamations :	0	0

3 les performances de la dimension processus interne avant et après la mise à niveau :
Tableau n° 35 les performances de la dimension processus interne avant et après la mise à niveau :

	2010	2014
<u>Production</u>		
• Taux d'utilisation des capacités de production	55%	70%
• Taux de déchets et de rebuts :		
✓ élevé		
✓ Faible		
✓ moyen		
<u>Qualité du produit :</u>	Faible.	Faible
• Bonne		
• Moyenne		
• Médiocre	Bonne	Produit certifié
<u>Investissements en recherche et développement</u>		
• Faibles		
• Moyens	Nuls	Faibles (c'est un début)
• nuls		

4 Les performances de la dimension apprentissage organisationnel ou management interne avant et après la mise à niveau :

Tableau n°36 Les performances de la dimension apprentissage organisationnel ou management interne avant et après la mise à niveau

	2010	2014
<u>Qualité du système d'information</u> <ul style="list-style-type: none"> • -bonne • moyenne • mauvaise 	moyenne	Bonne
<u>Formation</u> <ul style="list-style-type: none"> • continue • stationnaire • moyenne 	faible	Bonne
<u>Satisfaction des salariés :</u> <u>taux de conflits</u> <ul style="list-style-type: none"> • -élevé • Faible • nul 	Faible	Faible
<u>prise en compte des suggestions des employés :</u> <ul style="list-style-type: none"> • bonne • moyenne • nulle 	Moyenne	Bonne
<u>Taux de turn –over</u> <ul style="list-style-type: none"> • faible • moyen • élevé 	Faible	Faible
<u>Compétences des salariés</u> <ul style="list-style-type: none"> • -Bonne • -Moyennes • - nulles 	moyennes	Bonnes
Effectif <ul style="list-style-type: none"> • Cadres supérieurs • Cadres moyens • ouvriers taux d'encadrement	98 12 05 81 17%	150 50 14 86 42%

5 Analyse et discussion des résultats :

L'entreprise venant juste d'achever son plan de mise à niveau, nous estimons qu'il trop tôt pour apprécier les apports des actions de mise à niveau. Toutefois nous nous contentons d'examiner les résultats préliminaires.

L'application de la mise à niveau a en effet permis l'amélioration de la rentabilité financière, de la rentabilité économique, la réduction des coûts (sauf l'endettement qui a augmenté), l'amélioration du chiffre d'affaires, la qualité du management, la qualité du produit, la qualité du système d'information, l'investissement en recherche et développement, la satisfaction des clients et des salariés.

Les responsables de la PME bien qu'ils estiment que l'apport de la mise à niveau soit positif parce qu'il aide à prendre conscience des enjeux de la performance et de la compétitivité, ils considèrent que les procédures sont trop bureaucratiques (trop d'intervenants, difficultés de contact, délai de réalisation du diagnostic un peu long ; retard dans la mobilisation des fonds etc.

Aussi parmi les entraves qui boquent la réussite de la mise à niveau, selon les cadres de l'ANDPME et de l'entreprise c'est la mise à disposition des crédits par les banques, les procédures fiscales qui sont lourdes et contraignantes, etc.

En résumé tout ce qui touche à l'environnement des affaires fragilise et freine le bon déroulement de la mise à niveau des PME et atténue ses résultats.

En l'occurrence, la préparation de l'environnement de la PME est un préalable à la réussite de la mise à niveau des PME.

Conclusion du chapitre VII

Cette étude de cas met bien en relief l'importance accordée aux actions immatérielles par le programme national de mise à niveau qui motive les PME à y adhérer par la prise en charge d'un bon pourcentage du financement de ces actions.

Cette initiative trouve son fondement de base dans le rôle éminent que jouent ces actions dans l'évolution de la PME par l'amélioration de ses performances et sa compétitivité.

Comme démontré plus haut la mise à niveau a permis à la PME IMMO TOUR d'améliorer sa rentabilité, son taux d'encadrement, son chiffre d'affaire, la qualité de son personnel, de ses produits, de son système d'information,

Toutes ces actions inspirées de l'économie du savoir et de l'intelligence économique constituent la clé de la dynamique du changement et de l'accès à des niveaux supérieurs de performance puis de compétitivité.

En parallèle des actions d'amélioration du climat des affaires doivent être entreprises en urgence pour permettre aux actions de mise à niveau des PME d'aboutir aux résultats escomptés.

Conclusion partie II

L'état des lieux de la structure du secteur de la PME décèle beaucoup d'obstacles qui s'opposent à sa croissance rapide et son développement

Pour lever ces obstacles et libérer le potentiel entrepreneurial, des programmes de mise à niveau qui répondent aux besoins spécifiques de modernisation des PME et leur environnement ont été appliqués en Algérie et dans les pays du Maghreb.

Ces politiques et programmes n'ont pas toujours donné les résultats escomptés, et leur impact n'a pas été le même partout (différenciation des effets, en fonction des pays et des secteurs d'activité, du climat des affaires etc). Les résultats sont plus éloquentes en Tunisie par rapport au Maroc et l'Algérie.

« L'impact de ces politiques en vue d'établir une capacité à concurrencer les firmes étrangères dans un contexte de libéralisation est un échec »¹⁴³

Toutefois, l'apport de la mise à niveau a été appréciable et très significatif par rapport à la performance globale des PME qui constitue un premier pas vers la compétitivité.

En effet, le taux d'encadrement a connu une évolution assez importante, le système d'information s'est nettement renforcé, l'utilisation des TIC s'est généralisée dans les PME et dans les structures intermédiaires, les méthodes de gestion et de management se sont modernisées, les procédés de production se sont sophistiqués, le volet innovation, recherche et développement a été introduit dans la culture d'entreprise.

Cette appropriation de l'économie du savoir a eu des incidences remarquables sur le chiffre d'affaire, la rentabilité, la valeur ajoutée, la réduction des charges, la diversification des marchés, l'amélioration de la qualité etc (des impacts assez positifs).

Ce qui a priori confirme notre hypothèse de départ à savoir qu'il existe une corrélation entre les actions immatérielles de mise à niveau et les performances des PME.

La performance et compétitivité des entreprises s'exerce essentiellement à travers l'investissement immatériel qui doit désormais constituer le principal instrument de mise à niveau des entreprises.

¹⁴³ Rapport du FEMISE (2006)

Ces derniers doivent se pencher en priorité sur l'innovation, la recherche et développement, la formation et l'apprentissage et se forger un esprit proactif.

La difficulté de la mise à niveau provient au plan macroéconomique, de l'environnement des entreprises industrielles privées qui n'est pas propice au renforcement de la compétitivité des entreprises et à leur développement.

Des améliorations du climat des affaires sont désormais indispensables et urgentes (facilitation des procédures administratives, la réduction des délais et des coûts d'obtention des pièces administratives, réduction de la pression fiscale...) car toute amélioration du climat des affaires retentit positivement sur les résultats de la mise à niveau des PME..

Conclusion générale :

Malgré les différentes réformes initiées en faveur des PME algériennes, il n'en demeure pas moins que ces dernières affrontent de sérieux problèmes qui s'opposent à leur développement et leur croissance.

En effet, L'analyse de l'état des lieux et le diagnostic de la situation des PME décèlent les imperfections suivantes :

- Difficultés d'accès aux marchés tant publics qu'extérieurs ;
- Difficultés liées au financement ;
- Difficultés liées aux zones et locaux d'implantation ;
- Manque de facteurs de compétitivité : manque de formation, formation et conseil ;
- Manque d'innovations et de qualité ;
- manque de bonnes pratiques de gestion ;
- contraintes liées à l'environnement administratif et réglementaire

Ces entraves communes à tous les pays sous développés (avec des degrés de sévérité différents), proviennent essentiellement de l'environnement interne de l'entreprise (modes archaïques de gestion, qualité médiocre du personnel, faible maîtrise des technologies, etc) et de son environnement externe qui n'est propice ni au développement de la PME ni à l'attractivité des investissements.

La mise à niveau conçue comme moyen de modernisation de ces entités économiques a certes permis l'amélioration de certaines de leurs performances, « Ce que l'on peut affirmer à coup sur c'est que la grande majorité des entreprises industrielles privées entrées dans la mise à niveau, ont constaté des augmentations de chiffre d'affaires, de la productivité, des augmentations de personnel, en particulier de cadres, des diminutions de coûts de production, etc. En ce sens l'impact a été concret et positif et a permis aux PME de contribuer à l'atteinte des objectifs globaux de croissance économique et de réduction du taux de chômage »¹⁴⁴.

¹⁴⁴ Rapport final du programme EDPME (décembre 2007) « Programme d'appui aux pme/pmi privées en Algérie, des résultats et une expérience à transmettre »

Il a été notamment établi que les entreprises mises à niveau qui ont réalisé les meilleures performances en matière d'encadrement, de méthodes de gestion, de croissance du chiffre d'affaires, de la productivité, de la rentabilité, sont celles qui ont adopté une stratégie basée sur les actions immatérielles suivantes : la diversification du produit, la R&D et l'innovation; la formation; la certification et les TIC.

Cependant elles tardent à réaliser les objectifs de compétitivité et de position de leader sur le marché national et encore moins sur le grand marché international. En ce sens les résultats restent biaisés ou mitigés comme le confirment la majorité des économistes (FEMISE 2006, Azouaou Lynda 200); **néant moins l'amélioration des performances est considérée dans notre approche comme un premier pas vers la compétitivité, ceci est d'autant plus vérifié du fait que la mise à niveau est une séquence d'opérations répétitives et non limitées :« Un processus d'apprentissage continu et illimité »,L'essentiel c'est d'inculquer aux entreprises l'idée de changement urgent et continu et d'obligation de réussite (esprit d'adaptation ensuite de pro action) .Le plus important c'est de démarrer, puis d'accélérer pour dépasser et gagner ensuite le challenge de la haute performance et de la compétitivité.**

La levée des barrières douanières étant imminente(2017), l'adhésion à la zone de libre échange et l'affrontation à la concurrence à large spectre ne sont pas évidentes si des efforts plus amples ne sont pas déployés dans la mise à niveau.

Les actions de mise à niveau préconisées dans le cadre des différents programmes notamment L'EDPME, le programme national, le PME II, sont à prépondérance immatérielle. Elles s'inscrivent toutes dans le cadre de l'économie du savoir agencée à l'intelligence économique.

L'économie du savoir repose sur quatre piliers considérés comme moteur de croissance et développement des firmes à savoir :

- l'innovation, la recherche et le développement
- la gestion des différentes fonctions
- la formation et l'apprentissage des ressources humaines
- l'information et l'utilisation des TIC

Les PME qui ont adhéré aux différents programmes ont pu de ce fait capitaliser le savoir à un taux significatif qui s'est reflété dans leur management, leurs modes de gestion, les compétences de leur personnel, leur niveau de formation, l'organisation de l'entreprise et son

encadrement, l'implication du personnel, le système d'information et de communication, les processus internes, l'informatisation, le pouvoir de négociation avec les clients et les fournisseurs...

L'impact des actions est globalement satisfaisant sur l'évolution de l'entreprise, Ce résultat semble apporter la preuve que le véritable apport du PMN à la performance et la compétitivité des entreprises s'exerce essentiellement à travers l'investissement immatériel qui doit désormais constituer le principal instrument de mise à niveau des entreprises.

Toutes ces actions sont en corrélation avec l'amélioration des performances des PME comme démontré dans les chapitres 6 et 7 notamment la formation, l'apprentissage et l'innovation. Ce qui confirme notre première hypothèse de travail.

Toutefois, la recherche et développement et innovation ont été quasi absentes des actions de mise à niveau, alors que ces paramètres selon la conception schumpetérienne et la théorie évolutionniste sont la clé de voute de la création d'une nouvelle production, ou nouveaux intrants, ou procédés... cet esprit de créativité inspiré de la formation continue et de l'apprentissage organisationnel permet selon la chaine de causalité du modèle de Kaplan et Norton de répondre aux besoins réels et éventuels des clients et par conséquent d'afficher des bénéfices considérables au profit des PME. « Les PME/PMI qui n'innovent pas sont vouées à disparaître ».

Par ailleurs il faut noter que Certaines limites ont bloqué la réalisation des objectifs du programme tels que :

- l'insuffisance dans les compétences des consultants et des centres techniques mis à disposition
- les Diagnostics trop techniques au détriment du positionnement stratégique,
- les études de coût de revient insuffisamment rigoureuses,
- les lenteurs dans la modernisation de l'environnement administratif (lourdeurs administratives, opacités réglementaires, insécurité judiciaire, etc.)
- Retards dans le versement des primes allouées aux entreprises, des subventions de l'UE.
- lenteur dans les décaissements des crédits octroyés.
- la faible densité du tissu entrepreneur.

- L'augmentation du taux d'endettement due au recours aux emprunts bancaires pour financer les investissements liés au PMN.

De ce fait, un certain nombre de conditions de mise en œuvre doit donc être réuni pour assurer le succès des programmes de mise à niveau.

Il convient alors de préciser que **la mise à niveau n'est pas uniquement un programme d'actions et d'aides financières en direction de la PME, mais c'est également un programme qui cible le climat des affaires qui sans amélioration et préparation préalable au service de la PME, aucun résultat palpable ne pourra être récolté.**

C'est ainsi qu'une mise en place d'un environnement général incitatif et une politique d'instruments souples de financement et des mécanismes efficaces d'appui direct à l'entreprise s'avèrent indispensables. Ce qui confirme notre seconde hypothèse.

Aussi à la lumière de l'expérience tunisienne qui selon le rapport de la banque mondiale et l'agence française de développement est la plus réussie par rapport au Maroc et l'Algérie, le secret du succès de la mise à niveau en plus des actions immatérielles se localise dans l'implication de l'état dans le processus de mise à niveau et la cohérence du dit programme avec la stratégie globale de développement « Au Portugal comme en Tunisie, où les programmes de mise à niveau ont été considérés comme des réussites, la volonté politique et l'implication forte du gouvernement ont constitué un élément déterminant. L'existence d'une politique sectorielle claire, qui définit des objectifs et des priorités d'intervention, apparaît également déterminante dans le succès des PMAN. En Tunisie, le PMAN s'inscrit dans le cadre d'une politique industrielle claire et applique en conséquence les orientations générales de cette politique industrielle »¹⁴⁵

En parallèle, le programme de mise à niveau ne peut être vain que s'il intègre dans sa sphère, les associations professionnelles et toutes les parties prenantes.

« Une telle démarche ne peut se faire sans une implication entière de tous les acteurs concernés, tout en veillant à garantir l'uniformité des mesures pour la promotion des entreprises et à assurer la coordination entre les différents opérateurs qui interviennent dans la mise à niveau ».

Le succès d'une mise à niveau relève alors dans un premier temps de la volonté politique et en deuxième lieu de la responsabilité de l'entrepreneur.

¹⁴⁵ **Arlène ALPHA** « Enseignements de quelques programmes de mise à niveau pour une application au secteur agricole et agroalimentaire en Afrique de l'Ouest ». Séminaire régional sur la détermination des mesures d'accompagnement et de mise à niveau pour le secteur agricole et alimentaire dans le cadre de l'APE Afrique de l'Ouest Dakar – 3 au 5 juillet 2007

Limites et Perspectives de recherche :

Notre travail aurait été plus riche si nous avions pu accéder à l'information auprès des PME et procéder à une étude empirique sur les impacts des actions immatérielles sur les performances comme prévu initialement. Toutefois Plusieurs perspectives pourraient être envisagées pour poursuivre ce travail.

Comme cité plus haut les resultats de la mise à niveau s'inscrivent dans le long terme, il convient alors de suivre de très près l'évolution des performances des PME ayant adhérées aux programmes de mise à niveau par des enquêtes de terrain et la création d'une base de données PME notamment par le recueil d'informations financières et comptables formelles.

Ceci ne peut se réaliser que par la restauration de l'économie formelle qui elle-même est conditionnée par la confiance mutuelle entre les institutions et les PME et par l'assouplissement des procédures et des taux d'imposition. Ce qui permettra de travailler dans la transparence et de contribuer au developpement des PME et de la recherche.

Bibliographie

Ouvrages:

Argyris .C et Schon (1978), "organisational learning: a theory of action perspective".

Reading Mass, Addison Wesley.

Argyris C (1993), « savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel » Inter éditions.

Argyris C et Schon Donald A (2001) , « apprentissage organisationnel :théorie, méthode, pratique » collection management De Boeck université.

Ashton. D. N. and Green F (1996) "Education, *Training and the Global Economy*"
Cheltenham: Edward Elgar.

Atamer et Calori(1993), « Diagnostic et décisions stratégiques » Edition Dunod Paris.

Bancel F (1997), « la gouvernance des entreprises » éditions Economica Paris.

Bandura Albert 2003)(trad. Jacques Lecomte), « Auto-efficacité : Le sentiment d'efficacité personnelle »[« Self-efficacy »], Paris, De Boeck, 2007, 2e éd. (1re éd. 2003)

Barro, R. et Sala-I , Martin, X. (1995): Economic growth, New York, NY: McGraw Hill.

Baumard Philippe (1991), "Stratégie et surveillances des environnements concurrentiels.", éditions Masson, Paris.

Bedrani S (1993), « l'Algérie, un cas d'a ajustement volontaire ? Ajustement et développement au Maghreb et en Afrique sud saharienne et en Europe de l'est » Harmattan.
Bernard Besson, Jean-Claude Possin(2005), « L'intelligence des risques », Dunod paris.

Bougault H ET Philipiak ewa(2005), « les programmes de mise à *niveau* des entreprises en Tunisie, Maroc, Sénégal et Algérie ».AFD Paris

Boukhezar Omar (1981), « la finance de l'entreprise» PUF P243

Boukhezar. O et P. Conso(1984), « la gestion financière adoptée au contexte Algérien ». Dunod, P250

Bouquin H (1986), « le contrôle de gestion » PUF.

Bourguignon A (1996), « Définir la performance : une simple question de vocabulaire »dans performances et ressources humaines. Sous la direction d'A.M Ferrialli et B. Sire, Economica Paris, P 163.

- Bousquet P(1996), « Fondements de la performance humaine dans l'entreprise » éditions d'Organisation.
- CHAUVEAU A. et ROSÉ J., (2003), L'entreprise responsable. Développement durable – Responsabilité sociale – Éthique, Paris, Édition d'Organisation.
- Chevalier J M (1995), « Introduction à l'analyse économique »éditions la découverte paris p18.
- Coriat B et Weinstein (1995), « les nouvelles théories de l'entreprise » édition EDLGR.
- Dahmani A(1999), « l'Algérie à l'épreuve de l'Economie politique des reformes (1980-1997) »Harmattan.
- DAVEN PORT Thomas (1993),” Process Innovation: Reengineering work through information technology”, Harvard Business School Press, Boston.
- De Villiers G (1987), « l'état démiurge. : Le cas Algérien. » Harmattan Paris.
- De Woot P., (2004), Responsabilité sociale de l'entreprise. Faut-il enchaîner Prométhée ? Paris, Economica.
- De Woot dictionnaire de la stratégie (2008) Ed Th .De Montréal et J Klein, Presse universitaire de France.
- DONCKELS.R (1990), « les leviers de la croissance de la PME » fondation roi BAUDOIN, ROULARTA BOOKS, Bruxelles P11.
- Edvinsson et Malone M. S(1999) : « le capital immatériel ». Maxima Laurent du Mes mil Editeur Paris.
- Gabarié H et Jacquier J L (1999), « la théorie moderne de l'entreprise » éditions Economica Paris.
- GAUZENTE CLAIRE (2000) « l'orientation marché des entreprises, dimensions stratégiques, culturelles et organisationnelle » , Harmattan ,p 162
- Georges MUTIN,(1997) « Le contexte économique et social de la crise algérienne », in « la crise algérienne : enjeux et évolution, Mario Melle ´éditions,, 17 p, 1997.
- Giraud F, Sauplic O, Naulleau G et al (2004) : « contrôle de gestion et pilotage de la performance » Gualimo collection Business Paris P 102.
- Godet .M (1985) Prospective et planification stratégique, Economica, 1985
- Gosselin(2005) temporalité et moralité de Boeck et larcier du culot, Bruxelles.
- Grey Troilaire, « l'entreprise et son environnement économique »Edition Sirey Paris p 45.

GUILHON Alice (1998), « vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité » sous la direction de d'OLIVIER TORRES. « PME de nouvelles approches » Ed Economica Paris P61.

Hermann Simon (1998)« les champions cachés de la performance,comment devenir N°1 quand on est une PME » ,Dunod ,Paris.

Hugues Angot(2005) , « Système d'information de l'entreprise, Analyse théorique des flux d'information et cas pratiques »éditions de Boeck paris.

Johnson et al (2005), « explorer la stratégie d'entreprise», 7 eme édition Harlow: Prentice Hall.

JULIEN .P. A et MARCHESNAYS (1988), « la petite entreprise » Ed Vuibert Paris.

Julien P.A (1994) : « les PME bilan et perspectives » Ed Economica P352.

Kalika M., Structures d'entreprises-Réalités, déterminants, performances, Paris, Economica, 1988 et 1995.

Kaplan ET Norton D (1996), « the balanced scorecard » Harvard Business School press. Boston, MA.

Kaplan D et Norton(1998) : « le tableau de bord prospectif » éditions d'organisations paris.

Kaplan et Norton(2001), « comment utiliser le tableau de bord prospectif. Ed, Organisation Paris.

Koenig G (1993), “les théories de la firme” éditions Economica Paris p 24.

Koenig Gérard (1999), « de nouvelles théories pour gérer la firme du vingt et unième siècle » Economica Paris.

KOTLER. P et DUBOIS. B, « marketing, management », PEARSON EDUCATION FRANCE, 12eme édition.

Lamari Abdelhak (1999), « la crise de l'économie Algérienne » presse d'Alger p 67.

Leroy F(2004), « les stratégies de l'entreprise « » collection Dunod Paris

Liste. F (1998), « système national d'économie politique » , édition française de 1857, Gallimard, Paris, 1998 (rééd).

Lorino p(1998), « méthodes et pratiques de la performance, le guide du pilotage » Ed d'organisation.

Mahrez Hadj Sayd (1996), « l'industrie Algérienne crise et tentative d'ajustement » harmattan p 219.

Malo J L et Mathé J C(2000) , « l'essentiel du contrôle de gestion » éditions d'organisation.

- March J G et Simon H A (1958), « les organisations » Dunod paris.
- Marmise(1993), « performance «dans encyclopédie » Ed organisation paris.
- Metzger J L (2000), « Entre utopie et résignation, la réforme permanente d'une entreprise publique » éditions l'Harmattan.
- Mustapha Hassen Bey(2006), « l'entreprise algérienne ; gestion ; mise à niveau et performance économique »Thala édition El Biar p 214-227.
- North D.C. (1990) Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press.
- North Douglass C. (2005), Understanding the Process of Economic Change, Princeton University Press, traduction française, (2005), Le processus du développement économique, Paris, Editions d'Organisation.
- Olga O B, « l'économie de l'entreprise »éditions du seuil paris p 38.
- Parrat Frédéric(2003), « le gouvernement d'entreprise » éditions Dunot paris p 13
- Penrose E (1959), «the theory of the growth of the firm» Oxford University press révisé en 1995 op cit p 76-78.
- Porter M « Stratégie Concurrentielle: Techniques pour analyser l'industrie et les concurrents », New York: La Presse Libre, 1980. Republié avec une nouvelle introduction, 1998
- Porter M(1986) - L'avantage concurrentiel, Inter Editions, p. 7-200.
- Porter Michael (1993), l'avantage concurrentiel des nations .Paris inter Edition.
- Reynaud (2008) « L'Ethique dans l'entreprise : une stratégie de prise de pouvoir par les parties prenantes? » in Stratégies et pouvoirs. Mélanges en l'honneur du Pr. A-C Martinet (coord) M Marchesnay, M Payaud, Paris, Vuibert, pp 221-229.
- Rodrik Dani (2000) , « Trade policy reform as institutional reform «august
- RODRIK DANI (2008), « Nations et mondialisation: les stratégies nationales de développement dans un monde globalisé » ; la découverte.
- Romano Joseph(1995), « la modernisation des PME » PUF, p 64
- Ronald Coase (1937),“the nature of the firm ”, Economica, p 386-405.
- SANNI Lookman(2009), « Le rôle du système d'information dans les entreprises d'aujourd'hui », Word presse, France.
- Schumpeter S A (1935), « théorie de l'évolution économique »édition Dalloz Paris p 106.

Senge (1991), « la cinquième discipline, l’art et la manière des organisations qui apprennent » éditions First Paris. Shuen A. (1994). “Technology sourcing and learning strategies in the semi conductor industry”, Walter A. Haas school of business, Berkeley, CA, UC, Berkeley

Stiglitz (1996) “Whither Socialism?” MIT Press

Torres O (1998), « PME de nouvelles approches » Ed Economica p187

Viardot E (2010), « Dix leçons de stratégie à l’usage des dirigeants et de ceux qui veulent le devenir » The book édition

WEISS D. (1999), « Les ressources humaines ». Editions d’Organisation, Paris.) p446

Witterwulge R (1998), La PME une entreprise humaine » Ed DEBOOK PARIS.

Revues

Abd Elmadjid Messbah, « les PME algériennes encore loin des normes », revue econews du 5 juin 2012.

Abdelkrim Amrani « Mise à niveau, formation et innovation, internationalisation de la PME » Publié dans L’Expression le 26 - 03 – 2007

Alcouffe A et Kammoun S (2000), « une approche économique des compétences de la firme, vers une synthèse des théories institutionnelles et évolutionnistes » papers 307, LIRHE, université des sciences sociales de Toulouse , février ,p 5.

Amer Yahia Houcine (2001), Présentation du programme algérien de mise à niveau pour le développement de la compétitivité industrielle. In : mise à niveau des entreprises. Numéro spécial de la publication trimestrielle de l’INPED (Institut National de la productivité et du développement Industriel, Bournerdès, Algérie), juillet-octobre, n° 16-17.p.4-

Arulampala M et Booth (1998), “work –related training and earnings growth for young men in Britain”, research in labor economics n° 16 p 119-148.

Ballot et al (1998) “Formation continue, recherche et développement et performance des entreprises”, Formation continue, n° 64: 43–58.

Bannock, Gamser, Juhlin et McCann (2002), « Indigenous Private Sector Development and Regulation in Africa and Central Europe: A 10 Country Study », Bannock Consultants, Londres, août. Revue de l’OCDE sur le développement 2004/2 (n° 5)

Benmeradi Mohamed « mise à niveau des entreprises » revue Industrie Algérie Avril 2012.

Biggs, J. (1995). Assessing for learning: Some dimensions underlying new approaches to educational assessment. *Revue the Alberta Journal of Educational Research* 41(1), Canada p 1-17.

Bourguignon A(1995), « peut-on définir la performance ». *Revue Française de comptabilité* 269- de 61 à 66

Bouyacoub .A(2002), « la PME en Algérie : Quelles réalités » Edition Griot,-Cnam, paris p75

Bouyacoub A(1987), « la rentabilité dans le secteur public ». *Cahiers du CREAD* N° 1 .3^{ème} trimestre P24

Bulletin veille pme n° 2 du 15-03-2012 _MIPMEPI.

BULLETIN JURIDIQUE TRIMESTRIEL N° 01 / Janvier 2011 Série Veille juridique- Normes et Législation, ministère de la PME et de la promotion de l'investissement, p 20.

Cangelosi et Dill (1965) CANGELOSI V., DILL W., 1965, « Organizational learning: observations toward a theory », *Administrative Science Quarterly*, n° 10, p. 175-203.

Carlos et B. GAUFRYAU (2001). *L'économie informelle en Afrique francophone*.

Carriou, Y. et Jeger, F. (1997) : “La formation continue dans les entreprises et son retour sur investissement”, *Economie et statistique*, no. 303, p 45–58

Chandler.G.N. & Jansen.E. (1992), « The founder's self -assessed competence and venture performance », *Journal of Business Venturing*, Vol 7, pp 223-236, www.sciencedirect.com;

Chrisman et M C Mullan (2004) “Outsider Assistance as a Knowledge Resource for New Venture Survival” *Journal of Small Business Management* Volume pages 229–244, July.

DEAN, J.W. et D.E. BOWEN. 1994. « Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development ». *Academy of Management Review*, 19 (3), p 392–418

Dearden et al(2006) “The impact of training on productivity and wages: evidence from British panel data” *Oxford bulletin of economics and statistics*, department of economics , university of oxford , vol 68(4), pages 397-421,08.

DE Bernis G(1971), « les industries industrialisantes et les options Algériennes » *tiers monde* n°47juillet-septembre

Debiens. J(1988), « comment augmenter la productivité dans le secteur public ? » *gestion* février p 63

Delame, E. et Kramarz, F. (1997): “Entreprises et formation continue”, *Economie et prévision*, vol. 127 : 63–82

D'Hostingue, D. (2007): Introduction à l'évaluation du rendement de la formation: présentation des concepts, Observatoire de gestion stratégique des ressources humaines, ESG UQAM. www.observatoiregrh.uqam.

Dominique CRIE, « de l'extraction des connaissances au Knowledge Management », revue française de gestion, n°146, sep/oct. 2003, p : 21.

Fiol et Lyles (1985) Fiol, M.C. and Lyles, M.A. (1985), "Organizational learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 803-13

Foster G et Swenson D w(1997), « Measuring the success of activity based costing management and its determinants " *journal of management accounting research*, vol 9 p 109-141

Gag win D et Bouwman J (2002), « the association between activity based costing improvement in financial performance" *management accounting research*, vol 13 p 139.

Gary S Becker(1962) « l'investissement en capital humain analyse théorique », *journal de politique économique*, Université de Chicago Press, vol 70 p 9

Gasse et Al(2004), « Les entrepreneurs émergents dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres: comparaisons lors de la conception du projet d'entreprise. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 17(2): 117-134.

Germain C et Trebucp S(2004), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions au-delà de la RSE » ; *Revue semaine sociale Lamy*. 18 octobre, N° 1186.

Hamdane, S. (2001), « Formulation du plan de mise à niveau », INPED, avril.

Humphrey .J et Schwitz .H(2002) , « How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters » *Regional Studies* 36. pp 117-127

Jensen et Mekling'1976) ,«Theory of the Firm, Agency Cost and Ownership Structure » *Journal of financial economics*, pp. 31 – 37.

Julien P.A, Bruyat, C. (1996), « Entrepreneuriat, développement du territoire et appropriation de l'information » in revue internationale PME vol 9 n°3-4 Québec (canada).

Koenig G (1994), « l'apprentissage organisationnel : repérage des lieux » in revue Française de gestion janvier, février p 67-83.

Lebas M. (1995), « Oui, il faut définir la performance », *Revue Française de Comptabilité*.

Leod Mac et Malcolm son (1993), wage premiums and profit maximization in efficiency wage models *European, economic review*, 37 p 1223à1247.

Leuven, E. and Oosterbeek, H. (2001): "Firm-specific human capital as a shared investment: Comment", *American economic review* 91(1): 342–347.

Ménard Claude (2003), « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats », *Qu'a-t-on appris sur les institutions ?*, numéro spécial des *Cahiers d'économie politique*, n° 44, p. 103-118.

Mise à niveau de l'entreprise in revue mutation numéro41, (2005).chambre de commerce et de l'industrie CACI-DSI.

Morin. E, Savoie. A(2001), « représentations de l'efficacité organisationnelle : développements récents » *Revue psychologique* N°27.

Mourad Benchenhou cité par Boutaleb Kouider « privatisation et efficience socio économique » revue du CENEAP N°13 1999

Olivier Torres (1997) « pour un approche contingente de la spécificité de la PME »revue internationale PME vol 10, n°2

PASITO et JULEIN (2006) « le marketing est- il soluble dans les très petites entreprises »revue internationale PME, VOL 19 N°3-4 P 77-110

Porter M (1991) Towards a dynamic theory of strategy, *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 95-117.

Prahalad et Hamel(1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* vol. 68, no. 3, May-June, p. 79-93.

Rachid Boudjemaâ, « la mise à niveau des PME ne peut se suffire d'un dispositif juridico-financier » revue *ECONWES* du 17 avril 2013.

Revue Industrie Algérie Avril 2012 / publication trimestrielle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement

Revue industrie Algerie N° 01 / Janvier 2011 / publication trimestrielle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement

Teece, D. J. (1 996) "Firm organization, industrial structure, and technological innovation", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 31, pp. 193-224.

Teece, David J. (1982), 'Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm', *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, p 39-63.

Tim Breen et Paul Neumes(2003), « comment les meilleurs entreprises mondiales atteignent elles la haute performance ». Edition Spécial entreprise. *Revue Outlook*.

TORRES 2003 « petites des entreprises et grandissement des effets de proximités » *Revue française de gestion* N°140 p 119-138

Turney P B (1991), « Common cents: the ABC performance break through » *Hilstrobo*, Oregon, Cost technology.

Werner Felt (1984) "A Resource-based View of the Firm", Strategic Management Journal, no. 2, April–June, pp. 171–180.

Xavier JFK (1979) « la nouvelle définition des PME : Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration » entreprise et industrie publication P5

Thèses

Abdelaziz Amokrane(2008), « la comptabilité des ressources humaines : des fondements historiques et théoriques : valorisation du capital humain aux prises de décision », thèse de doctorat d'état sous la direction du professeur agrégé Benissad Houcine, université d'Alger décembre, p 81.

Abderrahmane Abdelkader (2008), « portée managériale de la mise à niveau des entreprises en Algérie »Master en Business administration en gestion des entreprises. HIMI. Oran, Juin

Barbara Lyonnet (2010) thèse de doctorat « Amélioration de la performance industrielle : vers un système de production Lean adapté aux entreprises du pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc »sous la direction de Maurice PILLET Directeur Professeur des Universités

BOUAAZAOU EL M (2001), « Emplois et création des PME au Maroc oriental » D. E.S.A université Med 5 p11

Bouyacoub A (1977), « la gestion de l'entreprise en Algérie » volume I et II OPU Alger

HAMZAOUI .A (2006), « les PME au Maroc : état des lieux et conditions d'émergence » .Mémoire de cycle supérieur de gestion volume 451 Maroc (casa) P 20 d'après GLODER .M (1981).

Munier F (1999), « taille de la firme et innovation »thèse de doctorat en sciences économiques, université Louis Pasteur Strasbourg.

Nadine Andrie. A Toroka, Juliette Brunelot, Selogene De Coledic et Sophie Guerdin (2006/2007) , « du management des compétences au management des talons : quels sont les en jeux et les pratiques de la fonctions ressources humaines ?»Mémoire d'expertise en Mangement des ressources humaines. Université PARIS DAUPHINE. p 12

Pendaries Michel (2011) « Le pilotage par la valeur de la performance des organisations : cas des entreprises gérées par affaire » doctorat en sciences de gestion Sous la direction de Claude Fiore école doctorale sciences économiques et de gestion d'Aix Marseille.

Zied Belaid 2003), « pratiques de calcul des coûts, utilisation de l'information et performances dans les PME manufacturières » maitrise en gestion des "PME, université du Québec trois rivières.

Forum , séminaires, colloques , congrès et conférences

Abdellaoui M et Haoudi A (2007), « les outils de financement et contraintes de développement des PME au Maroc » forum pour le développement en Afrique du nord, le commerce pour une croissance créatrice d'emplois » Marrakech février.

ABOURA.M- le rôle du manager dans la stratégie de mise à niveau, séminaire du 23/06/2002 CINAFA ORAN.

Allouche j Charpentier .M et Guillot C (2004), « Gestion des Ressources Humaines et performances de l'entreprise : l'improbable lien ? Un panorama des études sur l'interaction performances sociales/performances économiques et financières », Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), Colloque AGRH Mesurer la GRH, Montréal, Québec Canada, 1-4 septembre.

Amer Yahia, 2010 « mise à niveau passé présent futur » intervention au forum des chefs d'entreprise.

Arlène ALPHA « Enseignements de quelques programmes de mise à niveau pour une application au secteur agricole et agroalimentaire en Afrique de l'Ouest ». Séminaire régional sur la détermination des mesures d'accompagnement et de mise à niveau pour le secteur agricole et alimentaire dans le cadre de l'APE Afrique de l'Ouest Dakar – 3 au 5 juillet 2007.

Assala K (2006), « pme en Algérie : de la création à la mondialisation » communication au colloque international « l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales » 25,26 et 27 octobre Haute école de gestion Fribourg Suisse.

Azouaou Linda LA MISE A NIVEAU : OUTIL ET CONDITION DE LA COMPETITIVITE DES PME ALGERIENE op cit

Bergeron H(2000), « les indicateurs de la performance en contexte PME quel modèle appliquer ? » congrès de l'association française de comptabilité Angers.

Chabouni(1992), « le concept de performance dans les théories du management » Acte de colloque. FSFG SFAX

Creplet Frédéric et Lanoux Blandine (2004), « pour une approche dialogique du rôle de l'entrepreneur /manager dans l'évolution des PME », chercheurs du programme BEFA, université Louis Pasteur mars.

Dahob Nadia(2006), « les PME hier et aujourd'hui expérience algérienne » colloque international sur la mise à niveau des PME arabe 17et18/04/ Université HASSIBA Ben BOUALI Chlef Algérie P137

Daoud S (2006), « Développement de la PME algérienne, politiques et blocages » colloque international « mondialisation, institutions et systèmes productifs au Maghreb » Hammamet 22 et 23 juillet.

Galambaud B (2003), « GRH et performances » AGEF colloque de Marrakech 23 et 24 Janvier

Halous, S. (1997): General training and innovation, 57th international conference, “Education, Training and Employment in the Knowledge Based Economy”, AEA, Maastricht

Hochert K (2001), « corporate sustainability management towards. Controlling corporate ecological and social sustainability in processing of crening of industry net –work conference 21-24 janvier Ban kook.

Horri Khalifa, « l’impérative de la mise à niveau des entreprises du secteur de l’agro alimentaire » université de Tiaret conference

Le-Van C et Gadbois A(1991), « l’ABC pour la PME » acte du 8° colloque annuel du conseil international de la petite entreprise, Canada, université du Québec à Trois rivières p118-135.

Lorino. P(2000), « le Balanced Scorcard revisité : dynamique stratégique et pilotage de la performance, exemple d’une entreprise énergétique ». Congrès de l’association Française de comptabilité Metz 2000

M. Ouendalous(1985), « Rentabilité, productivité et système comptable ». Séminaire national.

Madaoui Mohammed et Boukrif Moussa(2009) « De l’économie administrée à l’économie de marché : les PME à l’épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie colloque sur la Rentabilité. Décembre ; Ministère des Finances.

Messeghem K et Varrant N (1997), « pour une approche cognitive d’adoption d’une démarche d’assurance de la qualité de type ISO9000 par le dirigeant propriétaire des petites entreprises » cinquième conférence de l’AIMS, Montréal.

MIMOUNE Lynda KHELADI Mokhtar « Le Partenariat euro-méditerranéen : Construction régionale ou dilution dans la mondialisation ? »Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes Colloque « Economie Méditerranée Monde Arabe »26 et 27 mai 2006 Université Galatasaray, Istanbul, Turquie.

Nait Haddou Latifa, « développement de l’entreprise Marocaine et compétitivité » colloque international sur les pratiques de management des PME, 23 et 24 novembre 2012 à Agadir.

Saint Pierre et Al(2002), « les effets de l’adoption du benchmarking et les pratiques exemplaires sur la performance des PME » 6eme congrès international francophone sur la PME, Montréal, octobre

Vallerand. J, Montreuil. B, Carron. D et Renaud. J(2003), « enquête sur les PME technologiques manufacturières Québécoises, un manuel outil d’analyse stratégique : les radars d’objectifs et d’indicateurs de la performance de la théorie à l’action ». 20eme congrès annuel du CCPME-CCSME. Victoria, Septembre

Documents officiels

Arrêté interministériel du 12 décembre 2001 déterminant la nomenclature des recettes et des dépenses du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, (JORA N° 7 du 30-01-2002)

Article 53 de l'accord d'association avec l'UE.

Article 54 et 55 de l'accord d'association avec l'UE

Article 59 de l'accord d'association avec l'UE

Article n° 47 de l'accord d'association avec l'UE.

Article n° 49 de l'accord d'association avec l'UE.

Article n°1 de l'accord d'association avec l'UE

Article n°6 de l'accord d'association avec l'UE.

Article 1 de l'accord d'association avec l'UE..

Bougadou Abdelkrim (2006) « les politiques d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes » ministère de la PME et de l'artisanat.

DAHOUÏ MOHAMMED LAMINE(2003), « Guide méthodologique de la mise à niveau, p 91.

Décret 32-78 portant création des pépinières d'entreprises.

Décret présidentiel n°04-134 /2004

Dixième Plan de Développement Economique et Social, 2002-2006 ministère du Développement et de la Coopération Internationale, République Tunisienne

Document du ministère de l'industrie et de la restructuration (MIR(2003), « Fonds de promotion de la compétitivité industrielle ; dispositif de la mise à niveau des entreprises ».

Document du ministère des PME et de l'artisanat(PMEART)

Journal officiel de la république algérienne N °77 du 15/12/2001 Chapitre II, Articles 4,5, 6,7.

Journal officiel du 11-07-2000, décret exécutif n° 2000/190 portant attributions de la PME, série 42, p 10-11-12.

Le code des investissements (décret législatif du 5-10-1993 relatif à la promotion de l'investissement

Lettre du ministre :(programme national de mise à niveau de la PME algérienne).

Les actions de mise à niveau dans le domaine des TIC PME II Décembre 2013 dossier de presse pme2

Loi de finances 2012 sur les PME

Loi n 94-127 du 27 décembre 1994.

Loi n°01-18 du 12/12/2001 portant orientation sur la PME article 18

Manuel des procédures PME II.

Manuel des procédures : Mir.-FPCI.2003

Ministère Canadien de l'industrie. Statistiques sur la PME (1999).

Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements « projet de stratégie et politique de mise à niveau de l'entreprise algérienne », novembre 2008.

Programme EDPME « guide de la mise à niveau »

Publication trimestrielle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion des investissements **Alger le 26 Novembre 2014**

statistiques de l'ANDPME, bilan avril 2013

Rapports

Banque mondiale (DOING BUSINESS 2012)

Bilan 2007-2010 document de l'ANDPME

Bilan économique et social de la décennie 1967-1978, ministère de la Planification et de l'aménagement du territoire Alger 1980 annexe p 70

CNES(2000)

Mounir Ben Sassi Mounir (2004) « rapport de diagnostic des programmes de mise à niveau des entreprises de la république de l'Algérie projet UNIMED II juillet.

Observatoire Européen des PME (1997), 2eme rapport annuel Zoetmeer ENSR p 10.

OCDE (2002), Perspectives de l'OCDE sur les PME, Paris

OCDE (2002).

OCDE(2003).

OCDE, Tendances récentes de la croissance dans les pays de l'OCDE, 2000. Productivité et dynamique de l'entreprise : leçons à tirer des micro-données, 2001

ONUUDI (1996)”, the globalization of industry: implications for development countries”
Beyond2000

ONUDI (2002)

Rapport et Projet de propositions de la Commission Economie et Développement Mars 2008
HCCI ,PROPOSITIONS POUR FAVORISER LE DEVELOPPEMENTDES PETITES ET
MOYENNES ENTREPRISES AFRICAINES

Rapport annuel 2009 de la coopération UE-Algérie2008 Délégation de la Commission
européenne en Algérie.

Rapport de la banque mondiale (2003)

Rapport de la banque mondiale de 2001à 2014

rapport des actes des assises nationales de la PME du ministère de PME et de l'artisanat
(Janvier 2004)

Rapport du FEMISE (2006)

Rapport final du Programme d'appui aux PME/PMI privées en Algérie (décembre 2007)
« des résultats et une expérience à transmettre ».

Rapports du forum économique mondial 2010/2011et 2012/2013

Résultats du programme ED-PME au 31 mai 2007 document interne du ministère(MPMEPI)

Magazines et périodiques

Déclaration de Moussaoui Rachid directeur de l'ANDPME Magazine el djazair n 80 déc.
2014.

Driss Yalaoui 2009 « l'innovation et la stratégie des exportations » quotidien liberté du 26-04-
2009

Laitinen E K (2002), « A dynamic performance measurement system: evidence from small
finish technology companies”, Scandinavian journal of management vol 18 pp65-99.

Magazine el djazair n° 80 décembre 2014.

Maghreb émergent jeudi 15 novembre 2012 ,Le programme PME II d'appui aux entreprises
algériennes «a atteint ses objectifs» euro-méditerranée

El Moudjahid 20 janvier 2008, rapportant les débats sur la mise à niveau ayant eu lieu à
l'occasion du forum d'EI Moudjahid tenu le 19 janvier 2008.

Yazid Taleb, « La mise à niveau des PME algériennes par les chiffres : du saupoudrage pour
un bilan », Maghreb Emergent, 18 Juin 2012.

Webographie

Lakhlef Brahim <http://www.dzntreprise.net/> le magazine de l'entreprise algérienne.

www.ummo.dz/IMG/pdf/Ait_Sisaid.pdf LES DISPOSITIF DE MISE à NIVEAU De la PME MAGHRIBINE « Tunisie ;Maroc ;Algérie »

Yzid Taleb « la mise à niveau des Pme algérienne par les chiffres : du saupoudrage pour un bilan », Maghreb émergent ;18jun 2012.www.algeria-watch.org

www.pmeart.dz

http : [www.pmert-dz.org/tr/sujet économique PH? Cat =5](http://www.pmert-dz.org/tr/sujet_economique_PH?Cat=5)

[www.cairn.info/revue-de l-ocde-sur-le-developpement-2004-page-47.htm](http://www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-page-47.htm).

Index des tableaux :

Tableau N°1 La PME par pays selon le nombre d'employés et la taille moyenne des établissements manufacturier p19

Tableau N°2 : Définition des PME aux USA : p22

Tableau N°3 : Tableau récapitulatif des principaux indicateurs de performance p123

Tableau N°4 : Part de l'Algérie dans le programme MEDA (1995-2004) p155

Tableau N°5 Evolution du nombre de PME en Algérie 200 p165

Tableau 6 : Evolution des PME/PMI en Algérie par statut juridique p165

Tableau n °7 évolution des PME par secteurs d'activité p166

Tableau N°8 Répartition des PME privées par tranches d'effectif (2012) p167

Tableau n° 9: évolution du nombre de PME et du taux de création d'entreprise de 2001 à 2011 p168

Tableau 10 Part des 12 premières wilayas dans la répartition des PME p169

Tableau n°11 : part des PME dans l'emploi global durant la période 2001-2013 p171

Tableau N°12: Taux de croissance des PME et de l'emploi en Algérie durant la période 2002-2011 p172

Tableau N°13 Evolution du PIB par secteur juridique HH (2006-2010) p173

Tableau N°14 Evolution de la valeur ajoutée (2006-2010) MDS p175

Tableau N°15 Le classement de l'Algérie par indicateur (sur 189 pays) p 186

Tableau N°16 la classification selon les facteurs de base 188

Tableau N°17 la classification selon L'efficience p188

Tableau N°18 innovations et sophistication des facteurs p188

Tableau n°19 classement 2010/2011 et 2012/2013 p 189

Tableau N°20: Bilan du programme du MIR (2002-octobre/2004) p210

Tableau N°21 : Etat de satisfaction des besoins exprimés par 122 entreprises ayant bénéficié d'actions de mise à niveau au titre du programme MIR (10 DA) p218

Tableau N° 22 : Moyenne des actions réalisées par entreprise (Programme MIR) p 219

Tableau N°23: classement de l'Algérie dans le Doing business 2014(sur 189 pays) 242

Tableau N° 24 : Des informations sur la densité de nouvelles entreprises et sur les procédures de leur création p243

Tableau N°25 : nombre d'adhésions Tunisie, Algérie, Maroc 2013 254

Tableau N° 26 Principaux Travaux réalisés pour le compte de Maitres d'Ouvrages Etatiques : 264

Tableau N°27 Effectifs de l'Entreprise par catégories p276

Tableau N°28 productivité p277

Tableau N°29 Estimation du coût total de production en KDA. P285

Tableau N° 30 Analyse de l'environnement interne de la PME : P289

Tableau N° 31 Analyse de l'environnement externe : P290

Tableau N° 32 La matrice Forces-faiblesses/menaces –opportunités p 291

Tableau 33 Les performances financières avant et après mise à niveau p299

Tableau 34 les performances commerciales avant et après mise à niveau p300

Tableau 35 les performances de la dimension processus interne avant et après mise à niveau p300

Tableau36 les performances de la dimension apprentissage organisationnel avant et après mise à niveau p301

Index des figures

Figure N° 1 : schéma récapitulatif des objectifs des programmes de mise à niveau	p71
Figure N°2 : plan du diagnostic stratégique global	p78
Figure N°3 : évolution du nombre des pme en Algerie	p199
Figure N° 4 : évolution des PME par secteur d'activité	p 201
Figure N°5 : densité des PME	P202
Figure N° 6 : Part des PME dans l'emploi global	p 206
Figure N° 7 : évolution des taux de croissance des PME et de l'emploi	p 207
Figure 8 : évolution du PIB par secteur juridique	p 208
Figure N° 9 : répartition des PME par secteur d'activité	p 218
Figure° 10 : répartition des PME par effectif	p 249
Figure N°11 : répartition des actions de mise à niveau par catégorie	p 256
Figure N°12 : répartition du budget par catégories	p 259

Annexes

1 Fiches des Actions du Poste 01 : Investissements immatériels.

Tableau N°1 : Action 01 : Formation sur le Management des entreprises	
Population Cible :	Chef d'entreprise et ses collaborateurs
Estimation du Coût de l'action :	90 000 DA.
Durée proposée de l'action :	3 Jours.
Début d'exécution proposé :	Septembre 2012.
Description et contenu de l'action :	<p>Manager l'entreprise selon les méthodes les plus adaptées à l'activité de l'entreprise.</p> <p>Animer son personnel (équipes de réalisation) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organiser le travail de ses équipes (Identifier et clarifier les missions et les objectifs de chacun). ▪ Animer ses équipes en s'adaptant au niveau de chacun (Adapter sa communication et son management aux différentes personnalités, Comprendre les attentes de son personnel). ▪ Piloter l'activité de ses équipes (Identifier et communiquer clairement sur les priorités, Mettre en place des indicateurs performants et partagés, Recadrer sans dévaloriser). <p>Motiver son personnel (équipes de réalisation) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les leviers les plus utilisés pour motiver (Identifier les ressorts de la motivation, Découvrir le niveau des aspirations de ses collaborateurs, Fixer les rendez-vous rythmant l'activité). ▪ Lier la motivation à la compétence (Les différents champs de compétence, Aider ses collaborateurs à acquérir de la compétence). ▪ S'attaquer à la démotivation (Capter les signaux, Adopter une attitude rassurante et donner ▪ des objectifs, Maintenir un suivi régulier).
Résultats attendus :	<p>Améliorer la performance de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Appliquer des méthodes de gestion performantes. ▪ Dynamiser ses collaborateurs en leur donnant des responsabilités à bon escient. ▪ Associer la motivation à la compétence. ▪ Transformer son entreprise en organisation performante.

Tableau N° 2 Action 02 : Formation sur le Management des Projets	
Population Cible :	Chefs de Projets
Estimation du Coût de l'action :	140 000 DA.
Durée proposée de l'action :	5 Jours.
Début d'exécution proposé :	Octobre 2012.
Description et contenu de l'action :	Former les chefs de projets sur les méthodes de gestion pour assurer le bon fonctionnement des chantiers dont ils sont responsables.
Résultats attendus :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conduire un projet de construction bâtiment de son lancement jusqu'à sa réception. ▪ Renforcer et structurer des savoirs à multiples facettes : gestion, organisation, juridique et relationnel.

Tableau N°3 Action 03 : Formation sur la Gestion des contrats, des Marchés et de la sous-traitance (fourniture et prestations)	
Population Cible :	Personnes impliquées dans l'élaboration des Offres et de leur suivi (Chef d'entreprise, Responsable du service Technique, Chefs de Projets). Responsable chargés de la gestion et du suivi des contrats. Le Responsable des Relations Extérieures.
Estimation du Coût de l'action :	100 000 DA.
Durée proposée de l'action :	4 Jours.
Début d'exécution proposé :	Novembre 2012.
Description et contenu de l'action :	La réglementation relative aux marchés publics ne cesse d'évoluer. Préparer, passer et exécuter un marché public en toute sécurité nécessite de bien connaître les règles applicables et d'analyser les évolutions jurisprudentielles : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les procédures de passation des marchés de maîtrise d'œuvre. ▪ Informations sur le code des marchés et son évolution. ▪ Les contrats d'Achat. ▪ Les contrats de travail. ▪ Les contrats de sous-traitance. ▪ Les contrats d'assurance et fonds de garantie. ▪ Contrats de vente sur plan (VSP). ▪ Gestion des conflits et des contentieux.
Résultats attendus :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maîtriser les procédures de passation des marchés de maîtrise d'œuvre. Gérer et suivre leur mise en œuvre. ▪ Compréhension des attentes des fournisseurs et des clients. Elaborer les contrats de travail et les contrats de sous-traitance. ▪ Prévenir les contentieux.

Tableau N° 4 Action 04 : Formation sur le SCF (Système Comptable et Financier)	
Population Cible :	Responsables du Service Comptabilité et Finances.
Estimation du Coût de l'action :	120 000 DA.
Durée proposée de l'action :	05 Jours.
Début d'exécution proposé :	Décembre 2012.
Description et contenu de l'action :	Nouveau Système Comptable et Financier (SCF). Formation complémentaire.
Résultats attendus :	<p>Se conformer aux nouvelles dispositions des lois de finances. Le comptable travaille en étroite collaboration avec le chef d'entreprise qui, en qualité de décideur, a besoin à tout moment de connaître la situation financière de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Etablir la comptabilité générale d'exploitation (enregistrement des opérations courantes, achat-vente, T.V.A., charges sociales et travaux d'inventaire sur les stocks, créances, etc). ▪ Construire le bilan et le compte de résultat en vue de déterminer la situation économique et financière de l'entreprise (rentabilité, trésorerie, etc). ▪ Calculer et évaluer certains coûts et prix de revient. ▪ Apprécier les incidences fiscales et juridiques. ▪ Effectuer des calculs commerciaux. ▪ Analyser le bilan et les documents de synthèse.

Tableau N° 5 Action 05 : Diagnostic et assainissement des comptes du bilan en matière d'investissements et d'équipements.	
Estimation du Coût de l'action :	150 000 DA
Durée proposée de l'action :	45 jours
Début d'exécution proposé :	Septembre 2012
Description et contenu de l'action :	<p>La comptabilité de l'entreprise nécessite un assainissement de certains postes du Bilan :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les investissements mis en évidence par les rapports d'expertise, qui existent physiquement mais qui n'ont pas été comptabilisés ou réévalués dans les bilans de l'entreprise. ▪ Corriger les anomalies constatées dans les comptes de l'entreprise.
Résultats attendus :	Assainissement de certains comptes des bilans.

Récapitulatif des Actions du Poste 01 : Investissements immatériels

Tableau N°6 Récapitulatif des Actions du Poste 01 : Investissements immatériels

N°	Population Concernée	Actions de Mise à Niveau	Montant DA	Délais
01	Chef d'entreprise et ses collaborateurs	Formation sur le Management des entreprises	90 000	03 Jours
02	Chefs de Projets	Formation sur le Management des Projets	140 000	05 Jours
03	Personnes impliqués dans l'élaboration des Offres et de leur suivi. Responsables et cadres chargés de la sous-traitance	Gestion des contrats, des Marchés et de la sous-traitance (fourniture et prestations)	100 000	04 Jours
04	Responsables du Service Comptabilité et Finances	Formation sur le SCF	120 000	05 Jours
05	Diagnostic et assainissement des comptes du bilan en matière d'investissements et d'équipements.		150 000	45 Jours
Montant estimé			600 000	

2 Fiches des Actions du Poste 02 : Investissements matériels de productivité.

Tableau n°7 Action 01 : Acquisition de 4 Monte-charges (800Kg).	
Estimation du Coût de l'action :	1 000 000 DA.
Durée proposée de l'action :	2 mois.
Début d'exécution proposé :	Premier trimestre de 2013.
Description et contenu de l'action :	Acquisition de 4 Monte-charges dont chacun assure le transport d'une charge de 800 Kg.
Résultats attendus :	Amélioration des conditions de transport et de manutention au niveau des chantiers de l'entreprise. Accélérer la cadence de production et réduction de la main d'œuvre de manutention.

Tableau N°8 Action 02 : Acquisition d'une Mini-Centrale à Béton (600L).	
Estimation du Coût de l'action :	1 500 000 DA.
Durée proposée de l'action :	2 mois.
Début d'exécution proposé :	mars 2013.
Description et contenu de l'action :	Acquisition d'une Mini-centrale à Béton d'une capacité nominale de 600L.
Résultats attendus :	Accélérer la cadence des travaux de préparation du Béton. Améliorer la qualité du Béton servant aux gros œuvres des chantiers de l'entreprise. Réduction des couts de production. Assurer une certaine autonomie par rapport aux fournisseurs. Location de la centrale en cas ou des opportunités se présentent.

Tableau N°9 Action 03 : Acquisition d'un groupe électrogène.	
Estimation du Coût de l'action :	500 000 DA.
Durée proposée de l'action :	1 mois.
Début d'exécution proposé :	Juillet 2013.
Description et contenu de l'action :	Acquisition d'un groupe électrogène pour le chantier de l'entreprise enregistrant le retard le plus important.
Résultats attendus :	Assurer la disponibilité de l'énergie électrique pour les chantiers de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration de la cadence de réalisation des travaux au niveau des chantiers à travers un roulement en 3 équipes. ▪ Amélioration le confort de travail durant la nuit. ▪ Fonctionnement optimal des équipements nécessitant l'énergie électrique pour leur fonctionnement. ▪ Assurer une meilleure sécurité au niveau des chantiers durant la nuit.

2.2.2. Récapitulatif des Actions du Poste 02 : Investissements matériels de productivité.

Tableau N°10 Récapitulatif des Actions du Poste 02 : Investissements matériels de productivité

N°	Actions de Mise à Niveau	Montant DA	Délais
01	Acquisition de 4 Monte-charges (800Kg)	1 000 000	2 mois
02	Acquisition d'une Mini-Centrale à Béton (600L)	1 500 000	2 mois
03	Acquisition d'un groupe électrogène.	500 000	30 Jours
Montant estimé		3 000 000	

3 Fiches des Action du Poste 03 : Investissements matériels à caractère prioritaire.

Tableau N°11 Action 01 : Aménagement du local de l'atelier de menuiserie.	
Estimation du Coût de l'action :	500 000 DA.
Durée proposée de l'action :	3 mois.
Début d'exécution proposé :	Septembre 2012.
Description et contenu de l'action :	Aménagement de l'atelier de menuiserie pour qui puisse, non seulement, satisfaire les besoins de l'entreprise mais aussi permettre à celle-ci de produire pour d'autres clients.
Résultats attendus :	Atelier totalement opérationnel : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer la gamme des produits fabriqués. ▪ Amélioration du flux de production. ▪ Optimisation des espaces de stockage (Intrants et produits finis). ▪ Amélioration des mesures de sécurité, surtout, les mesures anti-incendie.

Tableau N°12 Action 02 : Acquisition d'un Camion 10 T.	
Estimation du Coût de l'action :	5 500 000 DA.
Durée proposée de l'action :	1 mois.
Début d'exécution proposé :	Premier Trimestre 2013.
Description et contenu de l'action :	Acquisition d'un camion de 10 Tonnes pour assurer les besoins de transport de matières premières pour les chantiers de l'entreprise.
Résultats attendus :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer l'autonomie en termes de transport des matières premières, des produits des ateliers de production, et des équipements de production. ▪ Accélérer la cadence de production et de livraison. ▪ Réduction des coûts de production.

2.3.2. Récapitulatif des Actions du Poste 03 : Investissements matériels à caractère prioritaire. (Acquisition d'investissements matériels à caractère prioritaire)

Tableau N°13 Récapitulatif des Actions du Poste 03 : Investissements matériels à caractère prioritaire.

N°	Actions de Mise à Niveau	Montant DA	Délais
01			
02	Aménagement du local de l'atelier de menuiserie	500 000	3 mois
	Acquisition d'un Camion 10 T	5 500 000	1 mois
	Montant estimé	6 000 000	

4 Fiches des Actions du Poste 04 : Les investissements technologiques et les systèmes d'information.

Tableau N° 14 Action 01 : Mise en Place des procédures de gestion des RH.	
Estimation du Coût de l'action :	200 000 DA.
Durée proposée de l'action :	3 mois.
Début d'exécution proposé :	Janvier 2012.
Description et contenu de l'action :	Mettre en place des procédures en matière d'organisation, de recrutement, de planification en RH.
Résultats attendus :	Une meilleure organisation des ressources humaines.

Tableau N°15 Action 02 : Mise en Place des procédures de gestion des projets de réalisation.	
Estimation du Coût de l'action :	200 000 DA.
Durée proposée de l'action :	3 mois.
Début d'exécution proposé :	Novembre 2012.
Description et contenu de l'action :	Mettre en place des procédures de gestion des projets de réalisation en construction.
Résultats attendus :	1.1. Une gestion optimale des projets que réalise la PME IMMO TOUR

Tableau N°16 Action 03 : Intégration et Mise en place des TIC dans l'entreprise.	
Estimation du Coût de l'action :	1 000 000 DA.
Durée proposée de l'action :	6 mois.
Début d'exécution proposé :	Septembre 2012.
Description et contenu de l'action :	<p>Accompagnement des Services Commercial et Technique dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La formalisation des systèmes d'information commercial et technique de l'entreprise. ▪ L'élaboration du Cahier des Charges relatif au Logiciel de Gestion Commerciale intégrant la gestion des projets. ▪ Conception du Logiciel de gestion commerciale. <p>Le Coaching des personnes responsables des Services Commercial et Technique :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation du logiciel de gestion commercial. ▪ Méthodologie de gestion de projet informatisée (Utilisation de MS-Project dans la planification, optimisation des ressources). <p>Construction d'une Nouvelle Identité pour l'entreprise permettant de mettre en valeur son positionnement au niveau de son marché.</p> <p>Acquisition d'équipements informatiques (Micro-Ordinateurs, Scanner, Photocopieurs, Micro-Projecteur, Appareils Photo, Traceur, Théodolite, etc.).</p> <p>Acquisition d'appareils de communication (Téléphones mobiles assurant la communication en One to One).</p> <p>Installation d'un réseau interne et implantation d'un Intranet.</p>
Résultats attendus :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le personnel du Service Commercial acquiert une autonomie totale dans la gestion commerciale des projets et assure les activités de veille commerciale. ▪ Le Service commercial est performant. ▪ Les tableaux de bords à jours et actualisés sont disponibles à destination du Chef d'entreprise. ▪ L'ensemble des moyens de communication de la PME IMMO TOUR véhiculent une image cohérente de cette dernière. ▪ Logiciel de gestion du Service commercial réalisé et adapté à l'activité de l'entreprise. ▪ Logiciels utilisés dans l'entreprise, à jour, possédant des Licences (Logiciels de Bureautique, de gestion de projets, Antivirus, PAO/DAO, etc) . ▪ Site Internet Opérationnel. ▪ Equipements informatiques suffisants pour l'activité de l'entreprise.

.2.4.2. Récapitulatif des Actions du Poste 04 : Les investissements technologiques et les systèmes d'information.

Tableau N°17 Les Investissements technologiques et les systèmes d'information

N°	Actions de Mise à Niveau	Montant DA	Délais
01	Mise en Place des procédures de gestion des RH.	200 000	3 Mois
02	Mise en Place des procédures de gestion des Projets de réalisation.	200 000	3 Mois
03	Intégration et Mise en place des TIC dans l'entreprise.	1 000 000	6 Mois
Montants estimés		1 400 000	

5 Fiches des Actions du Poste 05 : La formation et l'assistance spécifique.

Tableau N°18 Action 01 : Accompagnement à la mise en œuvre des actions de mise à niveau.	
Estimation du Coût de l'action :	100 000 DA.
Durée proposée de l'action :	24 mois.
Début d'exécution proposé :	Septembre 2012.
Description et contenu de l'action :	<p>Accompagner toutes les actions de mise en œuvre en matière d'assistance et de conseil.</p> <p>Veiller aux respects des délais impartis pour la mise en place des actions.</p> <p>Participer aux choix des fournisseurs et prestataires de service suivant les devis prix /qualités.</p>
Résultats attendus :	Achèvement de la mise en œuvre du plan de mise a niveau dans les normes et suivant les recommandations.

Tableau N°19 Action 02 : Assistance et coaching dans l'élaboration des logiciels de gestion des marchés.	
Estimation du Coût de l'action :	200 000 DA.
Durée proposée de l'action :	06 mois.
Début d'exécution proposé :	Janvier 2013.
Description et contenu de l'action :	Assister l'entreprise dans la mise en place et l'élaboration des logiciels de gestion des marchés adaptés à la réglementation en cours.
Résultats attendus :	Bonnes gestions commerciales, techniques, financières et organisation.

Tableau N°20 Action 03 : Accompagnement à la mise en place d'un système de management de la qualité (+ Certification ISO 9001:2008).	
Estimation du Coût de l'action :	1 000 000 DA.
Durée proposée de l'action :	1 année.
Début d'exécution proposé :	Deuxième Semestre 2013.
Description et contenu de l'action :	<p>Une prestation de Certification ISO 9001 est un processus, pouvant s'étaler sur une année, dont les principales actions peuvent être définies comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélection d'un cabinet de conseil accompagnateur en prenant en compte la démarche de mise en place du SMQ (Système de Management de la Qualité). Les cabinets fournissent des ▪ devis avec une étude détaillée de la prestation de Certification. ▪ Réalisation d'un diagnostic initial permettant de construire un plan d'action adapté à l'entreprise. ▪ Elaboration d'un planning et évaluation du temps à consacrer à la démarche ISO 9001 par chacun des membres de l'entreprise. ▪ L'accompagnement par un consultant spécialisé et certifié auditeur (ICA ou IRCA) qui sera dédié à l'entreprise pendant toute l'opération d'accompagnement. ▪ L'accompagnement dans la rédaction de la documentation (Procédures, Manuel Qualité, Tableaux de bord, etc..). ▪ La formation des personnels clés de l'entreprise au management de la qualité. ▪ L'animation de revues de processus et de direction. ▪ L'audit à blanc. ▪ Conseils et assistance pour l'audit de certification. ▪ L'audit de certification. ▪ Obtention du certificat ISO 9001 :2008 délivré par un organisme certificateur extérieur (AFAQ, SGS, ...). ▪ Eventuellement, un suivi et un accompagnement après l'obtention de la certification ISO 9001.
Résultats attendus :	<p>Les principaux avantages de la certification ISO 9001 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'amélioration de la qualité de service. ▪ la maîtrise des processus. ▪ la maîtrise des budgets et la réduction des gaspillages. ▪ la motivation des collaborateurs grâce à un projet collectif. ▪ l'engagement et l'implication de la direction de l'entreprise. ▪ la mise en place d'une communication dynamique sur l'engagement qualité de l'entreprise auprès des clients et prospects. ▪ un véritable gage de confiance vis-à-vis des clients. ▪ un développement de nouveaux marchés facilité grâce à une compétitivité accrue.

**2.5.2. Récapitulatif des Actions du Poste 05 : La formation et l'assistance spécifique.
(Encadrement, Coaching, et Certification)**

**Tableau N°21 Récapitulatif des Actions du Poste 05 : La formation et l'assistance spécifique.
(Encadrement, Coaching, et Certification)**

N°	Actions de Mise à Niveau	Montant DA	Délais
01	Accompagnement à la mise en œuvre des actions de mise à niveau.	100 000	24 mois
02	Assistance et coaching dans l'élaboration des logiciels de gestion des marchés.	200 000	6 mois
03	Accompagnement à la mise en place d'un système de management de la qualité (+ Certification ISO 9001:2008).	1 000 000	12 mois
Montants estimé		1 300 000	

26 Récapitulatif des Actions de tous les postes de mise à niveau.

Tableau N° 22 Récapitulatif des Actions de tous les postes de mise à niveau.

N°	Les grands postes de la mise à niveau	Montant DA
1	Poste 01 : Investissements immatériels	600 000
2	Poste 02 : Investissements matériels de productivité.	3 000 000
3	Poste 03 : Investissements matériels à caractère prioritaire.	6 000 000
4	Poste 04 : Les investissements technologiques et les systèmes d'information	1 400 000
5	Poste 05 : La formation et l'assistance spécifique.	1 300 000
Montant global estimé		12 000 000

3 Actions de Mise à Niveau de la PME IMMO TOUR

Tableau N°23 Actions de Mise à Niveau de la PME IMMO TOUR

N°	Actions de Mise à Niveau	Début de réalisation	Fin de réalisation
Poste 01	Investissements immatériels	Juillet 2012	décembre 2012
101	Formation sur le Management des entreprises	Septembre 2012	Septembre 2012
102	Formation sur le Management des Projets	Octobre 2012	Octobre 2012
103	Gestion des contrats, des Marchés et de la sous-traitance (fourniture et prestations)	Novembre 2012	Décembre 2012
104	Formation sur le SCF	Décembre 2012	Décembre 2012
105	Diagnostic et assainissement des comptes du bilan en matière d'investissements et d'équipements.	Septembre 2012	Octobre 2012
Poste 02	Investissements matériels de productivité	Janvier 2013	Juillet 2013
201	Acquisition de 4 Monte-charges (800Kg)	Janvier 2013	Février 2013
202	Acquisition d'une Mini-Centrale à Béton (600L)	Mars 2013	Avril 2013
203	Acquisition d'un groupe électrogène.	Juillet 2013	Juillet 2013
Poste 03	Investissements matériels à caractère prioritaire	Septembre 2012	Août 2013
301	Aménagement du local de l'atelier de menuiserie	Septembre 2012	Novembre 2012
302	Acquisition d'un Camion 10 T	Janvier 2013	Janvier 2013
Poste 04	Les investissements technologiques et les systèmes d'information	Septembre 2012	février 2013
401	Mise en Place des procédures de gestion des RH.	Janvier 2012	Mars 2012
402	Mise en Place des procédures de gestion des Projets de réalisation.	Novembre 2012	Janvier 2013
403	Intégration et Mise en place des TIC dans l'entreprise.	Septembre 2012	Février 2013
Poste 05	La formation et l'assistance spécifique	Septembre 2012	Juillet 2014
501	Accompagnement à la mise en œuvre des actions de mise à niveau.	Septembre 2012	Juillet 2014
502	Assistance et coaching dans l'élaboration des logiciels de gestion des marchés.	Janvier 2013	Juin 2013
503	Accompagnement à la mise en place d'un système de management de la qualité (+ Certification ISO 9001:2008).	Juillet 2013	Juin 2014

Planning prévisionnel de réalisation des Actions de Mise à Niveau de la PME IMMO TOUR

Tableau N° 24 Planning prévisionnel de réalisation des Actions de Mise à Niveau de la PME IMMO TOUR

Actions de Mise à Niveau	2012		2013				2014	
	TR3	TR4	TR1	TR2	TR3	TR4	TR1	TR2
Poste 01 : Investissements immatériels.								
101								
102								
103								
104								
105								
Poste 02 : Investissements matériels de productivité.								
201								
202								
203								
Poste 03 : Investissements matériels à caractère prioritaire.								
301								
302								
Poste 04 : Les investissements technologiques et les systèmes d'information.								
401								
402								
403								
Poste 05 : La formation et l'assistance spécifique.								
501								
502								
503								

Tableau N°25 : financement des actions de mises à niveau de la PME IMMO TOUR :

	Montants de la Décision			Montant				
	Montant (DA)	NDPME		Financement ANDPME	%	Montant	Financé par l'entreprise	
Décision		%	%				%	Montant
Les grands postes de la mise à niveau								
Pré-Diagnostic	0	0	80%	0	80%	0	20%	0
Diagnostic	100 000	100 000	80%	80 000	80%	80 000	20%	20 000
Poste 01 : Investissements immatériels	600000	600 000	80%	480 000	80%	480 000	20%	120 000
Poste 02 : Investissements matériels de productivité.	3 000 000	3 000 000	10%	300 000	10%	300 000	90%	2 700 000
Poste 03 : Investissements matériels à caractère prioritaire.	6 000 000	6 000 000	0%	0	0%	0	100%	6 000 000
Poste 04 : Les investissements technologiques et les systèmes d'information	1 400 000	3 000 000	40%	1 200 000	40%	560 000	60%	840 000
Poste 05 : La formation et assistance spécifique.	1 300 000	1 300 000		440 000		440 000		860 000
L'encadrement	100 000	100 000	80%	80 000	80%	80 000	20%	20 000
Le Coaching	200 000	200 000	80%	160 000	80%	160 000	20%	40 000
La certification	1 000 000	1 000 000	20%	200 000	20%	200 000	80%	800 000
Total des Actions de Mise à Niveau	12 300 000	13 900 000		2 420 000		1 780 000		10 520 000

Glossaire

1 Définition de la PME :

En Avril 1996 l'Union Européen a donné la première définition de la PME en se basant sur les critères d'effectifs d'employés, de revenu annuel ou du total des actifs et d'autonomie.

Ainsi 3 catégories d'entreprises ont été recensées :

- La petite entreprise qui emploie moins de 50 salariés et qui réalise un chiffre d'affaires inférieur à 7 millions d'euro ou le total des actifs inférieur à 5 millions d'euros.
- La moyenne entreprise qui emploie un effectif de 50 à 250 salariés et qui réalise un chiffre d'affaires inférieur à 40 millions d'euro ou le total des actifs inférieurs à 5 millions d'euro.

La micro entreprise dont le nombre d'employés est inférieur à 10 salariés

2 Définition de l'environnement :

Selon M Godet (1985), l'environnement est un ensemble d'acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation de fonctionner de façon satisfaisante et d'atteindre ses objectifs.

L'environnement est un ensemble de facteurs externes qui aident l'entreprise à prendre des décisions.

L'environnement est composé de tous les acteurs extérieurs susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise. Ces facteurs peuvent apparaître comme des contraintes ou des opportunités

3 Définition de la mise à niveau ;

Selon le dictionnaire français synonyme, la mise à niveau signifie actualisation, réactualisation, remise à jour, upgrade, update, mise à jour.

D'après l'ONUDI, la mise à niveau est « un processus continu qui vise à -préparer l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre échange et introduire une démarche de progrès, de renforcement des points forts et de résorption des faiblesses de l'entreprise ».

4 les actions matérielles de mise à niveau :

Ils ne concernent que les investissements qui concourent à une amélioration de la productivité (Bougault H ET Philipiak ewa ,2005).

5 les actions immatérielles de mise à niveau:

Plusieurs auteurs s'accordent sur l'importance des actions immatérielles. « L'accumulation des qualifications et des compétences participe à l'amélioration de la productivité par les gains en termes de qualité de la main d'œuvre et l'accès plus facile aux nouvelles technologies qu'elle permet ». (Bougault H ET Philipiak ewa, 2005).

6 L'intelligence économique : n'est plus seulement un art d'observation mais une pratique offensive et défensive de l'information. Son objet est de relier entre eux plusieurs domaines pour servir à des objectifs tactiques et stratégiques de l'entreprise. Elle est un outil de connexion entre l'action et le savoir de l'entreprise.” (Baumard Philippe ,1991).

7 L'économie du savoir étant définie comme étant un nouveau mode de croissance axée sur des activités à forte valeur ajoutée et employant de hautes compétences. Elle repose sur les ressources humaines, la recherche et développement et innovations, les TINC, les systèmes d'organisation et de gestion.

8 La mise a niveau de l'environnement :

Selon M Porter, (1990, pp7-200) dans son ouvrage « l'avantage concurrentiel », l'environnement national joue un rôle majeur dans la compétitivité des firmes. Cet environnement constitue la condition de base de la compétitivité, c'est le déterminant du climat des affaires et aussi de l'incitation à investir. »

A ce titre « les principales mesures de la mise à niveau ont pour objet de lever les contraintes qui altèrent le climat des affaires (réglementations, institutions...)Pour inciter les entreprises à devenir compétitives en termes de coûts, de qualité, d'innovation et enfin à suivre et maîtriser l'évolution des techniques et des marchés » (Philipiak Bougault,2005).

Table des matières

Remerciements :	ii
Dédicaces.....	iii
Liste des abréviations.....	iv
Résumé.....	V
Sommaire	Vi
Introduction générale.....	1
2 Objet de la recherche	2
3 Les études antérieures :	4
4 Justification du thème choisi	4
Partie 1 : cadrage théorique de la mise à niveau de la PME et son environnement	12
Introduction partie I.....	13
CHAPITE I : la PME face à un environnement turbulent et incertain	15
Introduction :P.....	16
Section I : Essai de définition de la PME.....	17
1-Critères de définition de la PME :	17
1-1 Approche quantitative :	17
1-1-1 L'effectif employé :	17
1-1-2 le chiffre d'affaires.....	19
1-2 Approche qualitative de la PME :	19
1-2-1 critères organisationnels :	20
1-2-2 Critères de statut juridique :	20
1-3 critères de contrôlabilité et de responsabilité :	20
2-Définitions de la PME :	21
2-1 Définitions proposées par les pays développés :	21
2-1-1 Définition des USA :	21
2-1-2 Définition des PME en République Fédérale d'Allemagne :	22
2-1-3 Définition Canadienne des PME :	22
2-1-4 Définition de l'Union Européenne :	22
2-2 Définition de la PME dans des pays en voie de développement :	23
2-2-1 Définition Algérienne de la PME :	23
Section2 Rôle économique d'une PME :	25
1 Contribution de la PME à la création d'emplois et à la résorption du chômage :	25
3-Contribution au produit intérieur brut et au revenu :	27
Section3 Les atouts de la PME :	28
1- L'adaptabilité :	28
2-Concentration de l'effort (spécialisation) :	28
3-Circulation rapide de l'information :	28
4-Le contact direct avec le personnel :	29
5-L'aptitude à assurer l'intégration économique :	29
6-L'aptitude à favoriser l'innovation :	29
Section4 : les obstacles au développement des PME :	30
Section 5 l'environnement de la PME :	32

1-Définition de l'environnement :	32
2-Contraintes de l'environnement :	32
3-Les composantes de l'environnement :	33
31-L'environnement économique :	33
32-L'environnement socioculturel :	33
33- L'environnement écologique :	34
34-L'environnement technologique :	34
35- L'environnement politique :	34
36-L'environnement institutionnel et juridique :	34
4-Caractéristiques de l'environnement :	34
41-Caractéristiques de l'environnement des pays en voie de développement :	34
42 Les caractéristiques d'un environnement propice aux affaires :	35
421 environnements juridiques et réglementaires :	35
422 Environnement financier favorable au développement des PME :	37
Conclusion du chapitre I :	39
CHAPITRE II : LA MISE A NIVEAU DE LA PME ET SON ENVIRONNEMENT ..	40
INTRODUCTION :	41
Section I Concept de mise à niveau :	43
1-Définition de la mise à niveau ;	43
2- Les objectifs de la mise à niveau :	44
21-les objectifs au niveau macro :	45
22-les objectifs au niveau meso :	46
23- les objectifs au niveau micro :	46
3-les types de mise à niveau :	49
31-la mise à niveau des processus :	49
32-la mise à niveau des produits :	49
33-la mise à niveau fonctionnelle :	49
34-la mise à niveau sectorielle :	50
4-Dispositif de mise à niveau :	50
5-Financement de la mise à niveau :	51
61-les conditions externes (mise à niveau de l'environnement) :	51
62-les conditions internes ((mise à niveau de l'entreprise) :	52
Section 2 processus de mise à niveau :	53
1 Phase1 Diagnostic stratégique global :	53
2-Phase2 : Sélection des stratégies appropriées :	55
3-Phase3 : Formulation du plan de mise à niveau :	56
4-Phase4 : Exécution et suivi du plan de mise à niveau :	56
Section3 Les actions de mise à niveau :	57
1 les actions matérielles :	58
2 Actions immatérielles :	58
21 La mise à niveau du management :	62
22 La mise à niveau des ressources humaines et développement des compétences :	63
23 La mise à niveau commerciale (marketing) :	64

25 Mise à niveau du système de production :.....	66
26 Mise à niveau financière et comptable :.....	66
27 Mise à niveau de la qualité et certification :.....	66
28 La mise à niveau du système de recherche et développement et d'innovation :.....	67
Section 4 La mise à niveau de l'environnement :	68
1 Définition de la mise à niveau de l'environnement :.....	68
2 Les actions de mise à niveau de l'environnement :.....	69
21-La mise à niveau de l'environnement financier et bancaire :.....	70
22-La mise à niveau de L'environnement institutionnel :.....	70
23 La mise à niveau de l'environnement infrastructurel :.....	71
Chapitre III : Explications théoriques de la mise à niveau de la PME et son environnement.	73
Section I : contexte de la mise à niveau de la PME :	74
Section2 Théories de l'ouverture-croissance :	77
1-Théorie Listienne : (protectionnisme partiel et temporaire des industries naissantes)	77
2 théories de Rodrik : Réformes institutionnelles et politiques d'ouvertures dans les pays en développement :.....	78
Section 3 théorie de la croissance de la firme dans un environnement instable	79
1 Conception classique de la firme et ses limites :.....	79
2 l'approche néo-institutionnelle moderne de la firme :	80
22 Approche de la firme fondée sur les compétences et l'apprentissage organisationnel (théorie évolutionniste) :.....	83
23 Approche de la firme fondée sur les relations avec l'environnement :.....	84
Section4 Théorie des institutions et théorie régaliennne de l'état : mise à niveau de l'environnement (relation environnement –entreprise) :	85
1 notion d'institution :	85
2 Rôle des institutions dans le développement des firmes :	85
3 Les fonctions régaliennes des institutions de l'état :.....	86
Section5 Cadre théorique du rôle de la stratégie dans l'entreprise (processus de mise à niveau et démarche stratégique) :	88
1 Définition de la stratégie :	88
2 Rôle de la stratégie dans l'entreprise :.....	88
3- Rôle de la stratégie dans le positionnement concurrentiel :.....	89
31 Diagnostic stratégique :	89
32Analyse de la position concurrentielle :	90
321 les stratégies concurrentielles de Michael Porter :	90
3211 La stratégie de différenciation par les coûts :.....	90
3212 la stratégie de différenciation :.....	90
3213 la stratégie de focalisation :	91
Section6-les théories explicatives des actions de mise à niveau et développement de la PME :	92
1 Théorie de l'entrepreneur schumpetérien et l'innovation :	92
2 Théorie des capacités dynamiques :	93
3 Théories de l'apprentissage organisationnel et des compétences (des ressources) :.....	94

31 Définition de l'apprentissage organisationnel :.....	95
36 formations et apprentissage organisationnel :	97
Conclusion du chapitre III	98
CHAPITRE IV : ACTIONS DE MISE A NIVEAU ET PERFORMANCES DE LA PME	99
Introduction :	100
<i>Section 1 : revue de littérature sur les performances de la PME</i>	101
1-Définition du concept de performance :.....	101
2-Les différentes approches de la performance :.....	102
2-1- la performance financière :	102
22 la performance économique :	103
24 la performance humaine :	103
25 la performance organisationnelle	104
26 la performance commerciale :	105
3-Evaluation de la performance de la PME :.....	105
3-1 L'approche exclusivement financière de la performance et ses limites :.....	105
32 l'approche multidimensionnelle ou globale de la performance : (modèle de Kaplan et de Norton)	106
321 Présentation du modèle de Kaplan et Norton :.....	106
322 les limites des outils de mesure de la performance globale :	108
4-les indicateurs de la performance:(revue de littérature)	109
41 les indicateurs de la performance et leur pertinence :	109
<i>Section 2 : Le système de performance des PME (objectifs de la PME et indicateurs de performances correspondants)</i> :	112
1- les objectifs de la PME :.....	113
2 les indicateurs de performance des PME :	114
21 les indicateurs de la performance financière :	114
211 la rentabilité :.....	114
212 productivités des facteurs (valeur ajoutée) :.....	116
213 le chiffre d'affaire :.....	118
214 la réduction des coûts :	119
22 les indicateurs de performance de la dimension client ou relation avec le client :	119
232 l'investissement en R et D et /ou en innovation :.....	121
<i>Section 3 sous bassement théorique des performances de la PME dans le cadre de la mise à niveau:</i>	124
1 l'avantage concurrentiel et Les performances chez les classiques :.....	124
2 l'avantage concurrentiel et les performances selon Mickael Porter :.....	125
22 Avantages concurrentiels et stratégies adoptées :	126
4 l'avantage concurrentiel et les performances selon l'approche RBV (basée sur les ressources) :.....	127
5 L'avantage concurrentiel et les performances selon les théories évolutionnistes (la théorie des capacités dynamiques ou des ressources ou des compétences) :	128
Discussion :	128

Section4 les actions immatérielles de mise à niveau facteurs de performances de la PME :	129
1 Effets de la mise à niveau des ressources humaines (développement des compétences et du savoir) sur les performances de la PME:	130
11 Formation initiale (apprentissage) et formation continue :	130
12 Relation entre formation et performances :	131
121 les études antérieures :	131
13 Evaluation de la mise à niveau de la formation.....	132
14 Les modèles d'évaluation :	133
2 Effet de la mise à niveau financière et comptable (adoption du système de calculs des coûts et des prix) sur les performances de la PME :	134
3 Effets de la mise à niveau des TINC sur les performances de la PME :	135
4 effets de la mise à niveau de l'innovation et des capacités créatives sur les performances des PME.....	135
5 Effets de la mise à niveau du management sur les performances de la PME :	136
6 Effets de la mise à niveau des processus de production sur les performances des PME :	136
Conclusion chapitre IV.....	136
Conclusion partie I.....	138
Partie II : La mise à niveau de la PME algérienne et son environnement	140
Introduction partie II.....	141
Chapitre V Etat des lieux de la PME algérienne et son environnement	142
Introduction	143
Section I : Evolution historique de l'entreprise Algérienne et genèse de la PME.....	144
1-Phase 1 : (1967-1978) mise en place des industries industrialisantes :	144
2-- phase II : 1980-1988 Restructurations organique et financière des entreprises	146
3- Phase 3 : à partir de 1989 : la transition à l'économie de marché et développement de la PME et du secteur privé :	147
3-1 : Programme d'ajustement structurel et son impact sur l'entreprise algérienne et son environnement.....	148
3-1-1-Présentation du programme.....	148
Le rééchelonnement a entraîné pour l'économie algérienne un programme classique de stabilisation du FMI qui exige d'agir sur :	148
3-1-2-Réforme du secteur public : privatisation et développement des PME :	148
3-1-3-Protéges et limites du programme d'ajustement structurel :	149
Section II Accords d'association et exigence du renforcement du secteur de la PME	151
1-le libre échange :	151
2-Ouverture de l'économie et exigence de la modernisation des PME.....	152
2-1 –L'accord d'association avec l'UE :	152
2-1-1-Les objectifs de l'accord :	152
2-12-La coopération commerciale :	153
2-1-3-La coopération économique :	153
2-1-4- Coopération industrielle :	154
2-1-5- Coopération financière :	154
2151-Le programme MEDA	154

2-1-6- Coopération régionale :	155
2-1-7- les investissements directs étrangers (IDE) :	156
2-2 Les effets de l'accord d'association sur l'économie et l'entreprise algériennes :	156
Section III évolution du secteur de la PME en Algérie :	158
1-Structures d'appui à la PME :	158
1-1-la loi d'orientation de la promotion des PME: loi n°18-01du 12-12-2001	159
1-2-le ministère de la PME et de l'artisanat :	159
1-3-l'ANDPME (L'agence nationale de développement des PME) :	160
1-4-le FGAR :	160
1-5-la CGCI-PME :	161
1-6 L'ANSEJ :	161
1-8 les pépinières d'entreprises :	162
1-9 Les centres de facilitation :	162
1-10 Centre National de Développement de la Sous-traitance.....	162
1-11 L'Observatoire national de la PME et de l'entreprenariat	162
2-Programmes de soutien à la PME :	163
3-Réalités des PME algériennes	164
31-Population des PME et son évolution	164
311 Evolution du nombre de PME en Algérie	165
312 Evolution du nombre des PME en Algérie par statut juridique :	166
313 Evolution des PME par secteur d'activité :	166
314 Répartition des PME privées par tranches d'effectif (2012).....	167
315 Densité des PME :	168
316 Implantation territoriale des PME	169
32 La situation économique des PME	169
42Contribution des PME au PIB :	173
43Contribution des PME à La création de la valeur ajoutée :	174
Section IV Contraintes et opportunités de développement des PME au sein de l'industrie algérienne :	176
21 Les contraintes découlant de L'importance du secteur informel.....	178
22 Les contraintes financières :	179
23 les contraintes du système fiscal.....	180
24 Les contraintes relatives au marché de travail :	181
25 Les contraintes liées au foncier industriel :	181
26 Les contraintes d'ordre administratif et judiciaire :	181
27 Les contraintes d'informations :	182
Section V Etat des lieux de l'environnement des affaires algérien :	184
1 Obstacles liées à l'environnement.....	184
2 Les indicateurs d'appréciation du climat des affaires :	184
21 Les critères retenus par le Doing Business :	185
22 Les indicateurs d'évaluation retenus par le Forum économique de DAVOS.	187
3 Caractéristiques du climat des affaires Algérien :	189

31 le poids de la réglementation :.....	190
32 La Pression fiscale.....	190
33 Les infrastructures de mauvaise qualité	190
34 Politique de la concurrence	191
Conclusion chapitre V	191
Chapitre VI mise à niveau des PME algériennes en comparaison avec celle des pays du Maghreb.....	193
Introduction	194
<i>Section I Programmes de mise à niveau et conditions d'accompagnement de la PME algérienne:.....</i>	<i>195</i>
1-Programme de la promotion de la compétitivité industrielle :.....	195
1-1Présentation du programme :	195
1-2 Dispositif de la mise à niveau :	196
1-2-1Cadre institutionnel :.....	196
1-2-2-Cadre juridique :.....	196
1-2-3Cadre financier :.....	196
1-3 critères d'éligibilité au programme :.....	197
1-4 les aides financières du FPCI :.....	197
1-5 Le déblocage des aides.....	197
1-6 Dossier à fournir pour bénéficier de l'aide et procédure de son étude.....	198
2-Programme euro-développement PME (PME I) :.....	199
2-1 Présentation du programme :	199
2-2 Consistance du programme :.....	199
2-3Activités du programme :.....	199
2-4 les interventions du programme :.....	199
2-5 Période d'exécution du programme :	201
3-Programme national de mise à niveau de la PME :	201
3-1 Présentation du programme :	201
3-2 les objectifs du programme :.....	201
3-3 Caractéristiques du programme :	202
3-4 Contenu du programme :.....	202
3-4-1-Actions sectorielles :.....	202
3-4-2-Actions régionales :.....	203
3-4-3-Actions sur l'environnement institutionnel de la PME et structures d'appui à la PME.	203
3-4-4-Actions en faveur des PME :.....	203
3-5 Pilotage et gestion du programme.....	204
3-6 Procédure de financement du programme national de mise à niveau.	204
4 Le programme algéro-allemand "Développement économique durable «GTZ »	206
5 Le programme PME II d'appui aux entreprises algériennes (Appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication).....	206
5-1 Description du programme.....	206
5-2 Les activités soutenues par le programme :	207
5-3 Les critères d'éligibilité :	208

5-4 Période d'exécution du programme	208
Section II Appréciation des programmes de mise à niveau des PME algériennes :.....	209
1 Nombre de PME ayant adhérées aux différents programmes :.....	209
1-1 Programme intégré (PI) ONUDI-MNISTERE de l'INDUSTRIE :.....	209
1-2 Le programme du MIR:	209
13 Programme euro developpement PME :.....	211
131 Pme retenues pour la mise à niveau :	211
1311 Répartition des PME par secteur d'activité :.....	211
1312 Répartition des PME selon la classe d'effectif :.....	212
14 Programme PME II.....	213
15 Programme national de mise à niveau :.....	213
151 La répartition des dossiers retenus par secteurs d'activités :.....	214
2 Apports positifs	215
3 les limites et les lacunes des dispositifs de mise à niveau des PME :.....	216
31. La profusion des dispositifs d'appui par des organismes différents.....	216
32 L'Absence de cadre stratégique de référence :	216
33 Des critères d'éligibilité trop divers et peu calés sur la PME :	216
34 Des dispositifs d'évaluation insuffisants	217
4 Résultats et discussion :.....	217
Section III Actions de mise à niveau engagées dans le cadre des différents programmes et leurs impacts sur les PME:	218
1 Programme du MIR :.....	218
2 Programme EURO DEVELOPPEMENT PME :.....	219
21 Actions de mise à niveau :.....	220
211-Volet I : L'appui direct aux PME industrielles privées :	220
2111 Actions de mise à niveau du management (339 actions)	221
2112 Les actions de mise à niveau de la production :(313 actions).....	221
2113 les actions de mise à niveau en marketing (103 actions).....	222
2114 Les actions de mise à niveau de la qualité:.....	222
2115 Actions de mise à niveau comptable et financière des PME.....	223
212 Volet II : Appui aux PME pour l'obtention de financement :.....	224
213 volet III : Appui à l'environnement direct de l'entreprise industrielle privée :.....	225
214 volet : Actions transversales.....	225
2141 Actions de Mise à niveau de la formation :.....	225
2142 Actions d'Informatisation :.....	226
Actions en faveur des organismes intermédiaires :.....	227
2143 Actions d'informations.....	227
22 Réalisations 2008: pérennisation des acquis de PME I.....	228
24 Resultats et Discussion :.....	230
3 Le programme algéro-allemand 'développement économique durable' (GTZ)	231
4 Programme PME II d'appui aux entreprises :.....	231
41 Actions réalisées :.....	231

411 Les domaines d'intervention les plus sollicités par les PME étaient :	231
412 Les actions de mise à niveau dans le domaine des TIC	231
413 les actions de formation et d'assistance technique dans le domaine des TIC :	232
414 Actions de formation ; management de la qualité et certification	232
415 Mise à niveau organisationnelle (système d'information)	232
416 Actions de développement des TIC réalisées au profit des institutions et	233
organismes algériens de soutien aux PME :	233
42 Budget :	234
43 L'impact de ces actions de mise à niveau :	234
5 Programme national de mise à niveau :	235
51 Actions réalisées	235
512 Actions de formation :	236
52 Impacts du programme	237
6 Résultats et discussions :	238
61 Perception des actions de mises à niveau par les entreprises	238
Section IV Mise à niveau de l'environnement :	240
1-Domaine financier :	240
2 Domaine fiscal :	241
3 Domaine du foncier	241
4 Actions d'appui à l'industrie	242
5 Conditions d'amélioration du climat des affaires :	243
Section V Expériences maghrébines de mise à niveau :	244
1 Mise à niveau des entreprises en Tunisie	244
La Tunisie étant considérée comme une expérience réussie de mise à niveau selon l'AFD et la banque mondiale ; il convient alors d'examiner son parcours pour enrichir nos programmes de mise à niveau et en combler les lacunes.	244
1-1- Contexte de mise à niveau :	244
1-2 Présentation du programme	245
1-3 Volets du programme	245
1-4 Critères d'éligibilité	245
1-5 L'architecture du programme de mise à niveau	245
1-6 Financement	246
1-7 Résultats et impacts :	246
1-7-1 Apports positifs	246
1-7-2 Impacts :	247
1-7-3 Limites du programme	248
2 Programme de mise à niveau au Maroc	249
2 -1 présentation des programmes de mise à niveau :	249
2-2 Les intervenants :	250
2-3 Financement :	250
2-4 Résultats et impacts du programme :	251
25 Limites	251
3 Principales similitudes entre les programmes Maghrébins de mise à niveau :	252
3-1 une approche cohérente et globale	252

3-2 La démarche méthodologique commune	252
3-3 Le mode d'intervention est organisé selon trois échelons de mise en œuvre	252
3-4 Une logique de ciblage par des critères d'éligibilité	253
3-5 Le cadre institutionnel du programme	253
3-6 Durée des programmes de mise à niveau	253
3-7 Chiffrage et étendue des programmes	253
3-8 Financement des programmes	254
3-9 Un système d'évaluation	254
4 Bilan de la mise à niveau dans les pays du Maghreb en 2013 (apports et limites)	254
41 Nombre d'adhésions	254
42 Apports positifs	255
43 Limites	255
44 Actions de mise à niveau et impacts	256
Conclusion chapitre VI	258
Chapitre VII ETUDE DE CAS : PME IMMO TOUR	260
Introduction	261
Section I Aperçu sur la PME et ses dirigeants	262
1 Fiche d'identité de la PME	262
2 Profil du dirigeant principal	262
3 Bref historique de la PME	263
4 Projets réalisés	263
5 Vision du Manager	264
Section II Diagnostic stratégique global	266
1 Diagnostic du management	266
11 La politique générale	266
12 Les relations hiérarchiques	266
13 La Communication	267
14 Gestion des Ressources Humaines	267
2 Diagnostic commercial	268
21 Produits	268
22 Prix	269
23 Distribution	269
24 Communication	270
3. Diagnostic du système d'information	271
4 Diagnostic financier et analyse des performances	272
41 Synthèse des Points Forts et Faibles	272
411 Points Forts de l'Entreprise	272
412 Points Faibles de l'Entreprise	273
413 Recommandations	273
5 Diagnostic de l'organisation et des ressources humaines	274
51 Organisation et organigramme	274
52 Répartition de l'effectif	276
53 Productivité	277
54 Situation sociale	277

541 Niveau et mode de rémunération :	277
542 Absentéisme :	277
543 Motivation du personnel :	278
544 Climat et conditions de travail.....	278
545Chômage et intempéries	278
546 Communication entre les diverses composantes dans l'entreprise.....	278
55 Actions de formation accomplies ou prévues (par catégories de personnel)	278
56 Synthèse de la situation des ressources humaines :.....	278
6 Diagnostic de la production :.....	279
61 les principaux produits fabriqués et leurs caractéristiques techniques :.....	279
62 Matières premières ou intrants (estimatif par Projet).....	280
63 Process de production :.....	281
631 Equipements de production et maintenance:.....	282
64 Implantation des ateliers :.....	282
641 Atelier de Menuiserie	282
642 Chantiers de réalisation	283
65 Gestion et organisation de la production :.....	283
66 Qualité et rebuts :.....	284
67 Problèmes de pollution –environnement-hygiène et sécurité :.....	284
671 Les problèmes de pollution :	284
672 Respect de l'environnement :.....	284
68 Estimation du coût total de production en KDA.	285
69 Comparaison internationale(Benchmarking) :	286
7. Diagnostic de la formation :	286
8 Résumé des analyses, conclusions et recommandations :.....	288
81 Analyse et discussion des résultats du diagnostic :	292
Section III Stratégie de développement et actions de mise à niveau :.....	293
1 Identification des créneaux et marchés porteurs :	293
2 Actions de mise à niveau (Recommandations pour la mise à niveau de l'entreprise) :	294
2.1. Poste 01 : Investissements immatériels.	294
2.2. Poste 02 : Investissements matériels de productivité.	295
2.3. Poste 03 : Investissements matériels à caractère prioritaire.	296
2.4. Poste 04 : Les investissements technologiques et les systèmes d'information	296
4 Financement des Actions de Mise à Niveau de la PME IMMO :	297
IMMO TOUR).....	297
5 Analyse et discussion :	297
Section IV- Appréciation de l'apport des actions immatérielles de mise à niveau (après exécution du plan de mise à niveau).....	299
1 Les performances financières avant et après mise à niveau	299
2 les performances commerciales ou de la relation avec le client avant et après la mise à niveau	300
3 les performances de la dimension processus interne avant et après la mise à niveau :..	300
4 Les performances de la dimension apprentissage organisationnel ou management interne avant et après la mise à niveau :	301

5 Analyse et discussion des résultats :.....	302
Conclusion du chapitre VII	303
Conclusion partie II	304
Conclusion générale :	306
Bibliographie	311
Index des tableaux :.....	326
Index des figures :	328
Annexes.....	329
Glossaire :.....	Erreur ! Signet non défini.