

Université Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem

Faculté des Sciences Économiques, des Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales



Thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat en sciences économiques

Option : économie internationale

Thème :

Mise a niveau et compétitivité des PME industrielles en Algérie

Présenté par :  
FILALI Sarra

Sous la direction de Mlle  
Pr. YUCEFI Rachid

Membres de jury :

<i>MR.OUDDANE Bouabdellah</i>	<i>maitre de conférences(A)</i>	<i>Université de Mostaganem</i>	<i>Président</i>
<i>MR.YUCEFI Rachid</i>	<i>Professeur</i>	<i>Université de Mostaganem</i>	<i>Rapporteur</i>
<i>MR.BENMANSOUR Abdallah</i>	<i>Professeur</i>	<i>Université de Tlemcen</i>	<i>Examineur</i>
<i>MR.MRABET Soulayman</i>	<i>maitre de conférences(A)</i>	<i>Université de Tlemcen</i>	<i>Examineur</i>
<i>MR.RAMDANI Mouhamed</i>	<i>maitre de conférences(A)</i>	<i>Université de Mostaganem</i>	<i>Examineur</i>
<i>MR.BENCHENNI Abdelkader</i>	<i>maitre de conférences(A)</i>	<i>Université de Mostaganem</i>	<i>Examineur</i>

Année Universitaire 2018-2019.

## **REMERCIEMENTS**

Au terme de ce travail, je tiens à exprimer mes vifs remerciements à monsieur YUCEFI Rachid, pour m'avoir honorée en acceptant de diriger ce travail.

Mes plus sincères remerciements s'adressent également aux:

Professeurs qui ont accepté de faire partie du jury de soutenance et ont jugé ce travail.

Je tiens aussi à remercier mes parents, ma chère sœur et mes frères.

A monsieur darkaoui abd elkader pour tous ses effort techniques et sa collaboration , Et a tous mes amis à qui je pense fortement et à tous ceux qui ont contribué de prés ou de loin à la réalisation de ce travail.

## Dédicace

*Je dédie cette thèse à: A mes très chers parents. Aucune dédicace, aucun mot ne pourrait exprimer à leur juste valeur la gratitude et l'amour que je vous porte. Je mets entre vos mains, le fruit de longues années d'études, de longs mois de distance de votre amour de votre tendresse, de longs jours d'apprentissage. Votre soutien et votre encouragement m'ont toujours donné de la force pour persévérer et pour prospérer dans la vie. Chaque ligne de cette thèse chaque mot et chaque lettre vous exprime la reconnaissance, le respect, l'estime et le merci d'être mes parents.*

### Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>1</b>	<b>Les critères de segmentation stratégique</b>	
<b>2</b>	<b>choix de localisation dans le model OLI de Dunning</b>	
<b>3</b>	<b>La typologie des INV</b>	
<b>4</b>	<b>La définition de la PME en Europe</b>	
<b>5</b>	<b>la définition de la PME en Algérie</b>	
<b>6</b>	<b>Evolution de la population globale des PME (2009/2016)</b>	
<b>7</b>	<b>Population globale des PME à fin 2016</b>	
<b>8</b>	<b>Répartition des PME privées par secteur d'activité</b>	
<b>9</b>	<b>Evolution des emplois déclarés par type de PME (2012-2016)</b>	
<b>10</b>	<b>Evolution de la VA par secteur juridique (2009-2015)</b>	
<b>11</b>	<b>Répartition des crédits octroyés par secteur d'activité en (2016)</b>	
<b>12</b>	<b>Classement de l'Algérie en terme de pratique des affaires selon l'indicateur (IPA) 2015-2017</b>	
<b>13</b>	<b>explicatif Etat d'avancement du Programme de Mise à Niveau de l'Industrie juin 2017</b>	
<b>14</b>	<b>Etat d'avancement du Programme I.T.P</b>	
<b>15</b>	<b>prévisionnel du Programme Mise à Niveau Globale Casamance</b>	
<b>16</b>	<b>Répartition des investissements prévus pour la mise a niveau</b>	
<b>17</b>	<b>les résultats du programme MIR selon ses deux phases de mise en œuvre</b>	

18	<b>Répartition des conventions en 2016 par secteurs d'activité</b>	
19	<b>Répartition des dossiers de mise à niveau reçus en 2015</b>	
20	<b>Répartition des dossiers de mise à niveau reçus en 2015 par Typologie de PME</b>	
21	<b>Répartition des dossiers de mise à niveau reçus en 2015 par secteur</b>	
22	<b>Répartition des dossiers de mise à niveau reçus par délégation</b>	
23	<b>Répartition des dossiers de mise à niveau reçus par délégation</b>	
24	<b>Distribution et récupération du nombre de questionnaires</b>	
25	<b>Echelle de Likert</b>	
26	<b>tableau descriptif des phrases et axes du questionnaire</b>	
27	<b>Distribution et récupération du nombre de questionnaires par wilaya</b>	
28	<b>Répartition des entrepreneurs enquêtés selon l'âge, le genre, et le niveau d'instruction.</b>	
29	<b>répartition des PME Par secteur d'activité</b>	
30	<b>répartition des PME Par nature juridique</b>	
31	<b>L'effectif global des PME</b>	
32	<b>Répartition des PME dans l'industrie</b>	
33	<b>La moyenne arithmétique et la déviation des réponses correspondantes à la complexité et la dynamique de l'environnement de l'entreprise</b>	
34	<b>La moyenne arithmétique et la déviation des réponses</b>	

	<b>correspondantes à l'effort des PME vers La compétitivité</b>	
<b>35</b>	<b>Les freins à l'export pour les PME algériennes</b>	
<b>36</b>	<b>l'effort des PME face à la compétitivité en %</b>	
<b>37</b>	<b>La moyenne arithmétique et la déviation des réponses correspondantes à La procédure de la mise a niveau</b>	
<b>38</b>	<b>la Connaissance des programmes de mise à niveau</b>	
<b>39</b>	<b>La moyenne arithmétique et la déviation des réponses correspondantes à L'impact des programmes de mise a niveau sur la compétitivité des pme algériennes</b>	
<b>40</b>	<b>Certification iso dans les PME interrogées</b>	
<b>41</b>	<b>corrélacion des changements de l'environnement des pme sur leur compétitivité</b>	
<b>42</b>	<b>régression linéaire simple de l'impact des changements de l'environnement des pme sur leur compétitivité</b>	
<b>43</b>	<b>résultat du t- teste du model étudié</b>	
<b>44</b>	<b>corrélacion des efforts d'entreprise avec la compétitivité</b>	
<b>45</b>	<b>régression linéaire simple de L'effort d'entreprise avec la compétitivité</b>	
<b>46</b>	<b>résultat de t- teste des variables étudiés</b>	
<b>47</b>	<b>corrélacion des efforts de l'Etat et programmes de mise à niveau avec compétitivité</b>	
<b>48</b>	<b>régression linéaire simple entre l'effort de l'Etat et programmes de mise a niveau avec compétitivité</b>	

49	résultat de t- teste des variables étudiés	
----	--	--

### Liste des figures

Numéro	Titre	Page
1	Les cinq forces qui influencent le jeu concurrentiel	
2	La chaîne de valeur de l'entreprise	
3	Modèle d'Uppsala (1) L'engagement séquentiel des ressources	
4	Modèle d'Uppsala (2) La dynamique du processus d'internationalisation	
5	Programme de Mise à Niveau comprend deux principaux instruments	
6	Réparation des investissements prévus, approuvés et réalisés pour les 115 dossiers approuvés	
7	Répartition des primes approuvées par le comité de pilotage pour les 115 plans de Mise à Niveau	
8	Répartition par secteur d'activité des 115 dossiers approuvés par le comité de pilotage.	
9	répartition des PME Par secteur d'activité	
10	répartition des PME Par nature juridique	
11	répartition des PME dans l'industrie	
12	Les freins majeurs dont souffrent les entreprises	
13	l'effort des PME face à la compétitivité selon les PME enquêtées	
14	modèle pour tester les hypothèses et variables	
15	régression linéaire simple de l'impact des changements de l'environnement des pme sur leur compétitivité	
16	régression linéaire simple de L'effort d'entreprise avec la compétitivité	

<b>17</b>	<b>régression linéaire simple entre l'effort de l'Etat et programmes de mise a niveau avec compétitivité</b>	
-----------	--	--

## **Liste des abréviations**

**AFD** : Agence Française de Développement.

**ALGEX**: Agence Algérienne de Promotion des Exportations.

**ANDPME** : agence nationale de développement des pme

**ANGEM**: Agence Nationale de Gestion du Micro-Crédit.

**ANSEJ**: Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes.

**APSI** : L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Investissement

**BTP** : Bâtiment et travaux publics.

**CACI**: Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie.

**CAGEX** : Compagnie d'Assurance et de Garantie des Exportations.

**CE** : Commission Européenne.

**CGCI**: Caisse des Garanties des Crédits aux Investissements.

**CID** : Commission des Impôts Directs.

**CNAC**: Caisse Nationale d'Assurance Chômage.

**CNAS** : Caisse Nationale des Assurances Sociales.

**CNI** : Commission Nationale des Investissements.

**EDPME** : euro-développement PME

**EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée.

**FGAR** : Fonds de Garantie des Prêts

**FMN**: Firmes Multinationales.

**FNRDA** : Le Fonds National de Régulation et Développement Agricole.

**HH** : hors hydrocarbures. .

**IPA** : Les indicateurs de la pratique des affaires

**L'ANDI** : L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement

**MIR** : ministère de l'industrie et de restructuration

**NTIC** : les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

**OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

**OMC** : organisation mondiale de commerce.

**ONS** : Office National des Statistiques algérien.

**PIB** : Produit intérieur brut.

**PME**: petite et moyenne entreprise.

**PMI** : petite et moyenne industrie.

**PROMEX** : agence de Promotion des Exportations.

**R&D** : Recherche et Développement.

**TAP** : Taxe sur l'Activité Professionnelle.

**TVA** : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

## **Introduction générale**

L'ouverture des frontières devient une réalité, y compris pour des économies longtemps protégées. Cette confrontation avec les marchés internationaux constitue pour eux à la fois une formidable opportunité et un défi : une opportunité de croissance, en permettant aux pays d'avoir accès à de nouveaux marchés et d'attirer des flux d'IDE, mais également le risque, pour des pays insuffisamment préparés à l'ouverture et incapables de développer leur secteur productif, de rester à l'écart des flux d'échanges et d'accumuler un retard irrattrapable.

Dans cet environnement mouvant, et sous l'impulsion croissante de la globalisation les entreprises se trouvent confrontées à l'impératif d'être compétitives afin d'assurer leur pérennités, les pressions exercées par les marchés financiers internationaux et la prise en compte de la concurrence issue de l'étranger. Autant de contraintes, qui poussent l'entreprise à adopter de nouvelles pratiques

Dans ce sens, la compétitivité est une notion économique résumant la capacité d'être viable et de se développer par rapport aux autres territoires et entreprises ayant des activités économiques comparables.

L'Algérie souhaite diversifier son économie pour qu'elle ne soit plus dépendante des fluctuations des prix du pétrole et pour développer les exportations hors hydrocarbures, quelque statistique montre que : en 2016, les Comptes Économiques Nationaux Trimestriels indiquent une croissance en volume du PIB de l'ordre de 3,4% par rapport à 2015. et Le taux de croissance du PIB hors hydrocarbures est de 4,7% au en 2016 alors qu'il était de 5,3% en 2015, Au 2ème trimestre 2016, le secteur des hydrocarbures connaît une évolution faiblement positive de 0,2% contre -0,2% durant la même période de l'année 2015.. Et l'industrie enregistre un ralentissement de son rythme de croissance trimestrielle soit une hausse de 3,4% au lieu de 4,2% durant la même période de l'année précédente.).

Depuis 1980 les PME algériennes, considérées Comme un moyen de développement économique qui apparaissent de plus en plus comme des acteurs importants de la mondialisation, elles jouent un rôle incontournable dans la création d'emploi, la création de la valeur ajoutée, et leur contribution dans la répartition des revenus, Toutes les études récentes font ressortir que les PME algériennes sont soumises à des contraintes multiformes d'intensité variable. Une étude de la banque mondiale fait apparaître les obstacles rencontrés par les dirigeants des PME, et qui freinent leur développement tel que les contraintes découlant de l'informel, financières, relatives au marché du travail, liées au foncier industriel, d'ordre administratif et judiciaire et les contraintes d'informations.

Ces obstacles qui freinent le développement des PME ne sont pas forcément appréhendés dans le même ordre par tous les dirigeants-propriétaires, et se différencient selon la nature des activités. Ainsi le développement insuffisant des infrastructures logistiques dans notre pays est un point noir qui a été souvent

mentionné au cours des dernières années. et Le problème aujourd'hui n'est pas uniquement de vendre, mais de consolider la compétitivité des entreprises.

L'Algérie Se trouve au cœur de profondes mutations dans divers domaines, notamment économiques, après la signature de l'accord d'association avec l'Union européenne le 22/04/2002 afin de s'adapter aux exigences de cette nouvelle phase et de maintenir sa survie économique.

Ce partenariat est basé sur la réciprocité et la libéralisation des échanges commerciaux et la mise en place d'une zone de libre-échange au début de 2020.

Au cours de cette phase transitoire, l'Algérie devrait lever progressivement les barrières tarifaires et non tarifaires imposées et supprimer les droits de douane et du système de quotas des produits industriels européens selon un calendrier spécifique, Par ailleurs, les institutions économiques algériennes, publiques et privées, seront confrontées à une concurrence sévère sur les marchés nationaux ou internationaux, notamment sous la forme d'une gestion fondée sur des décisions de gestion centralisées et une protection contre la concurrence.

il faut agir pour que soient rapidement réunies les conditions indispensables pour consolider un environnement économique viable, apte à permettre l'insertion de notre économie dans les chaînes de valeurs internationales et l'émergence d'un tissu industriel capable non seulement de répondre à la demande interne, mais également d'aller chercher des parts de marchés à l'international.

Depuis les années quatre vingt dix, les pouvoirs publics dans des pays qui ont mis en place un ensemble de programmes et structures d'appuis pour protéger les entreprises et promouvoir la compétitivité des ces derniers.

Le concept de « mise à niveau des entreprises » est né de l'expérience portugaise. Initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, avait pour objectifs d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel, de renforcer les bases de la formation professionnelle, de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment des PME, d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel. Le succès de ce dernier a poussé d'autres pays de prendre les initiatives de lancer ces programmes tels que les pays du Maghreb et au Sénégal (en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des programmes MEDA)<sup>1</sup>.

Sur le plan politique, on assiste à une multiplicité et une multiplication des programmes visant l'encouragement et l'aide des PME dans presque tous les pays du monde. L'Algérie n'a pas échappé à cette vague, plusieurs programmes et structures ont été créés à l'égard de ce secteur, pour

---

<sup>1</sup> BOUGAULTH., FILIPIAKE « Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal », Agence Française de Développement, Paris 2005, p11.

consolider un environnement économique viable, apte à permettre l'insertion de notre économie dans les chaînes de valeurs internationales et l'émergence d'un tissu industriel capable non seulement de répondre à la demande interne, mais également d'aller chercher des parts de marchés à l'international.

Le programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie a pour objectifs

- de soutenir les dynamiques de restructuration,
- d'intégration et de croissance industrielle
- accélérer la modernisation des infrastructures d'appuis au secteur industriel et de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment les PME
- d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel.

**Par conséquent, et sur la base de ces idées directrices énoncées plus haut, la problématique suivante se pose:**

**Dans un environnement international très complexe caractérisé par une forte concurrence, l'objectif d'une compétitivité durable des entreprises industrielles peut être atteint par les actions de mise à niveau ?**

Pour répondre à cette problématique, la présentation à adopter dans le cadre de notre thèse s'articule autour des points suivants :

- Comment se présente l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises?
- Pourquoi la compétitivité est devenue un impératif pour certaines entreprises ?
- Quelles sont les différents programme de mise à niveau ?leur contenu ?leur résultats dans les différents pays ?
- La mise à niveau répondra-elle aux exigences des entreprises algériennes pour atteindre leur objectif de compétitivité ?

### **Les Hypothèses**

Notre étude repose sur trois hypothèses principales présentées comme suit :

- **Hypothèse 01 :** Les changements du l'environnement de l'entreprise déterminent la compétitivité des pme
- **Hypothèse 02 :** Les efforts de l'entreprise en améliorant leur performance industrielle déterminent la compétitivité des pme

- **Hypothèse 03** : Les efforts de l'Etat et les programmes de mise à niveau répondent aux exigences des PME algériennes et ne déterminent pas la compétitivité des pme.

### Les études précédentes

Peu d'études ont traité la question de mise à niveau et la compétitivité du tissu industriel algérien. Il s'agit surtout de travaux réalisés, de séminaires et journées d'études.

Étude de Lamia AZOUAOU : « La compétitivité et la mise a niveau des PME maghrébines : analyse a partir d'une approche multidimensionnelle»

Le but de cette étude est d'esquisser une analyse de benchmarking des différents programmes de mise à niveau des PME maghrébines afin d'étudier leurs contribution dans l'amélioration de la compétitivité des économies maghrébines ainsi que leurs rôle dans l'intégration régionale.

Etude de Kansab Jamila :« L'impact de la mise à niveau sur les performances des PME algériennes »en 2016 :L'objet de sa recherche se focalise essentiellement sur l'analyse des actions immatérielles de mise à niveau et leurs incidences sur les performances des PME. Le résultat de son 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 base 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.

Étude d'Ewa Filipiak et Hervé Bougault (2005) :« Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal »

A travers l'étude de trois programmes, l'étude cherche à identifier les invariants mais aussi les spécificités de ce type de programme, ainsi que leurs facteurs.

Etude de "Nadjla Ben hadj Bouraoui 2005", intitulé « Comprendre les déterminants de la compétitivité des entreprises et La stratégie du programme de mise a niveau pour faire face au marché de l'UE - le cas des entreprises industrielles tunisiennes :Cette étude portait sur la stratégie

du programme de mise a niveau mis en œuvre par la Tunisie en tant que nouvelle direction pour développer ses entreprises et leur permettre de faire face

Ouverture économique précoce de la Tunisie, qui présentait les objectifs, les procédures et le financement du programme Et les résultats obtenus dans l'étude, et si ce programme a atteint les objectifs souhaités Qui est d'améliorer la compétitivité des entreprises tunisiennes et la capacité de répondre aux exigences de l'accord d'association et la zone de libre échange.

L'étude de Moulla Abdallah 2011 intitulée: « Effets du programme de mise a niveau des entreprises »

Cette étude a porté sur les objectifs du programme de mise a niveau des entreprises marocaines et sur la nécessité de les appliquer pour préparer l'accord de partenariat. Zone euro-méditerranéenne et de libre échange entre l'UE et le Maroc.

L'étude a également discuté des conditions d'adhésion au programme pour bénéficier des avantages de l'assistance technique et financière et de la garantie des prêts, ainsi que de la définition des différents organismes qui soutiennent ces entreprises

Cette étude a révélé que les résultats en termes de nombre d'entreprises marocaines qui ont mis en œuvre le programme de réadaptation, et que l'une des raisons à cela est la réticence des banques pour accompagner le programme de mise a niveau, où cette étude considère la nécessité de réhabiliter la mentalité du système bancaire et de changer Sa vision de l'octroi de prêts aux institutions économiques.

Étude de Ewa FILIPIAK, Sarah MARNIESSE(2003) : « Étude de Compétitivité et mise à niveau des entreprises - Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles »

l'étude s'efforcera, dans un premier temps, de passer en revue la littérature sur les enjeux de l'ouverture et sur les déterminants de l'industrialisation, en se penchant plus particulièrement sur les concepts de « compétitivité » et « d'avantage concurrentiel », aussi bien au niveau macro que microéconomique. Dans un deuxième temps, il présentera le concept de « mise à niveau » et développera plus particulièrement l'exemple tunisien (d'autres exemples de programmes sont présentés en annexe), avant de conclure sur la transposition des programmes de MAN à d'autres contextes en développement, et en particulier à l'Afrique subsaharienne.

**Le Choix du sujet**

Les raisons qui ont incité à opter pour ce sujet sont multiples. de prime abord, le sujet est d'actualité et promoteur en même temps. Ensuite, la politique industrielle des PME algériennes, a connu une

dynamique réelle, surtout en termes de compétitivité depuis la dernière décennie. D'autre part, la rareté des études sur le sujet encourage à apporter une contribution nouvelle

### **Intérêt du sujet :**

Le sujet de mise à niveau et problématique de compétitivité des pme industrielle en Algérie représente des défis et enjeux majeurs pour l'économie nationale.

L'incertitude que vit le quotidien économique algérien menaçant toute PME, n'ont pas les moyens pour affronter les secousses et les bouleversements économiques qui les menacent.

L'économie algérienne correspond de moins en moins à l'image d'un pays rentier exploitant ses ressources en hydrocarbures, Il est donc nécessaire d'opter pour une stratégie et des politiques industrielles organisées autour d'objectifs de moyen et long terme.

La mise à niveau est un des défis qui s'inscrivent dans la démarche globale d'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale en général et de l'entreprise en particulier, 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.

L'ouverture de l'économie algérienne sur le marché mondial, et l'intégration dans une lutte concurrentielle menace la pérennité des PME, notamment la présence des nouveaux produits concurrents sur leur propre marché (produits asiatiques), sans mettre à niveau le secteur industriel, pourrait avoir des effets dommageables.

Autrement dit « **un processus de mise a niveau a un impact positif sur la compétitivité des entreprises** »

### **Méthodologie de travail**

- La présente thèse pour objectif de fournir une Évaluation théorique et empirique de l'impact de processus de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises industrielles algériennes ayant finalisé ces programmes
- Pour accomplir ce travail, nous avons utilisé une approche descriptive et analytique, La base de donnée a permis de recueillir les informations théorique est constitué essentiellement d'un nombre important d'ouvrages académiques spécialisés, de thèses et d'articles.
- Notre travaille est illustrée par une étude de cas qui permet une Analyses empiriques sur un échantillon d'entreprises PME industrielles, s'interrogeant sur l'impact des programmes de mise

à niveau sur le renforcement de la compétitivité c'est probablement là que se situe l'apport le plus original de notre recherche.

- Pour ce faire, nous comptons sur les résultats d'une enquête que nous avons menée, en mai-août 2018, auprès d'un échantillon représentatif de vingt (20) petites et moyennes entreprises, publiques et privées, appartenant à l'industrie et réparties sur dix(05) wilayas. Celles-ci, sont les suivantes : Oran, Tlemcen, Ain timouchante, sidi bel abbés, Mostaganem. Notons que le traitement des différentes observations de notre enquête a été effectué au moyen du logiciel statistique d'analyse de données SPSS, version 23.

### **Plan de travail**

Notre travail s'articule au tour de quatre chapitres :

Dans un premier temps nous présentons dans le chapitre 01 : Dans le cadre conceptuel de la compétitivité. Ensuite Les facteurs de la compétitivité des entreprises. et nous centrons notre analyse sur L'intensification de la concurrence. Et en fin nous expliquons le Processus d'internationalisation des entreprises.

Dans un deuxième temps, nous présentons dans le chapitre 02 : Ce chapitre sera donc l'occasion de présenter la situation des PME en Algérie, de mettre l'emphase sur les freins et les contraintes de développement des PME, et enfin d'expliquer l'importance des Facteurs macroéconomiques à promouvoir la compétitivité des PME algériennes

Dans un troisième temps nous présentons dans le chapitre 03 : Ce chapitre s'est concentré sur les expériences des programmes de mise à niveau dans les pays tel que (la Tunisie le Maroc et Sénégal), et que sera présenté en quatre sections : La première sera consacrée à la définition et l'évolution du concept de mise à niveau, Les trois autres sections sont réservées à l'identification des spécificités de chaque programme et leur évaluation dans les trois pays.

Et enfin le chapitre 04 : qui est consacré pour une étude empirique. Après avoir présenté le cadre général de notre étude, nous allons fournir dans ce chapitre, des éléments de réponses qui ont trait à la mise en œuvre des programmes de mise à niveau au sein des entreprises algériennes

<b>Introduction</b> .....	19
<b>Section 01 : le cadre conceptuel de la compétitivité</b> .....	20
<b>1-Définitions du concept compétitivité :</b> .....	20
<b>2-Une nation n'est pas une entreprise :</b> .....	22
<b>3-Les formes de la compétitivité pour l'entreprise</b> .....	23
<b>4-Les déterminants de la compétitivité des PME :</b> .....	24
<b>4-1- Le rôle essentiel du propriétaire/dirigeant :</b> .....	25
<b>4-2 -Obtenir et utiliser l'information scientifique et technologique appropriée :</b> .....	25
<b>4-3 -La qualité de l'organisation de la PME :</b> .....	26
<b>4-4 -L'investissement matériel :</b> .....	26
<b>4-5 -La flexibilité :</b> .....	26
<b>Section02 : Les facteurs de la compétitivité des entreprises</b> .....	26
<b>1 -facteurs de la compétitivité liée a l'entreprises :</b> .....	26
<b>2- facteurs de la compétitivité liée à l'environnement de l'entreprise :</b> .....	27
<b>2-1-Environnement de l'entreprise :</b> .....	27
<b>2-2-Le micro –environnement(ou l'environnement spécifique) .....</b>	28
<b>2-2-1-menace d'entrée de nouveau concurrent :</b> .....	2
<b>2-2-1 -1les économies d'échelle.....</b>	2
<b>2-2-1-2- la différenciation des produits.....</b>	2
<b>2-2-1-3- les besoins de capitaux .....</b>	2
<b>2-2-1-4- le désavantage de cout indépendant de la taille.....</b>	2
<b>2-2-1-5- l'accès aux canaux de distribution ; .....</b>	3
<b>2-2-1-6- l'intervention des pouvoirs publics :</b> .....	3
<b>2-3-Les trois grandes stratégies adaptées aux cinq forces de la concurrence :</b> .....	3
<b>2-3-1-la domination globale au niveau des couts :</b> .....	3

2-3-2-La différenciation : .....	4
2-3-3-La concentration de l'activité .....	4
2-4- Le macro-environnement : .....	5
2-4 -1-P-L'environnement Politique .....	5
2-4 -2- E-L'environnement Économique .....	5
2-4 -3 -S –L'environnement socioculturel .....	6
2-4 -4-T –L'environnement technologique.....	6
2-4 -5-E –L'environnement écologique.....	7
2-4 -6-L –L'environnement légal.....	7
Section 03: l'intensification de la concurrence.....	8
1-Le champ de la concurrence de l'entreprise :.....	8
1-1-Le métier de l'entreprise :.....	8
1-2- le domaine d'activité stratégique : .....	8
1-3-Les facteur clés de succès .....	8
1-4 la segmentation stratégique :.....	9
2- analyse de l'environnement concurrentiel.....	10
2-1-La structure de l'industrie ou évolue l'entreprise :.....	10
2-1-1La notion de concurrence pure et parfaite .....	10
2-2-L'avantage concurrentiel .....	11
2-2-1 La nature de l'avantage concurrentiel.....	12
2-2-2-Élément de développement de l'avantage concurrentiel.....	12
2-2-3-La chaîne de valeur.....	12
2-2-4- Comment préserver son avantage concurrentiel.....	13
Section 04 : processus d'internationalisation des entreprises .....	123
1-Concept de l'internationalisation.....	123
1-1-La dynamique du processus d'internationalisation d'une PME :.....	123
1-2 une internationalisation à plusieurs dimensions .....	124
1-2-1-L'internationalisation mercantile.....	125
1-2-2- L'internationalisation technologique .....	125
1-2-3-L'internationalisation organisationnelle .....	126
2- Comment la théorie justifie l'internationalisation des entreprises : .....	127
2- 1 Théorie des avantages spécifiques de Hymer (1960) .....	128
2-2-Le concept de coût des transactions et la théorie de l'internationalisation .....	129
2-3-La théorie du cycle de vie de Vernon ou l'internationalisation par étapes :.....	130
2-4- la théorie éclectique ou paradigme OLI (J.Dunning ).....	131
2-4-1Avantage spécifiques d'une firme : O (ownership advantage ) .....	132

<b>2-5- L'internationalisation par étapes .....</b>	<b>133</b>
<b>2-5-1-Model du (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) :.....</b>	<b>133</b>
<b>2-5-2 Model du (Johanson et Vahlne, 1977) :.....</b>	<b>135</b>
<b>3-Les International new ventures – les petites entreprises à l'internationalisation : .....</b>	<b>136</b>
<b>3-1-Les International New Ventures – l'émergence d'une nouvelle façon de s'internationaliser .....</b>	<b>136</b>
<b>3-2-La naissance difficile d'une définition : .....</b>	<b>137</b>
<b>3-3- La typologie des INV .....</b>	<b>138</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>140</b>

## **Introduction**

L'ouverture des frontières devient une réalité, y compris pour des économies longtemps protégées .Cette confrontation avec les marchés internationaux constitue pour eux à la fois une formidable opportunité et un défi : une opportunité de croissance , en permettant aux pays d'avoir accès à de nouveaux marchés et d'attirer des flux d'IDE ; mais également le risque, pour des pays insuffisamment préparés à l'ouverture et incapables de développer leur secteur productif, de rester à l'écart des flux d'échanges et d'accumuler un retard irrattrapable.

Dans cet environnement mouvant, les entreprises se trouve confrontées à l'impératif d'être compétitives afin d'assurer leur pérennités, les pressions exercées par les marchés financiers internationaux et la prise en compte de la concurrence issue de l'étranger.

L'objectif de ce chapitre est de proposer quelques pistes pour comprendre ce phénomène, et ce, à partir de quatre sections:

Dans un premier temps nous présentons le cadre conceptuel de la compétitivité. Ensuite Les facteurs de la compétitivité des entreprises. En troisième temps nous centrons notre analyse sur L'intensification de la concurrence. Et en fin nous expliquons le Processus d'internationalisation des entreprises.

## **Section 01 : le cadre conceptuel de la compétitivité**

### **1-Définitions du concept compétitivité :**

L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse. Pour illustrer ce point, une myriade de citations puisées dans la littérature est présentée ci-après.

Le terme “compétitivité”, dont l'origine latine (competere) évoque l'idée de “rechercher ensemble”, mais aussi celle de “se rencontrer en un même point”, désigne l'aptitude à affronter des situations de concurrence et à rivaliser avec autrui.

Fréquemment employée par les économistes, la notion a été initialement définie et appréhendée au niveau de l'entreprise, puis transposée au plan macroéconomique, au niveau d'un secteur d'activité ou d'un pays. Un tel glissement suscite néanmoins des controverses. **2**

"Qu'est ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un

---

**2** Jean-Louis Mucchielli and Thierry Mayer (eds.), "Multinational Firms' Location and the New Economic Geography", Edward Elgar Publishing Ltd., 256 p., 2004.

emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures".<sup>3</sup>

"Chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie"

Michael PORTER , définit *la compétitivité comme la capacité pour un individu, une entreprise ou un État de satisfaire les attentes des consommateurs en faisant face aux actions des concurrents*<sup>4</sup>

.

"Le concept de l'avantage comparatif décrit le schéma des échanges qui se produiront dans un monde dépourvu de distorsions de prix. Cependant, le monde réel est plein de mesures de politiques rendant la détermination de l'avantage comparatif difficile. Donc l'avantage comparatif s'applique à un monde où les marchés sont efficaces et dépourvus de distorsions alors que la compétitivité s'applique à un monde dans son contexte réel".

"La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées".

"Une industrie compétitive est celle qui possède la capacité de gagner un profit et maintenir une part du marché domestique et/ou international".

La compétitivité désigne la capacité d'une entreprise, d'un secteur, ou d'une économie à faire face à la concurrence, tant sur les marchés extérieurs que sur son marché interne

Dans ce sens, la compétitivité est une notion économique résumant la capacité d'être viable et de se développer par rapport aux autres territoires et entreprises ayant des activités économique comparables.

La compétitivité est la capacité de fournir des biens et des services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées.

---

<sup>3</sup> Lachaal L. La compétitivité : Concepts, définitions et applications. In : Laajimi A. (ed.), Arfa L.

( ed.) . *Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité*. Zaragoza: CIHEAM, Cahiers Option Méditerranéennes; n.57, 2001. p. 29 -36.

<sup>4</sup> Michael PORTER, *l'avantage concurrentiel*, Inter éditions, Paris 1986, p. 29

Selon la définition de A.C Martinet « *la compétitivité est l'aptitude à soutenir durablement la Concurrence. L'entreprise compétitive possède donc, un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer se maintenir ou de se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible d'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations* ».

Pour Landau , « *qu'est ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures* »

Malgré cette diversité des définitions, il y a lieu de noter les deux aspects communs suivants :

(i) la compétitivité est un concept relatif, c'est à dire, l'évaluation de la compétitivité d'une nation, d'un secteur ou d'une entreprise est généralement faite par rapport à une entité similaire ; et (ii) la compétitivité n'est pas un concept statique et est étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international. Donc pour rester compétitif, une entité est appelée à suivre un processus d'ajustement continue en réponse à des forces et à des facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché.

## **2- Une nation n'est pas une entreprise :**

De nombreux commentateurs ont forgé l'idée d'une lutte entre pays pour analyser la compétitivité. Chaque nation est alors considérée comme une grande firme en concurrence sur le marché mondial.

Les États-Unis, l'Europe et le Japon seraient des concurrents, au même titre que Coca-Cola et Pepsi-Cola. Pourtant, comme l'a rappelé l'économiste américain Paul Krugman dans *La Mondialisation n'est pas coupable*(1998), l'analogie est impropre: une entreprise vend tout, ou presque, à l'extérieur de son organisation, et ses salariés consomment peu de sa production, à la différence d'un pays où la moitié, voire les trois quarts, de ce qui est produit est destiné aux consommateurs nationaux. De plus, les ventes de boissons de Coca-Cola se font peu vers les ouvriers de son concurrent Pepsi-Cola, mais vers l'ensemble des consommateurs, et inversement pour Pepsi-Cola, à la différence des pays qui échangent entre eux (le principal client de la France est l'Allemagne, qui est en même temps son principal fournisseur). Il est donc hasardeux de pousser trop loin la comparaison nation-entreprise. **5**

---

**5** Jean-Louis MUCCHIELLI op\_cite p 3

Pour Krugman, “la compétitivité ne serait que le mot poétique pour exprimer la productivité d'un pays”, et a donc peu à voir avec une lutte pour les parts de marché. Le meilleur indicateur serait alors celui de l'évolution de la productivité des facteurs de production à long terme. La démocratie, l'absence de corruption et la paix civile, ou, en d'autres termes, la bonne gouvernance publique, deviennent alors les éléments clés de la compétitivité. Les défauts de compétitivité reflètent, dans cette optique, des défauts de gouvernance.

### **3-Les formes de la compétitivité pour l'entreprise**

On distingue alors schématiquement deux types de compétitivité, qui par ailleurs peuvent être mis en rapport l'un avec l'autre: la compétitivité-prix (qui cherche à débouter les concurrents en vendant à des prix plus bas que les leurs) et la compétitivité structurelle ou hors-prix (qui cherche à les concurrencer par d'autres moyens comme une meilleure qualité des produits et services, un meilleur marketing, une meilleure gouvernance, etc.).

Le premier type repose sur les prix. L'entité économique est en mesure de répondre à la concurrence en ajustant ses prix. Pour faire apparaître toutes les nuances sémantiques qui sous-tendent la définition de la compétitivité-prix, Mainguy présente les trois types de prix auxquels il est fait référence habituellement, implicitement ou explicitement:

- le prix de vente
- le prix de revient comptable
- le prix de revient de référence.

Lorsque l'entité est une entreprise particulière et que le prix désigne le prix de vente du produit, la capacité de réponse à la concurrence de l'entreprise est étroitement associée à la structure des coûts relatifs à laquelle elle-même et ses concurrents sont confrontés. **6**

Dans une perspective dynamique, la position concurrentielle de l'entreprise dépend très étroitement des gains de productivité qu'elle est en mesure de faire découler de l'intégration du progrès technique et qui se traduisent par la diminution du coût unitaire de production. Cela est rendu possible par des coûts de conception, de production et de commercialisation inférieurs aux autres entreprises du secteur.

---

6 Olivier Meier, Diagnostic stratégique, Évaluer la compétitivité de l'entreprise, - 4e éd. -**Broché – 7 janvier 2015.**

Dans ce cas, il est stratégique pour l'entreprise de flexibiliser et de réduire les coûts que représentent les ressources mobilisées pour améliorer la structure des coûts de production dès lors que ses clients sont prioritairement sensibles à l'importance du prix lors de leur prise de décision d'achat. Les entreprises qui s'inscrivent dans cette logique entretiennent donc leur avantage concurrentiel dans la faiblesse des prix induite par la maîtrise des coûts et la maximisation d'économies d'échelle. Inversement, le second type repose sur d'autres moyens hors prix pour se différencier de ses concurrents. La différenciation recherchée s'inscrit dans le temps. Dans une perspective de compétitivité-qualité, la différenciation s'effectue pour l'essentiel par la qualité des biens et services produits, individuellement ou en assortiment, et par l'image et la réputation que le marché concourt à leur attribuer ou qui sont forgées par le marketing. Pour Bogaert et Kegels, il ne s'agit pas uniquement d'offrir des produits de qualité mais surtout des produits répondant précisément à la demande. Une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle offre quelque chose d'unique auquel les clients attachent de la valeur et qui dépasse la simple offre d'un prix faible. Conformément à la théorie des ressources, la compétitivité-qualité résulte de la combinaison spécifique de compétences stratégiques qui permet de différencier l'offre de l'entreprise pour lui conférer un avantage concurrentiel durable permettant à la firme de prélever un surprix. La capacité de différenciation de l'entité doit être mise en rapport avec sa capacité d'innovation. Cette dernière est déterminée par l'allocation des ressources de l'entité vers l'accroissement et l'amélioration de facteurs particuliers tels que la Recherche et Développement et le capital humain. Metcalf et al. affirment que ce sont les caractéristiques de l'entreprise qui déterminent sa compétitivité structurelle, ces caractéristiques étant notamment : l'efficacité et l'efficacités de l'utilisation des ressources; la détermination et l'aptitude à relier rentabilité et accroissement des capacités (c'est-à-dire la détermination à investir), et la capacité d'innover pour améliorer la technologie et l'organisation de l'entreprise.<sup>7</sup>

#### **4-Les déterminants de la compétitivité des PME :**

La maîtrise des enjeux de la compétitivité se révèle ainsi très complexe. Il convient d'abord de cerner les différents éléments de cette compétitivité pour les PME, puis d'examiner comment ces entreprises, selon les stratégies qu'elles définissent et appliquent, se dotent de ces facteurs de compétitivité, les organisent, les coordonnent et accroissent ainsi leurs capacités concurrentielles et leurs performances économiques.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Amine MOKHEFI, Ali Khaldi Mohamed Lazreg (La mise à niveau des PME algériennes: Un levier de compétitivité des entreprises), revue performance des entreprises algériennes N : 9,2014, p22.

<sup>8</sup> Pierre André JULIEN et Martin MORIN : mondialisation de l'économie et PME québécoises, presses de l'université du Québec, 1996 p 82.

L'analyse microéconomique met en relation les éléments de compétitivité d'une entreprise avec l'ensemble de ses fonctions et des domaines qui touchent à son activité, sa croissance, sa rentabilité, son financement, son équilibre financier, sa gestion. Sur le plan de l'environnement de l'entreprise, interviennent l'évolution des marchés et le développement de la concurrence, la localisation de l'entreprise, le contexte macroéconomique, réglementaire, etc. À l'évidence, il n'existe pas à l'heure actuelle de modèle théorique mettant en relation ces variables et pouvant fournir une explication de la compétitivité des PME, ne serait-ce qu'en raison du manque de données statistiques nécessaires. <sup>9</sup>L'analyse ne peut que se fonder sur une approche empirique de cette problématique et sur la contribution de travaux de recherche sur les PME. Cinq variables paraissent le mieux à même d'expliquer la compétitivité des PME :

1. le rôle du propriétaire /dirigeant (ou de la direction) .
2. la capacité d'obtention et d'utilisation de l'information scientifique et technologique appropriée.
3. la qualité de l'organisation de l'entreprise.
4. l'investissement matériel fondé sur des technologies appropriées .
5. la flexibilité.

#### **4-1- Le rôle essentiel du propriétaire/dirigeant :**

Une des premières caractéristiques de la PME est la centralisation au niveau du propriétaire, à tel point qu'on parle de « personnalisation » de ce type d'entreprise. Deux types extrêmes de comportement stratégique illustrent cette personnalisation de la PME : le comportement « réactif » et le comportement « proactif ».

Le comportement « réactif » est celui de l'entrepreneur qui préfère pérenniser son entreprise, préserver son indépendance, même au détriment de la croissance de l'entreprise comme telle.<sup>10</sup>

Le comportement « proactif » est celui de l'entrepreneur qui vise avant tout la croissance de son entreprise, prend des risques et met en œuvre des activités en phase d'expansion rapide.

#### **4-2 -Obtenir et utiliser l'information scientifique et technologique appropriée :**

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 et/ou sporadique, soit de façon explicite et organisée. Elle permet à l'entrepreneur de connaître les nouvelles technologies

---

<sup>9</sup> ANDERSSON S., L'internationalisation comme un acte d'esprit d'entreprise-étude d'une entreprise suédoise de produits en caoutchouc, Lindköping, 1996,p26.

<sup>10</sup> Pierre-André Julien, Martin Morin, Mondialisation de L'économie et Pme Québécoises, presses de l'université de Québec, Québec,1996, p84.

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.

#### **4-3 -La qualité de l'organisation de la PME :**

La mutation des technologies de l'information et de la production a des répercussions profondes sur la nature de la main-d'œuvre, son implication dans le changement qui affecte l'entreprise, et sa capacité à « fertiliser » les technologies acquises, mais aussi à s'intégrer dans de nouvelles formes d'organisation liant les nouveaux équipements aux anciens.

#### **4-4 -L'investissement matériel :**

L'investissement en équipements fondés sur les nouvelles technologies de production doit permettre une amélioration de la productivité de l'entreprise, tout en diminuant les coûts moyens de production. Toutefois, certains experts font remarquer que l'excellence technologique n'est pas nécessairement un gage de position concurrentielle forte, en ce qui concerne la PME: « Il n'est pas sûr en effet que l'avantage compétitif de l'entreprise repose sur la maîtrise de cette technologie ; cet avantage peut reposer sur d'autres savoir-faire, et nous avons vu trop de PME mourir de l'inoculation de technologies mal maîtrisées, même si nous en avons vu disparaître du fait des technologies dépassées. » Toutefois l'aide des nouvelles technologies est souvent indispensable.

#### **4-5 -La flexibilité :**

La flexibilité des PME réside dans leur capacité de reconnaître et de saisir les opportunités qu'offrent les marchés, et de s'adapter rapidement aux changements de la demande.

### **Section02 : Les facteurs de la compétitivité des entreprises**

La compétitivité elle peut être fondée par différents éléments liée a l'entreprise, qui peuvent être regroupés en cinq facteurs : le savoir-faire, l'outil industriel, la commercialisation, l'organisation et la gestion et le partenariat. Et d'autre facteurs liée a l'environnement externe de l'entreprise tels que : l'infrastructure, climat des affaires, le cadre institutionnel et réglementaire et politique économique.

#### **1 -facteurs de la compétitivité liée a l'entreprises :**

Cinq facteurs importants de la capacité compétitive de l'entreprise ont émergé du traitement:

**Le premier facteur** correspond à « l'outil industriel » de l'entreprise, il renseigne essentiellement sur la qualité de la fonction de la production au sein de l'entreprise. Ce facteur regroupe les items relatifs à la qualité de la technologie de production, à la productivité des machines et de la main

d'œuvre, à l'innovation du produit et du processus, aux économies d'échelles dégagées, à la flexibilité de l'appareil productif en plus de l'importance du contrôle de la qualité. **11**

**Le deuxième facteur** correspond à l'importance accordée au niveau de la qualification, à la formation et l'apprentissage dans l'entreprise. Ce facteur couvre également les aspects relatifs à la détention des ressources et des compétences au sein de l'entreprise. Nous l'avons désigné par « le savoir-faire ».

**Le troisième facteur** nous révèle sur l'importance de la structure organisationnelle et le système de gestion au sein de l'entreprise. Ce facteur remembre les items relatifs aux systèmes d'information, de décision et de contrôle, le comportement de dirigeant, le système de valeur ainsi que la culture de l'entreprise ; sont également incluses, les aspects relatifs à la gestion des ressources financière et humaines (accès aux ressources de financement, ouverture du capital, habilité d'attirer de compétences et capacité d'adaptation des ressources humaines). Ce facteur est dénommé « organisation et gestion » de l'entreprise.

**Le quatrième facteur** regroupe quant à lui l'ensemble des items relatifs à la gestion du couple produit/marché dans l'entreprise (marketing mix, prospection et fidélisation des clients, veille commerciale). Ce facteur est désigné le « marketing » de l'entreprise.

**Le cinquième facteur** est relatif à la gestion du relationnel dans l'entreprise. Nous retrouvons les items relatifs aux relations de l'entreprise sur son marché en amont et en aval, les relations avec les sous-traitants et avec les institutions financières. Ce facteur est désigné par « le partenariat » dans l'entreprise.

## **2- facteurs de la compétitivité liée à l'environnement de l'entreprise :**

La description des caractéristiques de l'environnement donne l'occasion de mieux concevoir les rapports existant entre l'entreprise et ce dernier. L'environnement est composé de tous les éléments et acteurs extérieurs susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise. Ces facteurs extérieurs peuvent apparaître comme des contraintes ou des opportunités.

### **2-1-Environnement de l'entreprise :**

« L'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économique, etc. » **12**

---

**11** Selma Katlane Ben Mlouka, Processus de compétitivité : Facteurs et évaluation Application aux entreprises tunisiennes ,5em congrès international de l'académie de l'entreprenariat, Tunisie.

Certains auteurs ont défini l'environnement comme l'ensemble de facteurs physiques et sociaux potentiellement pertinents pour l'établissement de la réalisation des objectifs de l'entreprise.

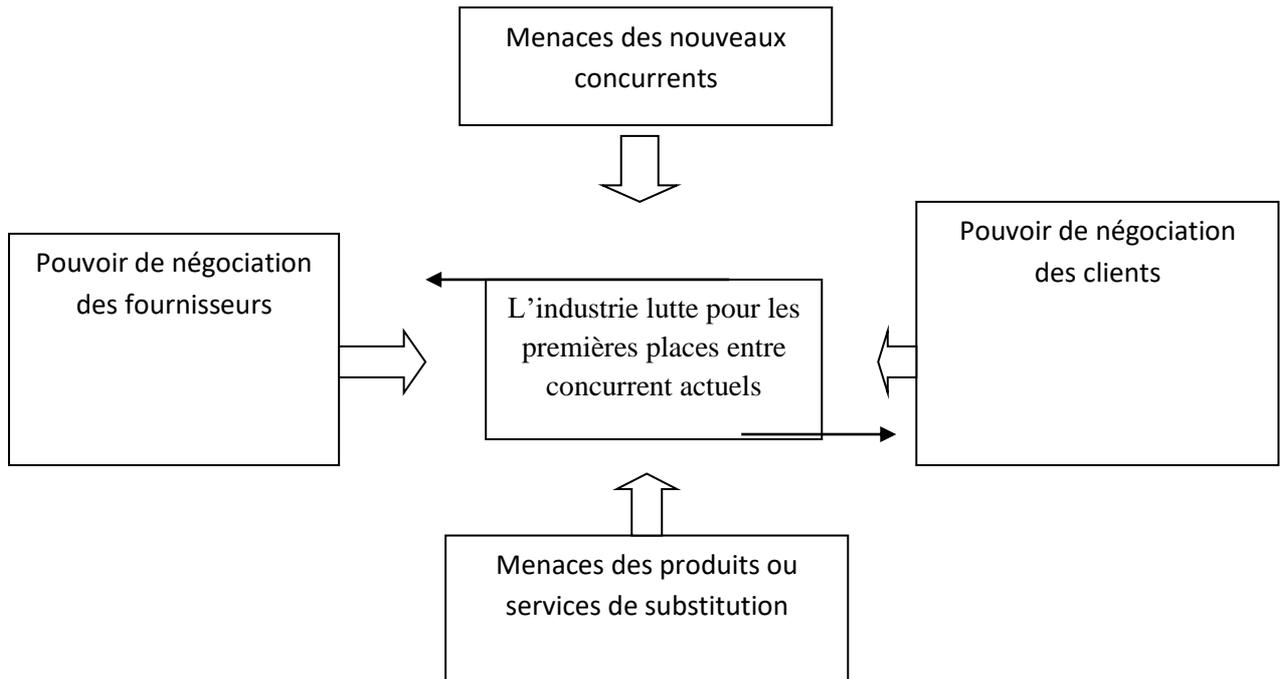
### **2-2-Le micro –environnement(ou l'environnement spécifique)**

Le modèle des 5 forces a été présenté pour la première fois dans un article de la Harvard Business Review, en 1979. Élaboré par Michael Porter, économiste et professeur à l'Université de Harvard, le modèle est basé sur l'étude de 5 grandes forces qui influencent l'entreprise

### **Figure (01): Les cinq forces qui influencent le jeu concurrentiel**

---

**12** Leila Melbouci : « L'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ? », la revue des sciences de gestion, 2008/6 (n° 234).



**Source : Michael E. PORTER**

### **2-2-1-menace d'entrée de nouveau concurrent :**

Les nouveaux concurrents apportent dans l'industrie ou ils pénètrent de nouvelles capacités de production, la volonté de conquérir de parts de marché et souvent des ressources substantielles.

La gravité d'une menace d'entrée dépend des barrières existantes et des réactions auxquelles les nouveaux entrants peuvent s'attendre de la part des acteurs en place. Si les barrières à l'entrée sont élevées et qu'une vive riposte est à craindre de la part des concurrents solidement implantés, le risque ne sera pas très élevé.

Il existe six grandes sources de barrières à l'entrée :

#### **2-2-1 -1les économies d'échelle**

Ces économies s'opposent à l'entrée de nouveaux acteurs en les obligeant soit à agir d'emblée sur une large échelle, soit à supporter un désavantage de coût. Les économies d'échelles dans la production, la recherche, le marketing et le service sont probablement les principales barrières à l'entrée dans le secteur industriel comme le secteur de gros ordinateurs (Xerox-GE).

#### **2-2-1-2- la différenciation des produits**

Les marques dressent une barrière en obligeant les nouveaux concurrents à consentir de lourdes dépenses pour ébranler la fidélité des clients. La publicité, le service clients le fait d'être numéro un d'un secteur, les différences entre produits, voilà quelques uns des facteurs qui favorisent l'identification des marques.

#### **2-2-1-3- les besoins de capitaux**

L'obligation d'investir d'importants moyens financiers crée une barrière à l'entrée, surtout si ces capitaux doivent être consacrés à des dépenses non récupérables sous forme de publicité de lancement ou de R&D. Il faut des capitaux pour financer non seulement les immobilisations mais aussi les comptes clients, les stocks et les pertes initiales .

#### **2-2-1-4- le désavantage de coût indépendant de la taille**

Les entreprises déjà en place disposent parfois d'avantages de coûts hors de portée de leur rivaux potentiels, quelle que soit leur taille et les économies d'échelle réalisables. Ces avantages peuvent provenir des effets de la courbe d'apprentissage, de technologies exclusives, de l'accès aux meilleures sources de matières premières, d'actifs acquis à des prix d'avant inflation, de subventions publiques ou d'emplacements favorables.

---

**13** Graham F, « Some Aspects of Protection Further Considered », Quarterly Journal of Economics, vol. 37, pp. 199-227

### **2-2-1-5- l'accès aux canaux de distribution ;**

Un nouveaux venu doit, bien entendu, assurer la distribution des ses produits ou services. Un nouveau produit alimentaire, par exemple, devra prendre la place d'un autre sur les rayonnages du supermarché via des rabais, des promotions, des actions commerciales intenses ou tout autre moyen. Évidemment, plus les canaux de distribution en gros ou au détail sont limités, et plus ils sont verrouillés par les acteurs en place, plus il sera difficile de pénétrer dans l'industrie concernée.

### **2-2-1-6- l'intervention des pouvoirs publics :**

L'état peut limiter, voire interdire, l'entrée dans certaines industrie notamment en imposant la détention d'une licence ou en réduisant l'accès aux matières première. Les industries réglementées comme le transport routier, la vente d'alcool au détail ou l'affrètement en sont des exemples notables ; plus subtiles sont les restrictions d'origine publique dans des domaines comme les aménagements immobilier en montagne ou l'extraction charbonnière. L'état peut aussi jouer un rôle indirect important en influençant les barrières a l'entrée a l'aide de moyens comme les règles de sécurité ou les normes de pollution de l'air et de l'eau.

### **2-3-Les trois grandes stratégies adaptées aux cinq forces de la concurrence :**

Ces stratégie de base sont des démarches qui visent a surclasser les concurrents dans le secteur. La structure de certains secteurs permettra a toutes les firmes de réaliser des profits élevés , alors que dans d'autre secteurs, la réussite d'une des grandes catégories de stratégie peut être nécessaire pour qu'une firme obtienne juste des profits acceptables, en termes absolus

#### **2-3-1-la domination globale au niveau des couts :**

L'orsque une firme parvient a une situation ou son cout est faible, elle obtient des profits supérieurs a la moyenne du secteur, malgré la vivacité des forces de la concurrence. Sa situation, dans le domaine des couts, défend la firme contre les agressions de ses concurrents, parce que la faiblesse relative de ses couts signifie qu'elle peut continuer a faire des profits après que ses concurrents aient épuisé les leurs dans le conflit. Une situation favorable au niveau des couts défend la firme contre les clients puissant, parce que les clients ne peuvent exercer leur pouvoir que pour baisser les prix jusqu'au niveau de ceux du concurrent de la firme la plus efficace. Un cout faible est une dépense contre les fournisseurs puissants, parce qu'il accroît la flexibilité lorsqu'il faut faire face a des hausses des couts des facteurs de production.

L'obtention d'une position de domination globale au niveau des coûts exige souvent une forte part de marché relative ou d'autre avantage, tels qu'un accès favorable aux matières premières.

La mise en œuvre d'une stratégie de faible coût peut nécessiter des investissements massifs, consacrés aux équipements les plus modernes, une politique de prix agressive et des pertes de démarrage, le temps de consolider la part de marché. Une part de marché élevée peut à son tour permettre des économies au niveau des achats, qui réduisent encore les coûts. Une fois atteinte, la situation de faible coût procure des marges élevées, qui peuvent être réinvesties en équipements neufs et en installations modernes, destinés à renforcer la domination obtenue au niveau des coûts. Ces réinvestissements peuvent très bien être une condition préalable pour assurer le maintien d'une situation de faible coût. **14**

### **2-3-2-La différenciation :**

Une deuxième stratégie consiste en une différenciation du produit ou du service offert par la firme, qui vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur. Les démarches de différenciation peuvent prendre bien des formes : une conception originale ou une image de marque ( **Fildcrest** pour les serviettes et le linge de maison de haut de gamme, **Mercedes** pour les automobiles ), une forme technologique ( **Hyster** pour les chariots élévateurs, **Macintosh** pour les éléments de stéréophonie, **Coleman** pour le matériel de camping). Ces démarches peuvent prendre encore d'autres formes.

Il faut souligner qu'une stratégie de différenciation ne permet pas à une firme de négliger les coûts, et une différenciation réussie est une stratégie viable pour obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur. Et aussi la différenciation met la firme à l'abri des agressions des concurrents, en raison de la fidélité des clients envers la marque et de la plus faible sensibilité à l'égard du prix qui en résulte.

La différenciation assure les marges plus élevées, qui permettent de faire face au pouvoir des fournisseurs, et elle estompe sans aucun doute le pouvoir des clients, puisque les clients ne disposent pas d'articles comparables et sont en conséquence moins sensibles au prix.

La différenciation peut parfois interdire la conquête d'une part de marché élevée, elle exige souvent un sentiment d'exclusivité, qui est incompatible avec une part de marché importante.

### **2-3-3-La concentration de l'activité**

---

**14** Michael E. Porter : « choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris, p39.

Le dernière stratégie de base consiste a se concentrer sur un groupe de clients particulier, sur un segment de la gamme des produits, sur un marché géographique. Comme la différenciation, la concentration peut prendre différentes formes . alors la stratégie de domination par les couts et de différenciation visent a atteindre des objectifs au niveau de l'ensemble d'un secteur, toute la stratégie de concentration s'organise autour d'une cible particulière a laquelle on s'efforce a procurer un très bon service. Toutes les politiques fonctionnelles sont développées en ayant cet objectif en tête. Cette stratégie repose sur l'idée que la firme est capable de desservir sa cible stratégique restreinte plus efficacement, ou en consommant moins de ressources, que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large.

La firme qui concentre son activité peut aussi obtenir les profits supérieurs a la moyenne du secteur. La concentration de l'activité signifie que la firme est dans une situation de faible couts par rapport a sa cible stratégique ou qu'elle est très différenciée. Ou les deux à la fois.

#### **2-4- Le macro-environnement :**

La méthode d'analyse PESTEL (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal) permet d'analyser l'impact de l'environnement macro-économique sur l'entreprise.

#### **2-4 -1-P-L'environnement Politique**

Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations, etc..Climat politique ;Accords internationaux (Libre-échange, OMC,KYOTO) ;Endettement de l'état, recherche déficit zéro ; Politiques monétaires (valeur dollars canadien, taux d'escompte, etc.) ;Politiques fiscales (impôts, taxes) ; Contrôles gouvernementaux.

#### **2-4 -2- E-L'environnement Économique**

Il fait apparaître une évolution du capitalisme moderne. La crise remet même en question les modes de gouvernance de l'entreprise.

On ne peut plus parler d'un capitalisme mais de «plusieurs capitalismes» en effet, le capitalisme « à la japonaise » diffère considérablement du capitalisme « à l'américaine » ou du capitalisme « à l'européenne ». La réalité que l'on met derrière ce terme est, de ce point de vue de plus en plus difficile à cerner. Le gigantisme industriel caractérise les économies occidentales et l'interventionnisme de l'état est plus ou moins poussé selon les pays.

En résumé, nous assistons aujourd'hui à une transformation complète de la concurrence —celle-ci se déplace sur d'autres terrains que les prix et se joue également sur la qualité, les services, l'innovation.

Si vous visez le marché des « particuliers », vous pouvez analyser des phénomènes tels que : Taux de chômage ; Croissance du travail autonome ; Pouvoir d'achat, revenu familial ; Mode de consommation (accès au crédit, facilité de paiement). Si vous visez plutôt les entreprises vous pourrez analyser les éléments suivants :

L'accès aux matières premières, aux ressources humaines qualifiées, et aux ressources financières ;  
L'impact des unions économiques : ALÉ, ALÉNA, ZLÉA, Union économique européenne ;  
Croissance du pays et croissance mondiale ; Approvisionnement énergétique ; Nature de l'industrie (oligopole, monopole, libre concurrence) ; Conditions du marché

#### **2-4 -3 -S –L'environnement socioculturel**

Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. Par exemple, l'implantation d'une entreprise dans une région peut avoir des effets très positifs pour l'emploi (Toyota France, Eurodisney) et de ce point de vue une entreprise peut directement ou indirectement participer au développement d'une région.

Par ailleurs, les études de marché envisagent toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des investissements directs à l'étranger, le succès d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement. A titre d'exemple voila quelques variables de cet environnement: Comportement d'achat ;Tendances démographiques (vieillesse de la population, taux de natalité, mobilité de la population, âge moyen au 1er enfant, etc.) ;Immigration (tensions entre les nationalités, langues) ;Codes d'éthiques ;Valeurs, aspirations, croyances ;Groupes de pressions et de protection des consommateurs ;Aspirations nationales ;État civil (séparations, divorces, taux nuptialité, familles monoparentales et reconstituées) ;Scolarité / décrochage scolaire.

#### **2-4 -4-T –L'environnement technologique**

Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité de l'entreprise et on peut même dire, dans une certaine mesure, que l'innovation est la forme la plus « cruelle » de concurrence dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises.

Dans ce domaine de nombreux changements peuvent affecter l'entreprise tant sur le plan de la fabrication (mise en œuvre de nouveaux procédés) que sur celui de la gestion (développement de l'informatique de gestion dans tous les domaines) ou encore de l'approvisionnement. Les investissements en « veille technologique » et en recherche-développement s'inscrivent donc dans le cadre de la mise en œuvre de stratégies à moyen et long terme destinées à assurer la pérennité de l'entreprise.

Changements technologiques (autoroute de l'information, ordinateurs portables, cellulaires, etc.)  
Méthodes de production actuelles dans l'industrie (savoir-faire technologique), Licence et brevets,  
Recherche et développement.

#### **2-4 -5-E –L'environnement écologique**

Les entreprises progressent vers davantage de respect de l'environnement à cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bacs à recyclage ou de campagnes écologiques anti-pollution ou d'incitations à économiser l'eau et l'électricité Il faudra s'intéresser à la provenance des produits,

Aux matériaux utilisés, aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments. Environnement physique (pollution de l'eau, l'air, sol), Infrastructure de transport ;Conséquences écologiques (désastre naturel, changements climatique, Interventions gouvernementales (gestion des déchets, émission des gaz à effet de serre).

#### **2-4 -6-L –L'environnement légal**

Lois et règlements (ex. : normes du travail, décrets, sécurité au travail, taux d'imposition avantages sociaux) ; Participation du gouvernement dans l'industrie ,Engagement ou désengagement de l'Etat envers services publics, L'Etat règlement l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc. pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose. Par exemple, la législation sociale est plus ou moins importante en fonction de la nature des rapports de force sociaux —il en va de même pour la très forte réglementation concernant la sécurité et la qualité des produits et ceci en raison de la pression exercée par les organisations consommateurs. De ce fait, de très lourdes contraintes réglementaires pèsent non seulement sur les produits (Normes d'hygiène et de sécurité, qualité, composition des produits) mais encore sur les conditions de la concurrence (réglementation des ententes et abus de position dominante, réglementation de la publicité, des contrats commerciaux, etc.), sur les prix (étiquetage, blocage des

prix) sur le crédit (l'état et les organisations internationales élaborent des politiques plus ou moins restrictive à ce niveau)

### **Section 03: l'intensification de la concurrence**

#### **1-Le champ de la concurrence de l'entreprise :**

Toute analyse concurrentielle cherche à délimiter les domaines dans lesquels l'entreprise va livrer concurrence aux autres entreprises. Ce champ concurrentiel est d'abord défini à partir de plusieurs éléments qui sont le métier, les domaines d'activité stratégique, les facteurs clés de succès et la segmentation stratégique. Il importe donc tout d'abord de définir ces notions.

##### **1-1-Le métier de l'entreprise :**

Les entreprises ont une mission particulière (produire des bien ou délivrer des services spécifiques) qu'on appellera métier .or, de plus en plus, pour se diversifier et / ou pour répartir les risques, les entreprises exercent non plus un mais plusieurs métiers dans des domaines d'activité différents.

Le métier, au sens propre, désigne, d'après le nouveau robert, un genre d'occupation (manuelle ou mécanique), un genre de travail qui demande l'acquisition de technique, et dont l'individu tire des moyens de subsistance. Dans l'entreprise un métier correspond à la mission précise de l'entreprise. Le métier est donc le domaine naturel de l'entreprise correspondant à ses aptitudes propres.

On peut le définir à partir des produit qu'elle fabrique, des services qu'elle délivre, des technologies qu'elle utilise et des marché sur quels elle est présente.<sup>15</sup>

##### **1-2- le domaine d'activité stratégique :**

L'idée de domaine d'activité stratégique est plus large que celle de couple produit-marché car le domaine d'activité stratégique étudie les activités de l'entreprise en fonction d'un certain nombre de critères dans le but de les réunir ensuite en fonction de leurs ressemblances et donc par analogie.

##### **1-3-Les facteur clés de succès**

les facteur clés de succès sont un élément de l'offre au sens large (il peut s'agir de caractéristiques organisationnelles, technologiques, voire stratégiques) permettant à une entreprise de dégager un avantage concurrentiel, en général à partir de ses activités principales ( plus rarement en stratégiques) permettant à une entreprise de dégager un avantage concurrentiel, en général à partir de ses activités principales ( plus rarement en stratégiques) permettant à une entreprise de dégager

---

<sup>15</sup> R.BRENNEMANN, S. SEPARI :économie d'entreprise, BTS IUT AES écoles de commerce, DUNOD, paris, 2001, pp 97-99.

un avantage concurrentiel, en général a partir de ses activités principales ( plus rarement en stratégiques ) permettant a une entreprise de dégager un avantage concurrentiel, en général a partir de ses activités principales ( plus rarement en se fondant sur ses activités de soutien . la part de marché, la compression la part de marché, la compression des couts, l'image donnée par l'entreprise, les technologies spécifiques utilisées ou bien les capacités financières sont les facteurs clés de succès les plus généralement cités.

La découverte de l'avantage concurrentiel suppose au préalable de bien connaitre les règles sur lesquelles est fondée la concurrence dans le secteur particulier ou l'entreprise est présente.

#### **1-4 la segmentation stratégique :**

La segmentation stratégique distingue de la segmentation marketing en ce sens que la première touche toutes les activités dans leur globalité alors que la seconde ne concerne que l'activité commerciale de plus la segmentation stratégique concerne des activités caractérisées par une technologie homogène, des marché identiques, les même concurrent et aussi cette segmentation sert a identifier les opportunités et le menace du marché, la encore dans leur globalité.

**Tableau (01): Les critères de segmentation stratégique**

	<b>Demande</b>	<b>Offre</b>
Critères de découpage par différence	-Type de clientèle  -Fonction d'usage (besoin-critères d'achat-mode de distribution)	-concurrence, structure concurrentielle  -technologies  - structure de couts
Critères synthétique de regroupement par analogie	Substituabilité	Synergies-partage des ressources
Frontières géographique		

**Source : Stratégor, paris, Dunod, 1997**

La segmentation stratégique consiste en un partage de l'entreprise en métiers ou en domaines d'activités auxquels s'applique une stratégie définie. Si deux domaines d'activités ont les mêmes caractéristiques ils relèvent du même segment, et inversement s'ils n'ont pas les mêmes caractéristiques.

## **2- analyse de l'environnement concurrentiel**

Formuler une stratégie, c'est par essence s'intéresser à la concurrence. Mais on aurait facilement tendance à considérer celle-ci d'une manière trop étroite ou trop pessimiste.<sup>16</sup>

Contrairement à ce que certains dirigeants d'entreprise disent parfois, quand la concurrence est intense dans une industrie, ce n'est ni par hasard, ni par mal chance.

À la base de toute stratégie concurrentielle, il y a deux éléments. Le premier est la structure de l'industrie ou évolue l'entreprise. Le second est le positionnement de l'entreprise au sein de l'industrie.<sup>17</sup>

### **2-1-La structure de l'industrie ou évolue l'entreprise :**

L'état de la concurrence dans une industrie dépend de cinq forces de base, leur effet collectif détermine le potentiel de profit final de l'industrie. Cet effet va d'intense, dans des secteurs comme les pneumatiques, les boîtes métalliques ou la sidérurgie.

#### **2-1-1La notion de concurrence pure et parfaite**

La concurrence parfaite n'existe pas dans la réalité, elle correspond <sup>18</sup>toutefois un schéma idéal que les économistes ont tracé qui se caractérise par la réunion de cinq éléments :

##### **1-L'atomicité**

L'atomicité d'un marché se caractérise par la présence d'un grand nombre d'offreurs et de demandeurs. Ces offreurs et ces demandeurs doivent être de taille réduite.

On dit qu'il y a atomicité d'un marché lorsque aucun agent du marché (acheteur ou vendeur) ne peut, par sa seule action exercer une influence sur les conditions du marché. Ainsi, aucun vendeur ou acheteur ne présente un poids suffisant pour influencer les conditions du marché et notamment le prix d'équilibre, et cette situation suppose l'absence totale de monopole, l'absence totale d'entente entre les groupes d'entreprises, l'absence de position dominante.

---

<sup>16</sup> Michael Porter : « la concurrence selon Porter », Village Mondial, Paris, p29.

<sup>17</sup> Michael E. Porter : « l'avantage concurrentiel des nations », Inter-Éditions, Paris, 1993, p36.

<sup>18</sup> Andreu Mas-Colell, Perfect Competition and the Core, The Review of Economic Studies, Vol. 49, No. 1. (Jan., 1982), pp. 15-30

## **2- l'entrée libre sur un marché**

Dans cette hypothèse l'accès des offreurs ou des demandeurs sur un marché doit être totalement libre. Toute réglementation imposant des conditions préalables à l'exercice d'une activité est donc exclue.

## **3- l'homogénéité**

Tous les produits offerts sur le marché doivent être comparables ou homogènes. En d'autres termes chacune des unités proposées par les offreurs doit être totalement interchangeable. Curieusement, cela suppose l'absence de publicité et cela suppose aussi que les vendeurs ne pratiquent pas une position de différenciation des produits.

En cas d'absence d'homogénéité les lois du marché se trouvent donc remises en question parce que l'offre et la demande ne sont plus seulement fonction du prix de toutes les caractéristiques qui sont susceptibles de différencier chaque unité échangée sur le marché.

## **4- la transparence des marchés**

Un marché est « transparent » lorsque toutes ses caractéristiques sont connues des agents économiques : qualité des produits, quantités offertes et demandées aux différents prix. Cela suppose donc que toutes ces informations soient disponibles, circulent rapidement et sans coût.

## **5 La mobilité des facteurs de production (travail et capital)**

Les facteurs de production (le travail et le capital) doivent pouvoir se déplacer librement sans obstacle d'une activité à une autre. Si, par exemple, il apparaît qu'une industrie devient moins rentable, les facteurs qui y sont utilisés doivent pouvoir être transférés vers une autre activité, plus florissante et rémunératrice.

### **2-2-L'avantage concurrentiel**

Aucune entreprise ne peut se vanter de détenir «la recette» du succès, même les entreprises les plus performantes à l'échelle mondiale doivent constamment se réinventer et se poser la question de l'avantage concurrentiel. Le fait de réussir pour une entreprise à un moment donné ne garantit en rien son succès futur, la seule parade est un réexamen et un diagnostic continu des facteurs clés de succès en vue de le préserver le plus longtemps possible.

### **2-2-1 La nature de l'avantage concurrentiel**

Une entreprise qui développe un avantage concurrentiel durable dans un secteur donné vis-à-vis des concurrents sur un secteur donné est l'entreprise qui crée le plus de valeur pour ses actionnaires et pour ses clients aussi. Pour ce faire, l'entreprise dispose de manière générale de deux grands leviers sur lesquels elle peut agir : **1** le niveau de coûts qu'elle doit supporter pour offrir son produit sur le marché et le prix qu'elle parvient à faire payer à ses clients

Ainsi, l'entreprise qui réussit à obtenir un avantage concurrentiel est celle qui arrive à avoir les coûts les plus bas tout en faisant payer le prix le plus élevé.

Toutefois cette tendance vers la minimisation des coûts s'accompagne d'une baisse de la valeur de l'offre pour le client, ce qui a comme corollaire de diminuer la propension du client à payer un prix plus important. Donc, l'entreprise a intérêt à améliorer la valeur perçue, ce qui engendre de fait, un accroissement des coûts. Ainsi, pour l'entreprise, il s'agit d'un arbitrage continu entre le prix et les coûts en vue de maximiser les profits ou gains espérés.

### **2-2-2-Élément de développement de l'avantage concurrentiel**

Le développement d'un avantage concurrentiel permet à une entreprise de prendre en compte la concurrence du secteur et de s'y adapter. Selon Michael Porter, l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seul permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. Le développement d'un avantage concurrentiel passe par la prise en compte de la concurrence dans tous les éléments de la chaîne de valeur de l'entreprise, et des implications stratégiques qu'elle inclut.

### **2-2-3-La chaîne de valeur**

La chaîne de valeur permet de décomposer l'activité de l'entreprise en séquence d'opérations élémentaires et d'identifier les sources d'avantages concurrentiels potentiels. La chaîne de valeur favorise la convergence des activités de l'entreprise pour offrir la valeur qui est la somme que les clients sont prêts à payer pour obtenir un produit donné. Les PME doivent alors intégrer ce concept pour optimiser la qualité de leurs produits à partir des activités principales et des activités de soutien pour développer des marges augmentant la rentabilité des opérations comme le montre le schéma de la chaîne de valeur ci-après.

---

**19** Ouvrage coordonné par Garette B., Dussauge P., Durand R., «Strategor», éd. Dunod, Paris, 2009, PP.201-202

Figure (02): La chaîne de valeur de l'entreprise



Source : Michael PORTER, *L'avantage concurrentiel*, p.53

#### 2-2-4- Comment préserver son avantage concurrentiel

Pour sauvegarder un avantage concurrentiel, Porter énonce trois grandes conditions essentielles.

La première tient à la source de l'avantage concurrentiel.

On retrouve deux types d'avantage, des avantages mineurs au niveau des coûts des facteurs de production. Ce type d'avantage a la particularité d'être assez fragile et temporaire.

Le second type, sont des avantages majeurs, plus durable, qui émanent de la possession d'une nouvelle technologie, forte différenciation, bonne réputation. Ce type d'avantage sont plus difficile à obtenir, ils nécessitent des compétences et des aptitudes élevées, une politique d'innovation orienté R/D et formation.<sup>20</sup>

La deuxième condition de préservation est le nombre de sources d'avantage dont dispose l'entreprise. Toutes les firmes leaders sur un marché à un moment «t» ont cherché à multiplier les avantages tout au long de leur chaîne de valeur, ce qui suppose des efforts considérable de la part des concurrents pour tenter de réduire l'écart qui les séparent du leader sur un marché donné

La troisième et dernière condition de préservation d'un avantage concurrentiel est liée aux efforts continus de perfectionnement et de modernisation. Cela se fait par une recherche continue de

<sup>20</sup> Ouvrage coordonné par Garette B.,Dussauge P., Durand R.,«Strategor», éd. Dunod, Paris, 2009,PP.201-202 ebid

l'efficience en se fixant des objectifs de plus en plus ambitieux, ainsi qu'une politique d'innovation soutenue pour barricader les segments sur lesquels les concurrents peuvent l'attaquer.

Sur ce il paraît que la préservation d'un avantage concurrentiel par la firme requiert de cette dernière un comportement de remise en cause continuelle en luttant contre les inerties et les résistances au changement souvent source d'inefficience et d'archaïsme.

## **Section 04 : processus d'internationalisation des entreprises**

### **1-Concept de l'internationalisation**

La définition de **Calof et Beamish** , tient compte de ces observations puisqu'ils conçoivent l'internationalisation comme un processus d'adaptation des opérations de la firme (stratégie, structure et ressources) à l'environnement international.

Pour Ruzzier et al, le terme 'internationalisation' est étroitement lié à la mondialisation ou encore à la croissance .

Selon **Rainelli**, la plupart des travaux font une divergence entre mondialisation et internationalisation. Ces deux concepts correspondraient à deux phases dans l'histoire de l'ouverture des économies : à l'internationalisation succède la mondialisation. **Sachwald** approuve que la mondialisation implique une évolution par rapport à l'internationalisation qui prévaut jusqu'à la fin des années 1970.<sup>21</sup>

#### **1-1-La dynamique du processus d'internationalisation d'une PME :**

Nous allons maintenant rechercher les facteurs déclenchant qui incitent une PME à aller vers l'internationalisation. Nous en citerons au moins sept :<sup>22</sup>

- le marché national est trop limité pour un produit innovant car il se trouve positionné sur une niche de consommateurs ou de clients insuffisante, la PME cherche alors à exporter
- la concurrence est très présente sur le marché national , les prix baissent et la tentation est grande d'aller dans un pays en voie de développement pour réduire les coûts de production, avec l'espoir de obtenir une main d'œuvre de plus en plus qualifiée qui permettrait d'améliorer les fonctionnalités. On est ici en plein dans l'analyse de la valeur.
- Le produit est hautement technologique. à titre d'exemple, on travaille actuellement sur des verres correcteurs de lunettes pilotés par microprocesseur qui permet à la courbure optique d'évoluer en fonction de la vision du patient. Cette technicité difficile nécessite de collaborer

---

<sup>21</sup> DOUAR BRAHIM : Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences du dirigeant, thèse de doctorat, Université MOULOUD MAMMARI ,TIZI-OUZOU,2015.

<sup>22</sup> Elisabeth Paulet : mondialisation management et entrepreneuriat, la voisiez, paris, 2006, P 98 .

avec d'autres entreprises étrangères afin de maîtriser l'ensemble de la chaîne technologique pour la produire. C'est le désir d'accéder et de partager les connaissances technologiques qui en est ici le moteur.

- Les financements souhaités pour l'innovation sont internationaux compte tenu de la taille du marché envisagé. Le projet devient international et l'accès aux subventions, aides via les institutions qui les accordent, pousse la PME à travailler avec de grandes entreprises et des laboratoires internationaux. *Le corporate venture* donne l'occasion aux grands groupes d'investir directement dans des partenaires stratégiques comme les start-up sans pour autant pour monter une société de capital-risque ces prises de participation directes dans des PME permettent à celles-ci d'exploiter et de valoriser les technologies. Il y a un transfert d'expertise, à travers ces collaborations de recherche. **23**
- Le réseau de distribution est insuffisant pour entrer sur un marché plus étendu, la PME passe alors des accords avec des entreprises importantes implantées à l'étranger, et avec le risque évident d'être absorbé à terme par ces entreprises étrangères si ces marchés croissent.
- Les lois et les réglementations sont dans certains pays plus souples pour effectuer des transactions d'affaires, créer des implantations de filiales et de succursales, mais aussi pour bénéficier d'un environnement de gestion du personnel plus « accommodant ».
- Internet avec les ventes en ligne joue un rôle essentiel et pousse un certain nombre d'entreprises à s'internationaliser avec un minimum d'efforts commerciaux et de marketing. Les coûts de transaction sont allégés. Les clients étrangers « tirent », dans ce cas, la PME vers l'internationalisation.

### **1-2 une internationalisation à plusieurs dimensions**

D'un point de vue stratégique, l'internationalisation des PME n'est plus considérée comme devant satisfaire uniquement des besoins de croissance, mais vise également à assurer leur survie.

Nous distinguons trois « dimensions » d'internationalisation, soit mercantile, technologique et organisationnelle. Ces dimensions ne sont pas exclusives les unes des autres, et chacune a ses propres motivations et finalités (St-Pierre et Perrault, 2009). On note également les effets

---

**23** Les échos innovation du 29 juin 2005 présentent une enquête intéressante sur ces nouveaux fonds de corporate venture : « les industriels à nouveaux séduits par les start-up ».

stimulants qu'elles peuvent avoir les unes sur les autres, tout comme l'ont démontrés Holmlund *et al.* (2007) qui considèrent qu'importation et exportation vont souvent de pair.

### **1-2-1-L'internationalisation mercantile**

La première dimension de l'internationalisation des entreprises et celle à laquelle on fait systématiquement référence lorsqu'on parle d'activités internationales, est celle qui touche aux flux de marchandises. Elle concerne la capacité à gagner des parts de marché ou des débouchés sur des marchés «lointains» et à y organiser ses achats et son approvisionnement. Elle épouse les formes traditionnelles d'exportation et d'importation, de distribution, mais aussi d'investissement direct à l'étranger et de plus en plus de sous-traitance internationale.<sup>24</sup>

L'exportation répond notamment à un besoin de croissance par la conquête de nouveaux marchés avec des produits existants ou adaptés; mais également de diversification du risque conjoncturel en opérant sur des marchés présentant des cycles économiques différents; d'allongement du cycle de vie des produits pour lesquels d'importants efforts d'innovation et de R-D ont été consentis.

Pour sa part, l'importation, la sous-traitance à l'étranger, la délocalisation ou l'investissement direct visent souvent à combler les insuffisances du système productif national, où les matières premières ne sont pas disponibles selon les standards de prix et de qualité, où les coûts de production sont trop élevés notamment au niveau de la main d'œuvre, ou encore pour profiter d'un savoir-faire particulier. Ces stratégies d'internationalisation ne visent pas à répondre prioritairement à des besoins de croissance, mais plutôt à des besoins d'efficience et de compétitivité en profitant, notamment, des avantages qu'offrent certains pays au niveau du coût et de la qualité de leurs ressources.

### **1-2-2- L'internationalisation technologique**

Les activités de production des entreprises manufacturières sont de plus en plus influencées par des systèmes, équipements ou façons de faire empruntés de l'étranger, lesquels définissent

---

<sup>24</sup> Josée ST pierre, mondialisation et PME «l'internationalisation des activités comme solution »,2009 .

les normes du système industriel mondial. L'internationalisation technologique, qui est relativement peu documentée, consiste à adopter les normes de production internationales, à investir dans les équipements et technologies «performantes» qui permettent une production flexible et de qualité adaptée aux exigences du commerce international, mais également aux besoins des grands donneurs d'ordres et aussi, pour celles qui sont en avance sur leur marché, à contribuer au développement des technologies utilisées mondialement.

C'est la recherche de gains d'efficacité qui pousse souvent les PME à internationaliser leur système productif et leurs modes de production, mais aussi le fait que de tels systèmes ne sont pas disponibles sur les marchés nationaux. À noter que cette internationalisation s'accompagnera d'un rehaussement des compétences de l'entreprise dans la mesure où les technologies venant de l'étranger requièrent souvent une mise à niveau des qualifications du personnel pour les opérer.

Malheureusement, on discute peu de l'internationalisation technologique comme si les décisions liées au système de production ne pouvaient être considérées aussi stratégiques ou *dynamisantes* pour l'économie que celles liées à l'espace de marché. C'est grâce à leurs technologies, à la performance de leurs système et stratégie de production et à leurs capacités d'apprentissage que les PME sous-traitantes, notamment, seront en mesure de réduire leurs coûts, d'innover continuellement et d'atteindre les standards de qualité requis dans des marchés ultra compétitifs favorisant, dès lors, leurs capacités à s'intégrer à des chaînes de valeur mondiales où ces normes sont les plus élevées. Certains auteurs rappellent d'ailleurs l'importance de la capacité technologique de l'entreprise pour la réussite d'une stratégie d'internationalisation. À cet effet, l'étude de Perrault et St-Pierre réalisée sur un échantillon de 357 PME manufacturières montre clairement que les PME dotées de systèmes de production sophistiqués exportent une partie non négligeable de leurs produits vers plusieurs marchés étrangers. Ces entreprises, ayant une forte capacité d'apprentissage, sont résolument «mondiales» ayant développé l'ensemble des capacités stratégiques leur permettant de réussir dans des environnements incertains.

### **1-2-3-L'internationalisation organisationnelle**

Finalement, les entreprises doivent «s'organiser» pour pouvoir être efficaces sur les marchés étrangers ou dans leurs relations avec des partenaires étrangers. Nous évoquons ainsi l'internationalisation organisationnelle qui vient en appui aux autres formes

d'internationalisation. Cette dimension de l'internationalisation traduit, à des degrés divers, un objectif de contrôle de la valeur, mais aussi de gestion des risques. Ceci est abordé par plusieurs auteurs qui traitent des changements organisationnels induits par l'adoption d'une stratégie d'internationalisation évoquant l'importance des capacités organisationnelles à gérer les ressources et les activités dans des contextes plus complexes pour assurer leur réussite . Ces contextes provoquent l'embauche de personnel spécialisé, dont parfois du personnel immigrant, embauche requérant simultanément l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines adaptées; l'adoption d'horaires de travail différents; la mise à niveau des systèmes d'information et des activités de veille; l'utilisation de technologies de gestion plus sophistiquées pour répondre à des besoins plus complexes; l'implantation d'une culture et de pratiques favorisant la mise à jour continue des compétences du personnel par de la formation continue; la création d'un service international; la mise en place de pratiques de gestion participative et de circulation d'information clé .

Ces trois aspects de l'internationalisation visent des objectifs spécifiques et on assiste dès lors à une grande diversité de comportements correspondant à des motivations différentes, ce qui traduit bien la réalité des PME que l'on peut observer dans des contextes variés. Alors que certaines PME opèrent dès leur naissance sur différents marchés internationaux, d'autres ne vendront jamais à l'étranger malgré une taille «jugée critique» par les pouvoirs publics et plusieurs avantages concurrentiels dont un produit distinctif. Les trajectoires d'internationalisation sont également éclectiques et aucun comportement ne peut être jugé préférable à un autre. Deux rapports récents ayant examiné le cas particulier de la France montrent qu'il existe un important taux de rotation chez les PME exportatrices indépendantes où 32% des exportateurs à une année ne le sont plus l'année suivante alors que seulement 36% des primo-exportateurs persévèrent plus d'un an . Les théories<sup>4</sup> de l'internationalisation des entreprises, qui ne prennent souvent pas en compte les caractéristiques des PME et principalement les objectifs que poursuit leur propriétaire dirigeant, se butent ainsi à une diversité de situations et de motivations. Elles n'arrivent donc pas à fournir une compréhension satisfaisante de la diversité des situations observées, ce qui nuit à la capacité des chercheurs et des pouvoirs publics à recommander des actions adéquates pour favoriser l'internationalisation des PME et leur inclusion «dynamique» et profitable dans l'économie mondiale.

## **2- Comment la théorie justifie l'internationalisation des entreprises :**

La théorie économique et des organisations a fourni plusieurs modèles explicatifs de l'internationalisation des entreprises. Ceux-ci ont permis notamment de mieux identifier les principaux facteurs qui conduisent les entreprises à s'engager dans une stratégie de développement international. Ils permettent parfois aussi de comprendre pourquoi certaines entreprises réussissent dans cette stratégie alors que d'autres échouent.

Certaines théories insistent sur les mécanismes internes de l'entreprise et délaissent assez largement les interrelations entre les entreprises. D'autres approches, moins nombreuses, se sont développées plus récemment et justifient l'internationalisation des entreprises par les relations qu'elles entretiennent les unes avec les autres et les externalités qui s'en dégagent.

## **2- 1 Théorie des avantages spécifiques de Hymer (1960)**

Hymer (1960) est l'un des premiers chercheurs à proposer une théorie de l'investissement direct à l'étranger (IDE) ou de la production internationale. Il fait l'hypothèse que les entreprises qui possèdent des avantages oligopolistiques ou qui sont en bonne position pour tirer parti des imperfections du marché, peuvent en profiter pour composer les coûts et les risques que suppose la production à l'étranger et rivaliser avec d'autres entreprises dans les pays d'accueil. **25**

Hymer considère que l'existence d'avantages spécifiques est une condition essentielle à l'internationalisation des entreprises. Le concept d'avantage spécifique recouvre généralement les actifs intangibles issus de la taille et des positions acquises par les entreprises (image de marque, capacité d'innovation, maîtrise technologique, personnel qualifié, capacité de financement, expérience managériale...). Son impact se trouve multiplié dès lors que l'entreprise agit dans une perspective internationale, lui permettant de transférer des actifs spécifiques sur l'ensemble des marchés. La possession d'avantages spécifiques significatifs et transférables doit ainsi permettre que les bénéfices de la multinationalisation surpassent à long terme les coûts exigés.

Kindelberger (1969) élargit la réflexion, en considérant que les imperfections du marché sont en elles-mêmes explicatives des raisons d'un investissement direct à l'étranger. D'après ses travaux, il convient de distinguer la condition nécessaire d'un investissement direct à l'étranger (motivation) et sa condition suffisante (avantage spécifique).

---

**25** Olivier Meier, Guillaume Schier : entreprises multinationales (stratégie, restructuration, gouvernance), Dunod, Paris, 2005, p19.

La firme multinationale doit en effet compenser les désavantages d'une production à l'étranger, pour réussir à atteindre puis dépasser le niveau des concurrents issus du pays hôte. Il faut pour cela que la production réalisée par la firme dans différents pays soit préférable à une production centralisée suivie d'exportation. Une réponse satisfaisante à cette première condition est possible, lorsque les opportunités de croître sur le territoire national deviennent difficiles (stabilisation de l'oligopole) ou impossible (législation antitrust). Les firmes peuvent alors se tourner vers les marchés étrangers, en vue de rechercher de nouveaux débouchés (augmentation des ventes) et l'apport des ressources complémentaires terrain, infrastructure, personnel, matière première, réseaux de distribution... )

Cependant, cette manœuvre peut parfois s'avérer compliquée, en raison des obstacles associés à l'entrée sur un nouveau marché. Il est donc nécessaire que l'entreprise dispose d'avantages spécifiques.

Plusieurs éléments contribuent, il est vrai, à créer une élévation des barrières à l'entrée pour une firme souhaitant s'implanter hors du territoire national, l'un des premiers obstacles concerne les coûts élevés de communication et de coordination entre le siège et la filiale. Une autre difficulté est liée aux distances culturelles qui peuvent exister entre le groupe et les acteurs économiques locaux. D'autres coûts doivent également être pris en compte, comme les coûts de déplacement ou les primes d'expatriation.

## **2-2-Le concept de coût des transactions et la théorie de l'internationalisation**

Une des principales contributions théoriques sur l'internationalisation des entreprises est due au développement des modèles d'internationalisation fondés sur l'existence de coûts de transaction. Il convient notamment de citer les travaux de R. Coase (1937), revisités en particulier par O. Williamson (1975). Un coût de transaction est un coût lié à un échange économique sur le marché. De tels coûts, résultant des imperfections des marchés des biens et des facteurs de production, ne devraient pas exister dans un monde de concurrence pure et parfaite. Le marché en tant que mode d'allocation des ressources peut engendrer des coûts de transactions tels que : coûts de recherche et d'information (prospection, comparaison des différentes présentations proposées, études de marché, etc.), coûts de négociation et de décision (rédaction et conclusion d'un contrat...), coûts de surveillance et d'exécution (contrôle de la présentation, vérification de la livraison...).

L'existence de coûts de transaction incite les entreprises à chercher la forme d'organisation optimale, en d'autres termes, les organisations qui engendrent les coûts de transaction les plus

faibles, plusieurs formes d'organisation sont alors envisageables. A la suite de Coase, Williamson distingue deux formes de coordination alternatives, le marché et l'entreprise. A ce stade, l'arbitrage se fait entre l'exportation (le marché) et l'investissement à l'étranger (internationalisation). Toutefois, entre le marché et l'entreprise, des formes intermédiaires peuvent être identifiées : joint-venture, sous-traitance, concession, réseau, etc.

Le risque d'inefficience du marché est accru dans les échanges internationaux, notamment à cause de la différence de langue ou de culture. L'exportation, avant l'échange, engendre des coûts d'information (information sur réglementation, sur les prix, les barrières tarifaires et non tarifaires, taxes locales, etc.) puis, après l'échange, en cas de difficultés, des coûts d'arbitrage (coûts juridiques principalement). **26**

L'entreprise compare donc les coûts de transaction en cas d'internationalisation en réalisant par exemple un investissement direct (IDE) ou une acquisition dans le pays d'accueil (coût d'adaptation du personnel, des équipements, des procédures, des produits mais surtout, risques politiques, technologiques, économiques et sociaux liés à la mise en œuvre et au fonctionnement du projet, et autres coûts de coordination) aux coûts engendrés par le marché en exportant (droits de douane ; réglementation, risques de change, assurance, etc.) le choix est également fonction de la fréquence de transaction et de la spécificité des actifs de l'entreprise. Plus les produits sont spécifiques, plus l'entreprise privilégiera l'internationalisation plutôt que le marché. Plus les biens seront génériques, c'est-à-dire redéployables à coûts faibles, plus l'entreprise privilégiera le marché (exportation, accord ou toute forme de coopération n'impliquant pas un engagement en capitale).

Pour conclure, l'entreprise est donc incitée à internaliser ses activités sur d'autres marchés plutôt que d'exporter ses produits tant que cette forme d'organisation reste celle qui minimise les coûts de transactions de ses activités.

### **2-3-La théorie du cycle de vie de Vernon ou l'internationalisation par étapes :**

La théorie du cycle de vie des produits formulée par R. Vernon (1966) vise à expliquer les facteurs d'implantation à l'étranger des entreprises multinationales américaines.

L'approche s'articule autour du concept de cycle de vie du produit et de l'écart technologique entre les pays.

---

**26** J.-I. Amélon et J.-M. Cardebat : les nouveaux défis de l'internationalisation, De Boeck, 2010, p. 140.

la vie d'un produit est rythmée par un cycle constitué de quatre étapes successives : émergence du produit, croissance, maturité et déclin. a chaque phase du cycle de vie du produit les firmes adoptent des stratégies d'internationalisation de la firme expliquant ainsi le passage de la production nationale a l'exportation du produit puis a la fabrication a l'étranger et enfin a la réexportation vers le marché de la maison mère a partir de pays tiers.

**2-3-1-Phase de lancement :** le produit nouveau caractérisé par une forte intensité technique et technologique est d'abord vendu dans le pays de l'entreprise innovatrice , en l'occurrence dans la théorie de vernon , les États-Unis , a un prix élevé ; c'est en effet t sur ce seul marché que le pouvoir d'achat est suffisant pour absorber les premiers produits innovants .

**2-3-2Phase de croissance :** le produit fait l'objet d'une demande croissante sur le marché intérieur, le prix du produit commence alors a baisser avec la standardisation et les économies d'échelle, le produit commence à être exporté vers d'autre pays a revenus élevés ou assez élevés et ouverts a l'innovation.

**2-3-3-Phase de maturité :** le produit arrivant a maturité, l'entreprise perd progressivement son avantage technologique et fait face a la concurrence d'entreprise étrangères imitatrice. Afin de récupérer des parts de marché et contrer la concurrence étrangère. L'entreprise délocalise et produit dans les pays importateurs du produit ou les couts des facteurs de production sont les plus faibles. l'investissement a l'étranger apparait alors comme une stratégie défensive destinée a préserver les marges de l'entreprise sur ses différents marché .

**2-3-4 -Phase de déclin :** le produit se banalise, la production est arrêtée dans le pays de l'entreprise innovatrice en raison du déclin de la demande, mais la demande résiduelle est satisfaite au moyen d'importations en provenance des filiales a l'étranger. La production est alors transférée vers des pays moins développés.

## **2-4- la théorie éclectique ou paradigme OLI (J.Dunning )**

-la théorie éclectique de J.Dunning constitue une synthèse des théories existant de l'internationalisation et des couts de transactions et propose également une explication des choix de déploiement international des firmes.

Selon le model, les firmes ont le choix entre trois modalités de pénétration du marché étranger : IDE, licence et exportation. Le choix est fonction de la présence ou non des avantages OLI : avantages spécifiques d'une firme (O : ownership), avantages spécifiques des pays ( L : localisation) et avantages de l'internationalisation (I : internalisation).

### **2-4-1Avantage spécifiques d'une firme : O (ownership advantage )**

Les avantages spécifiques a la firme répondent a la question : « pourquoi les firmes vont-elles a l'étranger ? » parce qu'elles détiennent un Avantage spécifique qui surpasse, a long terme, les couts occasionnés par la présence a l'étranger. Ces avantages peuvent être répartis en trois catégories : **27**

- Ceux liés aux savoirs spécialisés aux innovations et au niveau technologique :
- Ceux liés aux Économie de taille et d'échelle ou de gamme
- Celui de nature monopolistique, comme par exemple l'avantage pour une entreprise d'être la première sur un marché ou bien lorsqu'elle détient une marque reconnue par les consommateurs.

### **2-4-2-Avantage spécifique de localisation :L : (localisation advantage )**

Les Avantage spécifique de localisation répondent a la question « ou l'entreprise doit-elle s'implanter ? ». la firme compare les différents possibilités offertes par les pays afin de décider ou elle maximise le plus ses avantages spécifiques. La comparaison entre les pays peut s'effectuer autour de trois catégories d'éléments que Dunning appelle le paradigme ESP (environnement, systèmes ,policies)

La première catégorie couvre l'économie :

1. Qualité et quantité des facteurs de production disponibles ;
  2. Taille du marché
  3. Transport
  4. Réseaux de distribution ;
- La deuxième traite des éléments sociaux et culturels
    1. Le langage
    2. La culture
  - La dernière concerne la politique gouvernementale du pays

### **2-4-3-Avantage de l'internalisation :I (internalization advantage)**

---

**27** Ebid p 142

La question ici est la suivante : « quelle forme d'organisation l'entreprise va-t-elle choisir pour s'implanter à l'étranger ? ». L'entreprise a le choix entre plusieurs méthodes pour se déployer à l'international : exportation, délégation, (distribution, licence, sous-traitance), partenariat (co-entreprise ou joint-venture, participation), filiale locale contrôlée à 100% (création type greenfield ou acquisition). La firme retiendra la forme qui lui permet de maximiser ses avantages spécifiques et de bénéficier des avantages liés à la localisation.<sup>28</sup>

Pour Dunning le choix du mode de pénétration des marchés étrangers est fonction des trois avantages. La firme choisit l'implantation à l'étranger sous forme d'investissement direct si elle réunit les trois avantages (OLI). le vente de licence ou l'accord contractuel est préférable si l'entreprise ne détient qu'un avantage spécifique et un avantage à l'internationalisation sans avantage à la localisation (OI). Les choix sont représentés sur le tableau

**Tableau (02) : les choix de localisation dans le model OLI de Dunning**

<b>Mode de pénétration des marchés</b>	<b>O</b>	<b>L</b>	<b>I</b>
<b>Investissement direct</b>	+	+	+
<b>Exportation</b>	+	-	+
<b>Licence</b>	+	-	-

**Source :** J-l-amelon et j-m-cardebat : les nouveaux défis de l'internationalisation, De Boeck, 2010, p 140.

## **2-5- L'internationalisation par étapes**

### **2-5-1-Model du (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) :**

---

<sup>28</sup> BENITO G. et WELCH L. (1997), " De-Internationalisation ", Management International Review, Vol. 37, n°2, pp. 7

Cette étude souligne le caractère incrémental du processus d'internationalisation. Celui-ci se traduit par quatre étapes essentielles :<sup>29</sup>

1. l'exportation non régulière
2. l'exportation *via* un agent
3. la représentation commerciale dans le pays d'accueil
4. la mise en place d'une filiale de production.

Ce processus est caractérisé à la fois par un engagement graduel croissant à chaque étape et par une meilleure perception du risque par la firme. Ainsi, les firmes entameraient leur processus d'internationalisation en visant des pays-marchés avec une faible « distance psychique » par rapport à leur marché d'origine. Cette distance psychique est définie comme l'ensemble des facteurs empêchant ou entravant la circulation de l'information entre la firme et son marché d'accueil. Ces facteurs peuvent relever de différences linguistiques, d'éducation-formation, de disparités culturelles ou dans les pratiques des affaires ou encore dans le niveau de développement industriel entre pays d'accueil et celui d'origine.<sup>30</sup>

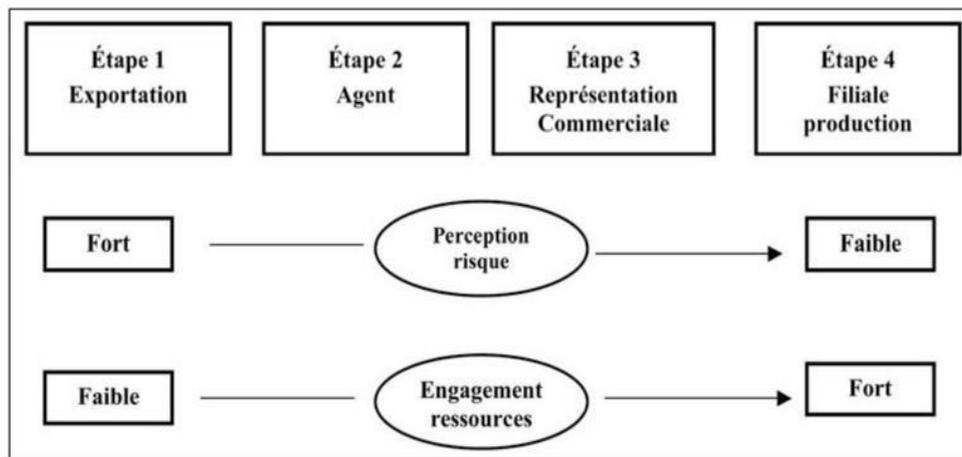
Le processus d'internationalisation ainsi décrit, a été testé par les auteurs sur un échantillon de quatre firmes suédoises. Deux observations ont ainsi pu être faites : d'abord que les firmes engageaient graduellement davantage de ressources à mesure que leur expérience sur le marché d'accueil s'accumulait. Ensuite, que les firmes s'internationalisaient sur des marchés proches avant de s'implanter dans des pays plus distants « psychiquement ».

---

<sup>29</sup> Foued Cherief : model d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires, revue française de gestion, 2010

<sup>30</sup> BÜCHEL B. et PROBST G. (2000), " From Organizational Learning to Knowledge Management ", Cahier de recherche 2000-11, Department HEC, University of Geneva.

**Figure (03) :- Modèle d'Uppsala (1) L'engagement séquentiel des ressources**

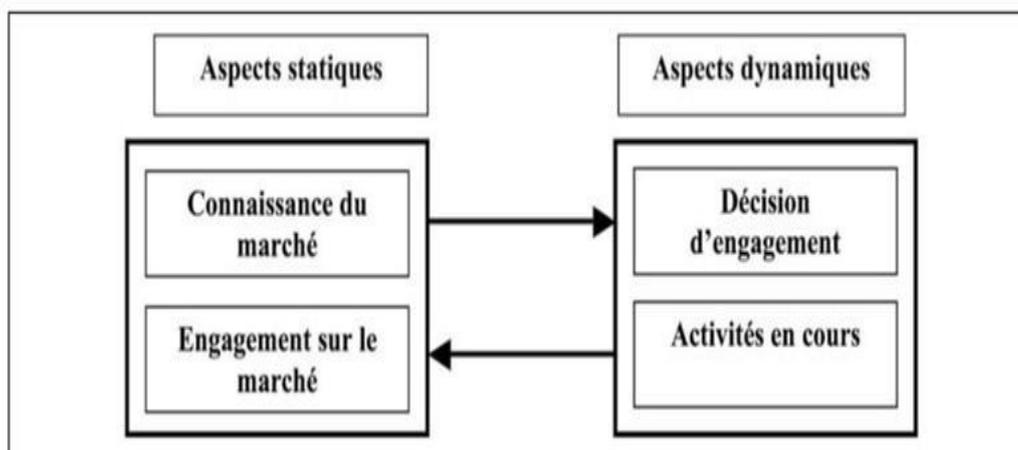


**Source :** Foued Cherief : model d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires, revue française de gestion, 2010

**2-5-2 Model du (Johanson et Vahlne, 1977) :**

Les auteurs ont expliqué le processus d'internationalisation par l'interaction entre les aspects statiques et dynamiques. Ces derniers traduisent les décisions d'engagement de la firme et la performance des activités en cours alors <sup>31</sup> que les aspects statiques sont composés de l'engagement et de la connaissance du marché.

**Figure(04) : - Modèle d'Uppsala (2) La dynamique du processus d'internationalisation**



**Source :** Foued Cherief : model d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires, revue française de gestion, 2010

<sup>31</sup> Kogut B. & Singh H. (1998), The Effect of national culture on the choice of entry mode, *Journal of International Business Studies*, 19(3): p411-432

L'engagement des ressources sur un marché peut être mesuré, d'après les auteurs, par le montant engagé et le degré d'engagement. <sup>32</sup>Ce dernier traduit la « transférabilité » des ressources et la possibilité de leur emploi alternatif. Quant à la connaissance-expérience, elle peut être générique et transférable d'un pays à un autre (expérience internationale) ou spécifique au pays d'accueil, auquel cas son acquisition nécessite une présence sur le marché concerné. Ces deux aspects statiques ont une influence sur les décisions d'engagement et la performance des activités internationales (aspects dynamiques) qui à leur tour ont des effets sur la nouvelle connaissance-expérience internationale de la firme et *in fine* son engagement. Dans ce sens le processus d'internationalisation ainsi décrit est dynamique (avec des boucles de rétroaction). Le résultat de chaque étape aurait un effet sur le déroulement de l'étape suivante. Les auteurs ont précisé que les étapes de la première version de leur modèle n'étaient qu'indicatives mais que le processus séquentiel était validé. L'accent est moins mis dans cette seconde publication sur la notion controversée de distance psychique.

### **3-Les International new ventures – les petites entreprises à l'internationalisation :**

Les *International New Ventures* ont attiré l'attention des chercheurs dès la fin des années 80, car par leur internationalisation rapide et précoce,

#### **3-1-Les International New Ventures – l'émergence d'une nouvelle façon de s'internationaliser**

Les entreprises qui deviennent internationales dès leur création existent depuis très long temps. Cependant, elles étaient longtemps ignorées par les chercheurs, intéressés davantage par le développement des entreprises grandes et matures.<sup>33</sup>

C'est à partir du milieu des années 1980,<sup>34</sup> que le phénomène de petites entreprises internationales, voire globales, dès leur création s'est amplifié et a attiré l'attention des

---

<sup>32</sup> Johanson J. & Vahlne J-E. (1990), The Mechanism of Internationalization, International Marketing Review, 7(4): p11-24.

<sup>33</sup> Weronika Pisare : Stratégies d'internationalisation des PME. Les apports en termes de conceptualisation du processus, Université Paris 1 PANTHEON-SORBONNE, 2011

<sup>34</sup> Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms : A critical analysis. Journal of International Business Studies, 24 (2), pp209-231.

chercheurs. De nombreuses études de cas, concernant des entreprises dans des régions du monde différentes ont remis en cause les modèles traditionnels. Les premières études qui tentaient d'expliquer le phénomène ont identifié trois facteurs interdépendants de l'émergence de ces entreprises.

**Premièrement**, il s'agit de nouvelles conditions de marché qui consistent en : la spécialisation de plus en plus poussée et liée à cela l'apparition des marchés de niches; le *global sourcing* et les réseaux internationaux qui caractérisent de nombreuses industries; la globalisation du système financier qui permet aux entrepreneurs de chercher le financement à l'échelle globale.

**Deuxièmement**, les transports plus accessibles et les TIC sont des facteurs qui facilitent la spécialisation et l'émergence des marchés des niches.

Le **troisième** facteur est le niveau très élevé des compétences et de l'expérience internationale des entrepreneurs et plus largement de l'équipe dirigeante.

### **3-2-La naissance difficile d'une définition :**

Ces entreprises sont connues dans la littérature comme : *High-Technology Start-ups*, *Global High-Tech Firms*, *Instant Internationals*. Cependant, la dénomination la plus fréquente est *Born Global*.<sup>35</sup> C'est Rennie qui l'a introduite pour la première fois en définissant les *Born Global* comme « *began exporting, on average, only two years after their foundations and achieved 76 percent of their sales through exports* ». Plus tard Knight et Cavusgil ont proposé leur version de la définition : « *business organizations that, from or near their founding, seek superior international business performance from the application of knowledge-based resources to the sale of outputs in multiple countries* ». Comme le démontre Servantie le manque d'une terminologie fixe a conduit les chercheurs à « adapter » la définition aux besoins de leurs études. L'autre dénomination, proposée par Oviatt et McDougall et couramment utilisée dans la littérature est *International New Venture (INV)* dont la définition est : « *business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries* ». Dans la typologie des INV les auteurs introduisent la catégorie de *Global Start-ups* qui

---

<sup>35</sup> Baharum, M., et Pitt, M. (2009). Determining a conceptual framework for green FM intellectual capital. *Journal of Facilities Management*, 7 (4),267-282

correspond à la définition de *Born Global*. Les deux termes (INV et *Born Global*) ne sont donc pas synonymes. La *Born Global* devrait être considérée comme une catégorie des INV .

Dans la littérature plus récente un nouveau type d'entreprises a été identifié. Il s'agit des *born-again global* qui sont des entreprises établies sur le marché national depuis plusieurs années mais leur processus d'internationalisation ne se fait pas de manière incrémentale. Au contraire il suit le chemin rapide, comme chez les INV.<sup>36</sup>

Comme mentionné plus haut, le manque des critères précis définissant ces entreprises rend difficile la comparaison de différentes études et l'adoption d'une vision plus globale de ce phénomène. Deux questions se posent principalement. Premièrement, quels sont les critères sur lesquels considérer une entreprise comme étant INV? Les réponses varient : les entreprises qui en six ans ont développé des liens avec l'étranger pour Oviatt et McDougall ; ou bien – selon les critères choisis à partir des études empiriques – les entreprises qui ont atteint 76% de leur chiffre d'affaires à l'export ; ou encore « *having export sales higher than 25% and an establishment date post-1990* ». Toutefois un consensus semble s'instaurer sur la période de 2 à 3 ans au cours duquel une entreprise doit avoir constitué des relations avec l'étranger. Deuxièmement, différentes études incluent dans leur analyse les INV ayant les origines différentes, ce qui n'est pas sans influence sur les résultats. En effet, certains auteurs limitent l'objet de l'étude aux entreprises créées *de novo*, dont les éventuels entreprises-mères n'ont pas d'expérience dans la même industrie. D'autres études élargissent ce champ en incluant par exemple les entreprises *restructurées* ou celles issues des fusion-acquisitions

### 3-3-. La typologie des INV

Oviatt & McDougall ont essayé d'être plus précis sur les concepts utilisés dans la définition Non pas en utilisant des définitions supplémentaires, mais par une typologie des entreprises créées à partir de Nombre d'activités de la chaîne de valeur associées au nombre de pays<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Smith W. K., Lewis M. W. (2011), Toward a theory of paradox : a dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, 36(2), 366.

<sup>37</sup> Erik S. Rasmussen, Tage Koed Madsen: The Born Global concept , the 28<sup>th</sup> EIBA Conference 2002, in the special session “SME internationalization and born globals -different European views and evidence”, December 2002.

**Tableau (03) : La typologie des INV**

<b>Few Activities</b> <b>Coordinated</b> <b>Across Countries</b> <b>(Primarily Logistics)</b> <i>Coordination of Value</i>	<b>New International Market Makers</b>	
	<b>Export/Import Start-up</b> <b>I</b>	<b>Multinational Trader</b> <b>Ii</b>
<i>Chain Activities</i> <b>Many Activities</b> <b>Coordinated</b> <b>Across Countries</b>	<b>Iii</b> <b>Geographically</b> <b>Focused Start-up</b>	<b>Iv</b> <b>Global</b> <b>Start-up</b>
	<b>few Many</b> <b>Number of Countries involved</b>	

**Source:** Oviatt & McDougall

- La première catégorie sont, les *New International Market Markers* qui internationalisent surtout leurs systèmes de savoir et « *inbound eand outbound logistics* ». Leur avantage consiste en la reconnaissance des déséquilibres des ressources entre les pays et l'utilisation de ce savoir dans la création des débouchés sur les nouveaux marchés.
- Deuxièmement, *Geographically Focused Star-ups* opèrent dans des régions du monde précises où elles répondent aux besoins spécialisés. Enfin, *Global star-ups*, qui sont la forme la plus complexe des INV, car ces entreprises coordonnent leurs activités localisées dans des pays différents et dont la définition correspond à celle des *Born Globals*.

Comme mentionné plus haut, les *Born Globals* **38** sont une forme particulière des INV. Cette remarque nous paraît importante car dans la suite de notre travail, nous reprendrons l'appellation INV.

## **Conclusion**

Ce premier chapitre a présenté une synthèse succincte sur la compétitivité et l'environnement de l'entreprise.

Notons, en premier lieu, l'absence d'une définition unique du terme. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), il y a lieu de noter que la compétitivité de l'entreprise est un concept relatif, et elle n'est pas un concept statique et est étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international, donc comme elle peut être fondée par différents éléments liés à l'entreprise, tels que : le savoir-faire, l'outil industriel, la commercialisation, l'organisation et la gestion et le partenariat, Elle dépend aussi de d'autres facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise tels que : l'infrastructure, climat des affaires, le cadre institutionnel et réglementaire et politique économique (La méthode d'analyse PESTEL) qui permet d'analyser l'impact de l'environnement macro-économique sur l'entreprise.

. Par le modèle de cinq forces qui influencent le jeu concurrentiel PORTER a expliqué et a donné les différentes stratégies de base qui visent à surclasser les concurrents dans le secteur (la domination globale au niveau des coûts, la différenciation, La concentration de l'activité )

Selon Porter l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seul permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. Le développement d'un avantage concurrentiel passe par la prise en compte de la concurrence dans tous les éléments de la chaîne de valeur de l'entreprise, et des implications stratégiques qu'elle inclut.

Pour sauvegarder un avantage concurrentiel, Porter énonce les grandes conditions essentielles qui tiennent à la source de l'avantage concurrentiel des avantages mineurs au niveau des coûts des facteurs de production et la possession d'une nouvelle technologie ainsi la préservation d'un avantage concurrentielle est liée aux efforts continus de perfectionnement et de

---

**38** Calof, I. L. The impact of the size on the internationalization. Journal of Small Business Management, 31 (4), pp60-69.

modernisation, Sur ce il paraît que la préservation d'un avantage concurrentiel par la firme requiert de cette dernière un comportement de remise en cause continuelle en luttant contre les inerties et les résistances au changement souvent source d'inefficience et d'archaïsme

La théorie économique et des organisations a fourni plusieurs modèles explicatifs de l'internationalisation des entreprises. Ceux-ci ont permis notamment de mieux identifier les principaux facteurs qui conduisent les entreprises à s'engager dans une stratégie de développement international, Certaines théories considèrent que l'existence d'avantages spécifiques est une condition essentielle à l'internationalisation des entreprises (Théorie des avantages spécifiques de Hymer (1960) ), et d'autres qui sont fondés sur l'existence de coûts de transaction (les travaux de R. Coase (1937)), et de l'écart technologique entre les pays. (les travaux R. Vernon (1966)).

La théorie éclectique de J. Dunning constitue une synthèse des théories existant de l'internationalisation et des coûts de transactions et propose également une explication des choix de déploiement international des firmes, pourquoi les firmes vont-elles à l'étranger ? ou l'entreprise doit-elle s'implanter ? quelle forme d'organisation l'entreprise va-t-elle choisir pour s'implanter à l'étranger ? Le choix est fonction de la présence ou non des avantages OLI : avantages spécifiques d'une firme (O : ownership), avantages spécifiques des pays (L : localisation) et avantages de l'internationalisation (I : internalisation).

En 1975 Johanson et Wiedersheim-Paul ont donné une autre analyse de l'internationalisation des firmes basant sur un processus caractérisé à la fois par un engagement graduel croissant à chaque étape et par une meilleure perception du risque par la firme et la « distance psychique ». Donc les firmes engageaient graduellement davantage de ressources à mesure que leur expérience sur le marché d'accueil s'accumulait. Ensuite s'internationalisaient sur des marchés proches avant de s'implanter dans des pays plus distants « psychiquement ». mais à partir du milieu des années 1980 (Les *International New Ventures* ) ont attiré l'attention des chercheurs, car par leur internationalisation rapide et précoce dès leur création, Oviatt & McDougall ont essayé d'être plus précis sur les concepts utilisés dans la définition de ces entreprises Non pas en utilisant des définitions supplémentaires, mais par une typologie des entreprises créées à partir de Nombre d'activités de la chaîne de valeur associées au nombre de pays

<b>Introduction</b>	144
<b>Section 01 : situation des pme en Algérie</b>	145
<b>1-Les différentes définitions de la PME :</b>	145
<b>1.1 La définition de la PME en Europe :</b>	145
<b>1-2 Définition belge d'une PME</b>	146
<b>1-3 la définition de la PME en Algérie :</b>	147
<b>2-Les contraintes de développement des PME en Algérie :</b>	147
<b>2-1-Les contraintes géographiques</b>	148
<b>2-1-1-Le relief</b>	148
<b>2-1-2La problématique du foncier industriel</b>	149

2-2-Les contraintes administratives	149
2-3- Les contraintes découlant des activités informelles dites souterraines :	150
2-4- Les contraintes financières :	150
2-5- Les contraintes relatives au marché de travail :	151
2-6- un manque en matière de disponibilité de l'information :	152
3-Evolution de la population globale des PME	153
3-1-Par statut juridique et secteur d'activité	154
4-Importance et rôle des PME/PMI pour le développement économique algérien :	155
4-1 Evolution de l'emploi par type de PME	156
4-2 La création de la valeur ajoutée	156
4-3 La distribution des revenus	157
5-Les PME exportatrices en Algérie	157
Section 02 : La politique industrielle en Algérie :	158
1-Les politiques industrielles suivies en Algérie durant les années soixante-dix	159
1-1-Politique des zones industrielles	159
1-2-Politique de redéploiement géographique de l'industrie :	159
1-3-La domiciliation industrielle :	159
2- La nouvelle politique industrielle	160
2-1-principaux axes de La nouvelle stratégie industrielle de l'Algérie :	160
2-2- la conjoncture économique du secteur industriel en 2017 : indice de la production industrielle	162
Section 03 : Facteurs macroéconomiques de la compétitivité des PME algériennes :	166
1-Les services d'appui :	166
1-1-L'agence nationale de développement des investissements (ANDI)	166
1-2-Conseil National de l'Investissement (CNI)	167
1-2-Conseil National de l'Investissement (CNI)	167
1-4-Le Fonds de garantie des Crédits aux PME dénommé (FGAR)	167
1-5-L'Institut National de la Propriété Industrielle - INAPI	168
1-6-Le dispositif ANSEJ :	168
1-7-L'Agence Nationale de gestion du Micro crédit « ANGEM »	169
2 Les programmes de mise à niveau :	170
2-1-Le programme initial du ministère de l'industrie et de la restructuration industrielle	170
2-2-Programme euro développement PME programme d'appui au développement des PME (MEDA)	171
2-3- le ministère de la pme et de l'artisanat :	171

3-Infrastructure	172
4- la pratique des affaires selon l'indicateur (IPA)	174
5- Politique de la concurrence	:175
Section 04 :l'Accord d'Association avec l'union européen	175
4-1- Présentation de l'Accord d'Association	175
4-2 Etat de mise en œuvre de l'Accord d'association:	177
4-2-1- Questions liées à la mise en œuvre -	178
4-3-Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne	179
4-4-Avantages accordés aux produits originaires de la Communauté	180
CONCLUSION	182

## **Introduction**

Les P.M.E. (petites et moyennes entreprises) apparaissent de plus en plus comme des acteurs importants de la mondialisation, elles jouent un rôle incontournable dans la création d'emploi, la création de la valeur ajoutée, et leur contribution dans la répartition des revenus. Toutes les études récentes font ressortir que les PME algériennes sont soumises à des contraintes multiformes d'intensité variable. Une étude de la banque mondiale fait apparaître les obstacles rencontrés par les dirigeants des PME, et qui freinent leur développement tel que

les contraintes découlant de l'informel, financières, relatives au marché du travail, liées au foncier industriel, d'ordre administratif et judiciaire et les contraintes d'informations.

Ce chapitre sera donc l'occasion de présenter la situation des PME en Algérie, de mettre l'emphase sur les freins et les contraintes de développement des PME, et enfin d'expliquer l'importance des Facteurs macroéconomiques a promouvoir la compétitivité des PME algériennes.

## **Section 01 : situation des pme en Algérie**

### **1-Les différentes définitions de la PME :**

#### **1.1 La définition de la PME en Europe :**

La commission à adopté une nouvelle définition des PME (recommandation 2003/361/CE du 6 Mai 2003) qui à remplacé la précédente définition (recommandation 96/280/CE) du le 1 janvier 2005. Cette définition communautaire des micros, petites et moyennes entreprises

(PME) est destinée à déterminer l'éligibilité aux régimes nationaux de soutien aux PME et aux programmes communautaires destinés aux PME.<sup>39</sup>

**Tableau(04) : La définition de la PME en Europe**

catégorie d'entreprise	Effectif (inchangé)	Chiffre d'affaire (euro)		Total du bilan (euro)
Moyenne	<250	=50 millions (en 1996 : 40 millions)	Où	=43 millions (en 1996 : 27 millions)
Petite	<50	=10 millions (en 1996 : 7 millions)		=10 millions (en 1996 : 5 millions)
Micro	<10	=2 millions (précédemment non défini)		=2 millions (précédemment non défini)

Source : HADJAR Assia, gouvernance et performance des PME dans les pays en transition thèse de doctorat en science de gestion, option management, 2016-2017.

### **1-2 Définition belge d'une PME**

La nomenclature belge pour les comptes annuels prévoit des critères légèrement différents des critères européens, les entreprises étant classées en deux catégories, les petites et les grandes:<sup>40</sup>

«Une entreprise peut être considérée comme petite si elle n'a pas dépassé plus d'un des plafonds suivants lors des deux derniers exercices clôturés :

-moyenne annuelle du nombre de travailleurs occupés : 50

-chiffre d'affaires (hors TVA) : 7.300.000 EUR

-total du bilan : 3.650.000 EUR

Sauf si la moyenne annuelle de l'effectif du personnel dépasse 100 unités.

Dans tous les autres cas, les entreprises sont considérées comme grandes.

<sup>39</sup> HADJAR Assia, gouvernance et performance des PME dans les pays en transition thèse de doctorat en science de gestion, option management, 2016-2017.

<sup>40</sup> Banque nationale de Belgique

### **1-3 la définition de la PME en Algérie :**

loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME).

La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services.· Employant de 1 à 250 personnes .· Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas de 2 milliards DA, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions DA .· Et qui respect le critère de l'indépendance.**41**

En fonction des critères, trois types de PME sont à distinguer :

**Tableau(05): la définition de la PME en Algérie**

Catégorie d'entreprise	Effectifs	Chiffre d'affaires	Bilan annuel
Moyenne	50 à 250	200 millions à 2milliardsDA	100 à 500 millions DA
Petite	10 à 49	Inférieur à 200 millions DA	Inférieur à 100 millions DA
Très petite (TPE) Où Micro entreprise	1 à 10	Inférieur à 20 millions DA	Inférieur à 10 millions DA

### **2-Les contraintes de développement des PME en Algérie :**

Toutes les études récentes font ressortir que les PME algériennes sont soumises à des contraintes multiformes d'intensité variable. Une étude de la banque mondiale (2003) fait apparaître les obstacles rencontrés par les dirigeants des PME, selon la hiérarchie décroissante suivante, qui correspond au degré de sévérité de chaque entrave :**42**

---

**41** YUCEFI RACHIDE, HADJAR ASSIA, BERRAHO HADJ MELIANI, « L'évaluation De La Mise à Niveau Des Pme En Algérie », colloque international sur :*l'évaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique.* Ecole Doctorale Université Sétif 1, « El Bez », Les 11 et 12 Mars 2013

**42** Youssef KORICHI , Ali GABOUSSA , Karim SI LEKHAL : (Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives ) ,*Revue. Université de Ouargla*, n 04, 2013, p 39.

1- La compétition de l'informel ; 2- L'accès aux crédits ; 3- Coût du crédit ; 4- Les taux d'impôts ; 5- Les incertitudes sur la politique économique ; 6- Les délais bancaires ; 7- La corruption ; 8- L'administration fiscale ; 9- L'accès au foncier ; 10- L'accès aux devises ; 11- Les douanes / réglementations ; 12- L'enregistrement de l'entreprise ; 13- La pénurie de main d'œuvre qualifiée ; 14- Les services portuaires ; 15- L'accès au téléphone ; 16- La législation du travail ; 17- L'accès à l'énergie.

Ces obstacles qui freinent le développement des PME ne sont pas forcément appréhendés dans le même ordre par tous les dirigeants-propriétaires, et se différencient selon la nature des activités. Pour mieux comprendre leurs contours et bien apprécier le poids et la sévérité de chaque contrainte, nous proposons d'examiner dans ce qui suit celles qui nous semblent être des plus importantes, à savoir : les contraintes découlant de l'informel, financières, relatives au marché du travail, liées au foncier industriel, d'ordre administratif et judiciaire et les contraintes d'informations.

### **2-1-Les contraintes géographiques**

Celles-ci sont issues de la nature même du territoire. Elles représentent des obstacles préliminaires que les promoteurs de projets industriels subissent avant d'entamer leurs démarches pour la mise en œuvre de leur projet d'investissement.

Les contraintes géographiques peuvent être appréhendées à travers deux principaux critères : le relief et l'état du foncier.

#### **2-1-1-Le relief**

Pour ce qui est du relief, l'espace algérien se caractérise par un ensemble de montagnes et quelques plaines au nord tandis que le sud est complètement désertique.

Les autres éléments (climat, réseau hydrique...) <sup>43</sup> sont aléatoires surtout ces dernières années. Ceci rend difficile le processus d'implantation des activités économiques en général et industrielles en particulier.

Le relief hostile engendre un déséquilibre spatial en termes d'entreprises et une hypertrophie au niveau des espaces urbains.

---

**43** BERRAH Kafia, BOUKRIF Moussa « La problématique de la création des entreprises : une application sur les PME algériennes », Conférence internationale sur l'économie et gestion des réseaux (EMNet 2013), Université Ibn Zohr et Hôtel de Robinson Agadir, Maroc Novembre 21-23, 2013, p 06.

Il s'avère que la majorité est concentrée au nord-centre avec une moyenne de 9,3PME/1000 habitants, ce qui demeure encore insuffisant ; la bonne norme serait de 20PME/1000 habitants.

Les PME privées sont à un taux de près de 39% au nord centre, de 11,6% dans la région est des Hauts plateaux et de 5,2 % au sud-est.

En effet, les caractéristiques du relief plutôt désavantageuses pour la localisation des activités économiques fait que l'état du foncier industriel, considéré comme l'un des principaux facteurs recherchés par les entreprises, est une ressource rare.

### **2-1-2La problématique du foncier industriel**

Le foncier constitue une ressource clé limitée et un élément déterminant dans toutes les politiques de développement économique. Il est l'un des plus importants problèmes socioéconomiques rencontrés dans la création des PME en Algérie et il demeure incontestablement une contrainte majeure pour les investisseurs. L'historique de la propriété foncière en Algérie dénote une extrême confusion de la situation physique et juridique des biens fonciers, aggravée par la défaillance du système de publicité foncière et l'absence d'un cadastre général.<sup>44</sup>

### **2-2-Les contraintes administratives<sup>45</sup>**

Malgré les premiers effets de la stratégie de libéralisation prônée dans le cadre de l'ajustement structurel, l'économie algérienne reste très contrôlée : l'assouplissement du cadre administratif dans lequel fonctionnent les Pme apparaît comme un processus graduel, dans un environnement très marqué par l'expérience socialiste . - Les contraintes administratives qui se traduisent par la nature des règles formelles, et les dossiers exigés par les différentes structures (le registre de commerce par la CNRC , autorisation d'exploitation par les services de la Wilaya, l'attestation d'hygiène, l'attestation d'éligibilité, l'attestation de conformité et autres) et surtout le manque de coordination entre ces structures poussent parfois les promoteurs à détourner leur projet de son objectif initial ou à le localiser dans d'autres territoires ou carrément à abandonner leur initiative. - Ces difficultés sont accentuées par le manque de transparence ou l'inexistence d'informations entre les différents partenaires qui,

---

<sup>44</sup> Moumou Ouerdia « les déterminants et les obstacles l'internationalisation des pme familiales algériennes » revue algérienne de prospective et d'études stratégiques Volume 1 Numéro 1 Janv. - Mars 2016 p76

<sup>45</sup> BERRAH Kafia, BOUKRIF Moussa ,opcit p07

sont intégrés dans le processus de création d'entreprises: le promoteur, l'ANSEJ, l'ANDI, le Trésor, la banque, la caisse ou le fonds de garantie ect. L'opacité de l'information au niveau de ces organismes laissent sans réponse les diverses interrogations des jeunes promoteurs qui, découragés, n'aspirent qu'à fuir vers un pays étranger développé où les circuits administratifs paraissent plus adéquats, sans doute plus accueillants... - Par ailleurs, la logique de protection de l'environnement et la nécessité d'aménagement du territoire se trouvent controversées par les attentes des entrepreneurs privés. A titre d'exemple, les interventions des Pouvoirs Publics empêchent l'implantation de projets portant atteinte à l'environnement, c'est le cas de localisation d'unités industrielles à proximité de cours d'eau, d'ateliers de fabrication à coté des habitations...

### **2-3- Les contraintes découlant des activités informelles dites souterraines :46**

En Algérie 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).

Pour ADAIR. P & HAMED. Y, après enquête, il s'est avéré que sur l'échantillon des 482 micro-entrepreneurs algériens étudiés, 335 sont informels selon trois critères, à savoir : la non tenue de la comptabilité, le non paiement des impôts et l'absence d'enregistrement. Soit une proportion de 69,5 % des petites entreprises qui touchent aux activités souterraines. Majoritairement, elles exercent une activité mixte, qui se présentent en quatre catégories : *les formels, les formels non enregistrés, les formels-informels et les informels purs.*

De nos jours, l'environnement socioéconomique de la PME algérienne reste prédominé par le secteur informel. Ses manifestations sont diverses et concernent plusieurs domaines, à savoir :

- La non-déclaration ou la sous-déclaration des ressources humaines ; financières et même techniques et /ou technologiques ;
- La fraude fiscale ;
- La pratique de la non-facturation, la sous-facturation et de la surfacturation ;
- La concurrence déloyale des importateurs qui réussissent à contourner les barrières tarifaires.

### **2-4- Les contraintes financières :**

---

**46** Youcef KORICHI , Ali GABOUSSA , Karim SI LEKHAL, opcite p40

Une étude de Hamed (2002) sur le financement de 429 micro-entreprises en Algérie, démontre que la majorité des dirigeants recourt à la finance informelle, en réponse à la rigidité du secteur bancaire, incapable de répondre à la demande de crédit. Les lourdeurs bureaucratiques, la corruption et l'absence d'un cadre juridique souple et transparent se conjuguent pour dissuader les entrepreneurs de sortir de l'informel. Les coûts d'ascension et de maintien dans la légalité sont souvent supérieurs aux avantages de l'informalité comme le démontrent des recherches sur les pays en voie de développement.<sup>47</sup>

Une autre étude menée par Nedjadi (2006), les coûts du crédit représentent le principal souci de 60% des entrepreneurs algériens. Le marché des capitaux est très peu développé en Algérie. La seule bourse d'Algérie, la Bourse d'Alger créée en 1997, est quasiment inopérante. Pour conclure, il s'avère que les PME sont perçues comme étant tellement risquées par les banquiers que des taux d'intérêts supérieurs ne suffisent pas à les protéger. De lourdes garanties ainsi que des restrictions, notamment sur les différents éléments d'actifs, qui limitent largement la liberté du

propriétaire-dirigeant sont également nécessaires. et les délais de traitement des demandes de crédit et des opérations sont trop longs ;

## **2-5- 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 et en matière des techniques modernes de management, gestion et de marketing.

---

<sup>47</sup> Ghalia Benyahia-Taïbi, Nadjat Djamane-Seguini « financement des pme : le cas de la banque Natixis », Revue Economie & Gestion Volume 5, Numéro 1, Pages p70.

- Difficultés de la pratique des langues étrangères chez la plupart des nouveaux diplômés.

## **2-6- un manque en matière de disponibilité de l'information :**

Une autre étude menée par hoiria sekkal, après une enquête effectuée auprès de 24 entreprises situés dans la wilaya d'Oran, il existe deux catégories de collecte externe

**2-6-1 l'information informelle :** elle est fournie le plus souvent par les clients (62% des cas), moins souvent par les fournisseurs(20% des cas) ou la presse (8% des cas)

Les foires internationales constituent, aux dires les entrepreneurs, le lieu le plus fiable en matière de collecte d'information, mais son cout étant très élevé, tous ne peuvent pas y accéder.

**2-6-2 l'information formelle :** 50% des personnes interrogées dans cette étude se peignent de l'absence totale de l'information quand aux autres, leur source sont :

- La chambre de commerce (16%)
- La presse indépendante (12%)
- Le journal officiel (8%)
- Le réseau commercial (4%)
  
- On remarque qu'il y a un manque important d'information fiable et actualisée, à caractère économique, financier et commercial, a cause de l'Absence de banques de données statistiques et d'un système d'informations national ,un 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 , Indisponibilité de données et d'orientations sur les opportunités d'investissements , Manque d'informations sur la concurrence et les pratiques des opérateurs économiques.
- Tous ces raison nécessite de mettre en place un système efficace de collecte, d'analyse et de diffusion des informations économiques.

### **3-Evolution de la population globale des PME**

Globalement, l'évolution de la population de la PME entre 2014 et 2015 est de 9,7% <sup>48</sup>tous secteurs juridiques confondus, représentant un accroissement net total de 82 516 PME. Et l'évolution de la population de la PME entre 2015 et 2016 est de 9,42% tous secteurs juridiques confondus, représentant un accroissement net total de 88 052 PME.<sup>49</sup>

**Tableau (06) : Evolution de la population globale des PME (2009/2016)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Population globale de la PME</b>	<b>587 494</b>	<b>619 072</b>	<b>642 913</b>	<b>687 386</b>	<b>777 816</b>	<b>852 053</b>	<b>934 569</b>	<b>1022621</b>

**Source** : Elaboré par l'étudiante (synthèse des données des bulletins d'information statistique)

Les secteurs où la création d'entreprise a été la plus forte entre les deux années 2014 et 2015, restent celui de l'Agriculture avec 11,65% suivi par le secteur des services avec 10,23%.

Les PME à caractère industriel sont au nombre de 83 701 entités à la fin de l'année 2015, contre 78 108 entités à la fin de l'année 2014, soit une progression de 7,16 %, croissance en deçà du niveau global de croissance des PME personnes morales (8,23%).

On notera par rapport à la mortalité des PME, la création effective de 41 919 PME dont 5 752 PMI tandis que les radiations s'élèvent à 7 956 PME dont 968 PMI. dont plus de 56% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles on recense 390 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Le reste est composé de personnes physiques (43.65%), dont près de 21% des professions libérales et 23% sont des activités artisanales.

---

<sup>48</sup> Bulletin d'information statistique, n°28 (mai, 2016)

<sup>49</sup> Bulletin d'information statistique, n°30 (mai, 2017)

**Tableau ( 07): Population globale des PME à fin 2016**

	<b>Types de PME</b>	<b>Nombre de PME</b>	<b>Part (%)</b>
<b>1.</b>	<b>PME privées</b>		
	<b>Personnes morales*</b>	575 906	56,32
	<b>Personnes physiques** dont :</b>	446 325	43,65
	<b>Professions libérales</b>	211 083	20,64
	<b>Activités artisanales</b>	235 242	23,00
	<b>S/Total 1</b>	1 022 231	99,96
<b>2</b>	<b>PME publiques</b>		
	<b>Personnes morales</b>	390	0,04
	<b>S/Total 2</b>	390	0,04
	<b>Total</b>	1022621	100

**Source** : Bulletin d'information statistique, n°30 (mai, 2017)

### **3-1-Par statut juridique et secteur d'activité**

Les PME publiques représentent une part minime dans la population globale des PME. Leur nombre est de 390PME durant l'année 2016 soit un recul de 1,84% par rapport à l'année de 2015. Baisse due essentiellement à la restructuration de certains portefeuilles du Secteur Public Marchand Industriel (SPMI).

Les PME publiques exercent dans tous les secteurs d'activité de l'économie nationale, principalement dans l'Agriculture (46,41% des PME/EPE), l'Industrie (24,87%) et les Services (20,77%). Les PME publiques industrielles fournissent plus de 36 % des effectifs du SPM de type PME

Le nombre total des PME privées à fin 2015 est de 934 037. Les PME privées se concentrent au niveau du secteur des services (le transport en particulier), l'Artisanat et le BTPH (le bâtiment en particulier).

**Tableau (08) : Répartition des PME privées par secteur d'activité**

	Secteurs d'Activité	Nombre	Part en (%)
I	Agriculture	5625	0,60
II	Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	2 639	0,28
III	BTPH	168 557	18,05
IV	Industries manufacturières	83 701	8,96
V	Services y compris les professions libérales	456373	48,86
VI	Artisanat	217142	23,25
	<b>Total Général</b>	<b>934037</b>	<b>100,00</b>

**Source :** CNAS

#### **4-Importance et rôle des PME/PMI pour le développement économique algérien :**

Nul ne peut nier le rôle et l'importance de laPME/PM dans toutes les économies,car elle permet et contribue à la croissance et au développement économique, par:**50**

- La création d'emplois.

- La création de la valeur ajoutée.
- La participation à la distribution des revenus.

#### 4-1 Evolution de l'emploi par type de PME

A fin 2014, les emplois cumulés dans les PME s'élèvent à 2 157 232 salariés. Par rapport à 2013, il est à signaler une progression de 7,76%, à la fin de l'année 2015, est de 2 371 020 agents, dont seulement 43 727 relèvent des PME publiques. A noter que l'effectif global des PME a progressé de 9.91% entre 2014 et 2015.

**Tableau (09) : Evolution des emplois déclarés par type de PME (2012-2016)**

Type de PME	2012		2013		2014		2015	
	Nombre	%	Nombre	%	nombre	%	nombre	%
PME privé	1728046	97,27	1869363	97,59	2110665	97,84	2327293	98,16
PME public	48415	2,73	46 132	2,41	46 567	2,16	43 727	1,84
<b>TOTAL</b>	<b>1776461</b>	<b>100</b>	<b>1915495</b>	<b>100</b>	<b>2157232</b>	<b>100</b>	<b>2371020</b>	<b>100</b>

**Source :** Elaboré par l'étudiante (synthèse des données des bulletins d'information statistique)

#### 4-2 La création de la valeur ajoutée

Après avoir représentée uniquement 40 % de la valeur ajoutée totale créée durant les années 1990, la part des PME privées est passée à 85.78 % en 2015, en passant par 83.59 % en 2009.

**Tableau (10) : Evolution de la VA par secteur juridique (2009-2015)**

Secteur Juridique	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Valeur	%	Valeur	%	valeur	%								
Part du public dans la VA	816,8	16,41	827,53	15,02	923,34	15,23	793,38	12,01	893,24	11,7002	1187,93	13,9	1313,36	14,22

Part du privé dans la VA	4162,02	83,59	4681,68	84,98	5 137,46	84,77	5813,02	87,99	6741,19	88,2998	7338,65	86,1	7924,51	85,78
TOTAL	4 979	100	5 509	100	6 061	100	6 606	100	7634	100	8527	100	9237,87	100

**Source** : élabore par l'étudiante a partir des données de l'ONS

### 4-3 La distribution des revenus

La distribution des revenus La valeur ajoutée créée par chaque PME recouvre l'ensemble des rémunérations des services qui ont été rendus au cours du processus de production et au fonctionnement des administrations. La valeur ajoutée servira à : Rémunérer les services, force de travail, capital, moyens financiers (il s'agira alors des salariés, de dividendes ou d'intérêts). Contribuer au fonctionnement des administrations en particulier en versant des impôts. Il est clair donc que l'entreprise quelle que soit sa taille, en créant de la valeur ajoutée et en redistribuant ce surplus sous des formes divers aux autres agents, remplit un rôle essentiel dans l'activité d'un pays. Il faut aussi préciser que ses fonctions de nature strictement économique ne sont pas les seules que l'on attribue à cette catégorie d'entreprise ; de plus en plus, et du fait de son importance dans les sociétés modernes, d'autres missions lui sont attribuées : sociales, humaines et culturelles. **51**

### 5-Les PME exportatrices en Algérie

En Algérie, les PME sont peu engagées sur les marchés étrangers. Le volume des exportations globales hors hydrocarbures arrive à peine à franchir le cap de deux milliards de dollars/an. Les données disponibles au niveau de ministère de l'industrie indiquent que la portée internationale des PME algériennes est très réduite<sup>52</sup>; Les exportations « hors hydrocarbures

**51** Ali Nabil BELOUARD, Salim SEDER : Structure du capital et de la performance des PME algériennes revue économie & management, les PME maghrébines : facteurs d'intégration régionale N° 09, octobre 2009, p176, p108.

**52** Djemai Sabrina, Les PME Exportatrices : Croissance Economique Hors Hydrocarbures, colloque international sur : *l'évaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique*. Ecole Doctorale Université Sétif 1, « El Bez », Les 11 et 12 Mars 2013.

», qui restent toujours marginales, avec seulement 6,16% du volume global des exportations soit l'équivalent de 1,78 milliards de Dollars US, ont enregistré une diminution de 9,55% par rapport à l'année 2015. Les groupes de produits exportés en dehors des hydrocarbures sont constitués essentiellement par des demi-produits qui représentent une part de 4,5% du volume global des exportations soit l'équivalent de 1,3 milliard de Dollars US, des biens alimentaires avec une part de 1,13% , soit 327 millions de Dollars US, des produits bruts avec une part de 0,29%, soit en valeur absolue de 84 millions de Dollars US et enfin des biens d'équipements industriels et des biens de consommation non alimentaires avec les parts respectives de 0,18% et 0,06%.**53**

## **Section 02 : La politique industrielle en Algérie :**

L'industrie : Au 2ème trimestre 2016, l'industrie enregistre un ralentissement de son rythme de croissance trimestrielle soit une hausse de 3,4% au lieu de 4,2% durant la même période de l'année précédente.

Les sous-secteurs de l'industrie connaissent les évolutions suivantes :

- Eau et Energie : la valeur ajoutée augmente de 5% contre 7,3%.
- Mines et carrières : une légère augmentation de 0,1% contre une baisse de 6,6%.
- ISMME : 3,3% contre 10,7%
- Matériaux de construction : une forte hausse de 7,2% contre 0,2%.
- Chimie, plastic, caoutchouc : 3,2% contre 2,5%.
- Industrie agro-alimentaires : 3,5% contre 6,5%.
- Textiles, confection : 1,6% au lieu de 3,6%.
- Cuirs et chaussures : une croissance de 3% contre une baisse 5,5%.
- Bois, papier, lièges : 8,5% contre 2,6%.

- Industries diverses : une baisse de 13,6 % au lieu d'une baisse de 20,4%.

### **1-Les politiques industrielles suivies en Algérie durant les années soixante-dix**

Dans cette période, l'Algérie a mis en œuvre un ensemble des politiques : (Politique des zones industrielles, Politique de redéploiement géographique de l'industrie, La domiciliation industrielle)

#### **1-1-Politique des zones industrielles**

Cette politique est considérée comme action essentielle dans le processus de la domiciliation industrielle en Algérie, le fond national de réaménagement territorial, fruit de la restructuration de plusieurs agences du domaine, était le fer de lance de cette politique. La circulaire du ministère des travaux publics du 30 avril 1975<sup>54</sup> avait arrêté les critères et les conditions de la création des zones industrielles. Il est stipulé que la nécessité de la création de toute zone industrielle doit être justifiée par l'ampleur du programme d'industrialisation, de même que cette zone devait accueillir les activités industrielles qui sont par nature incompatibles avec le milieu résidentiel.

#### **1-2-Politique de redéploiement géographique de l'industrie :**

Cette politique visait une répartition industrielle sur l'ensemble du pays favorisant l'équilibre régional. Sa mise en œuvre a coïncidé avec l'application des plans spéciaux (1966) puis a connu un essor à la valeur de la politique du développement et de la promotion des industries locales programmées dans le second plan quadriennal (1974-1977), une politique qui avait pour un objectif l'essor des industries rurales sur la base d'initiatives locales. Cette politique présentait deux variantes :

- 1- Politique d'industries locales qui dépend des petites et moyennes entreprises et l'élargissement des capacités de production nationale et le développement des potentialités locales
- 2- Politique de programmes spéciaux et elle signifie l'affectation de programmes industriels spéciaux aux régions les plus déshéritées en dehors des plans de développement, cette politique avait été entamée en 1966.

#### **1-3-La domiciliation industrielle :**

---

<sup>54</sup> Industrie Algérienne, enjeux et perspectives : ministère de la communication, centre national de documentation de presse et d'information, mars 2011

Ce concept signifie le choix d'un milieu donné pour l'implantation d'une ou de plusieurs industries. C'est-à-dire le choix de site et milieux correspondant économiquement, socialement, géographiquement et politiquement à l'implantation des projets industriels et leur répartition sur le territoire national comme tissu industriel national répondant à des objectifs nationaux arrêtés préalablement. Pour ce faire, les autorités désignent par le biais de leurs structures spécialisées, les régions qu'elles désirent développer ainsi que les tenants des projets industriels qu'ils soient individuels ou émanant de collectivités ou organismes privés ou publics.

## **2- La nouvelle politique industrielle**

Les politiques industrielles adoptées, depuis le début de l'opération de développement économique, ont favorisé certaines industries par rapport à d'autres, ce qui a accentué le déséquilibre que connaît le secteur industriel.

Un diagnostic de l'industrie nationale montre qu'elle est constituée d'une chaîne d'opérations de montage, d'assemblage et d'emballage sans rapport avec le processus de fabrication proprement dit. Elle était en outre incapable d'attirer et de développer de nouvelles techniques et d'en tirer profit.

A partir de cette réalité, les autorités algériennes avaient envisagé la mise au point d'une nouvelle politique tendant au développement d'une industrie nationale capable de diversifier la gamme des exportations afin d'affranchir cette même économie de sa dépendance des hydrocarbures,

Le problème pour la majorité des entreprises nationales, publique et privées, résidait dans leur incapacité à faire face aux nouveaux challenges et à la compétition étrangère imposée par de grandes firmes disposant d'un haut niveau d'organisation administrative, commerciale et financière. Et ce danger a accru après la libéralisation du commerce et le flux des investissements de l'étranger.

### **2-1-principaux axes de La nouvelle stratégie industrielle de l'Algérie :**

La nouvelle stratégie industrielle de l'Algérie s'appuie sur les quatre principaux axes suivants :<sup>55</sup>

- Choix des secteurs à promouvoir

---

<sup>55</sup> Ministère de l'industrie et des mines : <http://www.mdipi.gov.dz/?La-relance-de-la-production>

- Déploiement sectoriel de l'industrie
- Déploiement spatial de l'industrie
- Politiques de développement industriel

Le choix des secteurs à promouvoir s'est fait en plusieurs grandes étapes qui ont consisté à :

- Identifier les branches qui présentent un fort potentiel de développement et qui sont portées par le marché international ;
- Analyser le niveau de compétitivité des branches ainsi identifiées ;
- Évaluer les forces et faiblesses des branches ciblées ainsi que les menaces et opportunités sur le marché international ;
- Énoncer la stratégie industrielle retenue à partir de ces choix successifs et cerner les éléments de sa mise en œuvre.

Le déploiement sectoriel de l'industrie s'effectuera selon les choix retenus par la stratégie industrielle et qui appellent une action sur trois plans complémentaires : valorisation des ressources naturelles, densification du tissu industriel et promotion de nouvelles industries.

- La valorisation des ressources naturelles - L'objectif recherché est de promouvoir les industries qui permettront à l'Algérie de mieux exploiter ses atouts naturels et de passer du stade de simple exportateur de produits primaires vers celui de producteur et d'exportateur de biens transformés, à technologie plus élaborée et à plus forte valeur ajoutée. Les branches identifiées à ce niveau concernent en particulier la pétrochimie, les fibres synthétiques, les fertilisants, la sidérurgie (acier), la métallurgie non ferreuse (aluminium) et les matériaux de construction (liants hydrauliques).

Densification du tissu industriel - Il s'agit d'encourager les industries qui contribuent à l'intégration d'activités actuellement situées aux dernières étapes de la chaîne de production. Les industries susceptibles de favoriser cette remontée des filières sont celles généralement liées à l'assemblage et au conditionnement : industries électriques et électroniques, industries pharmaceutiques et vétérinaires, industries agroalimentaires, industries des biens d'équipement.

- Promotion de nouvelles industries – Une attention particulière sera accordée à la promotion des industries qui sont soit inexistantes (nouvelles industries) soit pour lesquelles l'Algérie accuse un retard régional. Il s'agit en particulier des industries liées aux TIC et à l'automobile.

Le déploiement spatial de l'industrie, deuxième dimension du déploiement industriel, ne peut plus se confiner à la configuration actuelle des zones industrielles et devra obéir à une vision plus moderne et à des notions plus fécondes, telles que les Zones de développement industriel intégré (ZDII), les Technopoles ou les Zones spécialisées.

Certains de ces espaces ont été localisés et leur mise en place se fera progressivement.

- Leur développement permettra de créer des synergies en exploitant la concentration spatiale des activités économiques et en mettant en réseau les entreprises, les établissements publics de régulation ainsi que les structures de recherche, de formation et d'expertise.
- Grâce aux synergies qui seront ainsi créées, ces nouveaux espaces auront pour effet d'engendrer un véritable microclimat d'affaires et d'intensifier l'investissement.

Les politiques de développement industriel couvrent quatre grands domaines : mise à niveau des entreprises, innovation, développement des ressources humaines et promotion de l'investissement direct étranger :

- L'innovation et la production des idées sont aujourd'hui le moteur du développement. Un système d'innovation endogène doit nourrir le développement du secteur industriel algérien. Or ce processus, qui ne pourra pas être assuré par la seule dynamique du marché, nécessite l'intervention des pouvoirs publics.
- Le développement des ressources humaines et des qualifications est une des orientations fortes de la stratégie industrielle. Celle-ci ne considère que le capital humain qu'il est un puissant facteur favorisant l'absorption des technologies et la modernisation industrielle.
- La promotion de l'investissement direct étranger (IDE) obéit à une politique visant à mobiliser les apports extérieurs tout les orientant vers le financement des activités à haute intensité capitalistique et la diffusion des nouvelles technologies.

-Une politique active de l'État est nécessaire pour faciliter l'ancrage des IDE dans le tissu industriel et la diffusion de leurs effets externes au profit des entreprises nationales.

## **2-2- la conjoncture économique du secteur industriel en 2017 : indice de la production industrielle**

Evolution globale La production industrielle du secteur Public enregistre une hausse de 2,0% au deuxième trimestre 2017 par rapport à la même période de l'année précédente (1,4%).

Le secteur de l'Energie se distingue par un net relèvement de 8,8%, taux largement supérieur à celui relevé le même trimestre de l'année écoulée (+4,9%).<sup>56</sup>

Les Hydrocarbures observent une stagnation par rapport au même trimestre de l'année 2016 qui s'est caractérisé par une baisse de 2,4%.

Les Industries Agro-alimentaires poursuivent leur tendance à la hausse en inscrivant une variation de +4,3%, appréciable mais de moindre ampleur que celle enregistrée au trimestre précédent (+6,2%).

Après une baisse de 3,1% relevée au premier trimestre 2017, les Matériaux de Construction voient leur production remarquablement augmenter au deuxième trimestre en transcrivant une évolution de +5,6%. Les Industries des Bois et Papier inscrivent également une croissance appréciable, soit +9,1% au deuxième trimestre 2017, néanmoins très en deçà de celle enregistrée au trimestre précédent (+32,4%) et de celle enregistrée à la même période de l'année 2016 (+37,6%). Le reste des activités enregistre des baisses au premier trimestre 2017, notamment les Mines et Carrières, les ISMMEE, les Industries Chimiques et les Industries des Cuirs et Chaussures.

L'évolution de la production industrielle par secteur d'activité permet de distinguer les aspects suivants :

Les Mines et Carrières accusent une variation négative de -5,7% au deuxième trimestre 2017, proche de celle observée au trimestre précédent (-5,5%). A l'exception de l'extraction du minerai de fer qui observe une croissance remarquable de 18,0%, le reste des activités relevant du secteur affiche des baisses.

L'extraction de la pierre, argile et sable persiste dans la baisse et enregistre une variation de -5,8%. Après des hausses appréciables inscrites au premier trimestre 2017 (respectivement +4,1% et +12,2%), l'extraction du sel et celle du minerai de phosphates, voient leur production diminuer respectivement de 7,7% et de 5,8%. L'extraction du minerai des matières minérales enregistre également une baisse de 19,3%, plus importante que celle observée au trimestre précédent, soit -4,1%.

Les ISMMEE poursuivent leur tendance à la baisse, amorcée dès le deuxième trimestre 2016 et enregistrent un taux de -9,1% au deuxième trimestre 2017, important, néanmoins de

---

<sup>56</sup> Ministère de l'Industrie et des Mines

moindre ampleur que celui relevé au premier trimestre 2017 (-12,5%). Cette baisse résulte du recul du niveau de production engendré par certaines activités, notamment,

la fabrication de biens intermédiaires métalliques, mécaniques et électriques (-5,9%), la fabrication des biens d'équipement mécanique (-63,5%) et la fabrications des biens de consommation électrique (- 50,7%).

Toutefois, des augmentations appréciables caractérisent certaines activités, essentiellement la sidérurgie et transformation de la fonte et acier qui inscrit une variation de +19,6%, meilleure que celle observée au premier trimestre (+10,8%) et la fabrication des biens d'équipement métallique avec un taux de +14,5%. - Un relèvement de la production caractérise les Matériaux de construction qui enregistrent une hausse appréciable de 5,6% au premier trimestre 2017, situant la variation semestrielle à +1,5%.

Cette tendance découle particulièrement de la fabrication des liants hydrauliques qui voit sa production sensiblement augmenter au deuxième soit, +12,8%. En outre, le reste des activités connaît des baisses.

La fabrication des matériaux de construction et produits rouges qui s'est distinguée par une hausse de 13,5% au premier trimestre, accuse une décroissance de 9,8% au second.

La fabrication des produits en ciment et matériaux de construction divers affiche une baisse de 58,1%, proche de celle observée au premier trimestre (-57,6%). Il y a lieu de relever que cette dernière a connu des hausses respectives de 20,5% et de 9,0% aux deux premiers trimestres de l'année précédente.

L'industrie du verre enregistre des baisses pour le deuxième trimestre consécutif, soit respectivement -7,9% et -19,9%.

Les Industries Chimiques enregistrent une variation négative pour le troisième trimestre consécutif.

La baisse observée au deuxième trimestre 2017 est de 18,2% et est perceptible au niveau de l'ensemble des activités relevant du secteur.

La fabrication d'autres produits chimiques qui s'est distinguée par une croissance de 37,2% au premier trimestre, assiste à une chute de sa production au deuxième, soit -23,9%. Les

Autres biens intermédiaires en plastique enregistrent une baisse de 21,0% par rapport à la même période de l'année écoulée qui avait connu une hausse de 40,8%.

La fabrication des produits pharmaceutiques et celle des engrais et pesticides affichent le même taux, soit -19,2%. De même, la chimie organique de base et la fabrication de peinture enregistrent des variations négatives (respectivement -24,5% et -13,7%).

- La production des Industries Agro Alimentaires poursuit sa tendance à la hausse, amorcée dès le troisième trimestre 2016 et enregistre une croissance 4,3% au deuxième trimestre 2017, situant la variation semestrielle à +5,3%.

Cette hausse est tangible au niveau du travail de grains qui enregistre une nouvelle performance de 18,0%, similaire à celle observée au trimestre précédent (+18,1%). Avec un taux de -0,6%, relevé au deuxième trimestre 2017, l'Industrie du lait affiche une légère baisse. Les Industries de tabacs manufacturés et allumettes et la fabrication de produits alimentaires pour animaux accusent des baisses pour le deuxième trimestre consécutif.

- Après deux hausses consécutives observées au quatrième trimestre 2016 et au premier trimestre 2017 (respectivement +3,5% et +1,2%), les Industries textiles enregistrent une décroissance de 8,7% au deuxième trimestre 2017. Le principal facteur de cette tendance est la fabrication de biens intermédiaires dont la production chute de 17,0%, contrairement aux biens de consommations qui inscrivent un redressement appréciable de 12,8%.

- La tendance à la baisse, amorcée dès le troisième trimestre 2016, pour les Cuirs et Chaussures, se poursuit au deuxième trimestre 2017 avec une variation de -26,9%. Ce résultat est perceptible au niveau des biens intermédiaires qui se distinguent par un taux de -40,1%, plus important que celui inscrit au trimestre précédent (-16,6%). En revanche, les biens de consommation qui s'étaient caractérisés par une variation négative de -5,6% au premier trimestre 2017, enregistrent un relèvement appréciable au deuxième trimestre avec +10,9%.

- Les Industries des bois et papier continuent d'enregistrer des variations positives.

La hausse observée au deuxième trimestre 2017 est de 9,1%. Il s'agit d'un taux, certes appréciable, néanmoins de moindre ampleur que ceux inscrits aux trimestres précédents, notamment au deuxième et au quatrième trimestre 2016 (respectivement +37,6% et +44,8%). Ce résultat est induit par deux activités relevant du secteur.

Il s'agit de l'industrie de l'ameublement et celle du liège qui enregistrent des croissances respectives de 81,8% et de 59,7% par rapport au même trimestre de l'année précédente. Les

deux autres activités qui sont la menuiserie générale et biens intermédiaires en bois et la fabrication et transformation du papier notent des variations négatives pour le deuxième trimestre consécutif avec des baisses plus importantes au trimestre dernier (respectivement -56,1% et -16,1%)

### **Section 03 : Facteurs macroéconomiques de la compétitivité des PME algériennes :**

Le thème de la compétitivité des entreprises est présent en Algérie depuis l'ouverture de son marché à la concurrence avec l'entrée en vigueur de l'Accord d'Association avec l'Union Européenne, le 1er septembre 2005 et la mise en place du projet d'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce en 2010. Assister l'entreprise dans sa course vers la compétitivité consiste à mettre à niveau à la fois, l'entreprise et son environnement.<sup>57</sup>

Sur le plan politique, on assiste à une multiplicité et une multiplication des programmes visant l'encouragement et l'aide des PME dans presque tous les pays du monde. L'Algérie n'a pas échappé à cette vague, plusieurs programmes et structures ont été créés à l'égard de ce secteur.

#### **1-Les services d'appui :**

Pour assurer la promotion et le développement de la PME en Algérie, Un ensemble d'institutions est mis en place depuis le début des années 1990.

##### **1-1-L'agence nationale de développement des investissements (ANDI)**

Créée dans le cadre des réformes de 1ère génération engagées en Algérie durant les années 1990, l'Agence en charge de l'investissement a connu des évolutions visant des adaptations aux mutations de la situation économique et sociale du pays. Initialement APSI, Agence de Promotion, <sup>58</sup>de Soutien et de Suivi de l'Investissement de 1993 à 2001, puis ANDI, Agence Nationale de Développement de l'Investissement, cette institution gouvernementale s'est vue confier la mission de facilitation, de promotion et d'accompagnement de l'investissement.

L'ANDI a pour missions : d'accueil, le conseil et l'accompagnement des investisseurs au niveau de ses structures centrales et régionales, L'information des investisseurs à travers notamment son site web, ses supports de promotion et ses divers points d'information sur les

---

<sup>57</sup> FARIDA MERZOUK « PME et compétitivité en Algérie » Université de Bouira - Algérie

<sup>58</sup> L'agence nationale de développement des investissements (ANDI)

événements économiques organisés en Algérie et à l'étranger, La formalisation sur une base d'équité et dans des délais courts des avantages prévus par le dispositif d'encouragement.

### **1-2-Conseil National de l'Investissement (CNI)**

Le CNI est créé auprès du ministre chargé de la promotion des investissements qui en assure le secrétariat.<sup>59</sup> Il est placé sous l'autorité du Chef du Gouvernement qui en assure la présidence. Ses travaux sont sanctionnés par des décisions, des avis et des recommandations. Le redéploiement institutionnel opéré en octobre 2006 a renforcé le CNI dans son rôle stratégique. L'action de ce conseil s'exerce désormais en matière de décisions stratégiques relatives à l'investissement et en matière d'examen des dossiers d'investissements présentant un intérêt pour l'économie nationale.

### **1-2-Conseil National de l'Investissement (CNI)**

A été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 modifié et complété par le Décret exécutif Décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011.<sup>60</sup> Il est chargé de: L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes, Et La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet, L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur, Aussi La promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application.

### **1-4-Le Fonds de garantie des Crédits aux PME dénommé (FGAR)**

est créé par décret exécutif n° 02-373 du 6 Ramadhan 1423 correspondant au 11 novembre 2002 en application de la loi d'orientation sur les PME ), ce décret fixe les statuts du Fonds de garantie, Placé sous tutelle du Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, le FGAR est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'objectif principal du FGAR est de faciliter l'accès aux financements bancaires à moyen terme afin de supporter le démarrage et l'expansion des PME, en accordant des garanties de

---

<sup>59</sup> Ministère de l'industrie et des mines <http://www.mdipi.gov.dz/>

<sup>60</sup> L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) [http://www.ianor.dz/Site\\_IANOR/A\\_propos.php?id=1](http://www.ianor.dz/Site_IANOR/A_propos.php?id=1)

crédits aux banques commerciales, afin de compléter le montage financier de projets d'entreprises, viables et orientées vers la création et/ou le développement d'entreprises.<sup>61</sup>

### **1-5-L'Institut National de la Propriété Industrielle - INAPI**

Placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et des Mines, l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 dans le cadre de la restructuration de l'INAPI mère (Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industriel), L'INAPI est tenue de réaliser deux missions principales, définies par l'article 07 du décret 98-68, portant statut de l'institut.<sup>62</sup>

- Missions au profit de l'état (service public): mettre en œuvre la politique nationale de propriété industrielle.
- Missions en faveur des opérateurs économiques et chercheurs dont :l'examen, l'enregistrement et la protection des droits moraux (marques, dessins, modèles et appellations d'origines et Brevets d'invention),Faciliter l'accès aux informations techniques et mettre à la disposition du public toute documentation et information en rapport avec son domaine de compétence.

### **1-6-Le dispositif ANSEJ :**

visé un double objectif : créer des PME et des emplois. Mis en place dès 1997, il intervient dans le soutien à la création et le financement de la micro-entreprise par des jeunes dont la tranche d'âge est (19-40ans), pour les montants d'investissements pouvant atteindre 10millions de dinars. <sup>63</sup> L'ANSEJ accorde aux jeunes promoteurs trois prêts non rémunérés : Un prêt de 500.000 DA destiné aux diplômés de la formation professionnelle, pour l'acquisition de véhicules ateliers en vue de l'exercice des activités de plomberie, électricité bâtiment, chauffage, climatisation, vitrerie, peinture bâtiment, mécanique automobile.

---

<sup>61</sup> Le Fonds de garantie des Crédits aux PME dénommé (FGAR)

<sup>62</sup> L'Institut National de la Propriété Industrielle – INAPI

<sup>63</sup> AKNINE SOUIDI , ROSA FERFERA M. YACINE : entrepreneuriat et création d'entreprise en Algérie : une lecture a partir des dispositifs de soutien et d'aide de la création des entreprises , revue des sciences économiques et de gestion , n°14,2014

Un prêt de 500.000 DA pour la prise en charge du loyer des locaux destinés à la création d'activités sédentaires. Un prêt pouvant aller jusqu'à 1.000.000 DA, au profit des diplômés de l'enseignement supérieur.

Un prêt non rémunéré octroyé par l'ANSEJ et modulé selon le niveau de financement .Bonification des taux d'intérêt bancaires à raison de 50 % en zones normales et 75 % en zones spécifiques. Ces taux passent à 75 % en zones normales et 90 % en zones spécifiques quand l'activité est du secteur de l'agriculture, de l'hydraulique ou la pêche.

### **1-7-L'Agence Nationale de gestion du Micro crédit « ANGEM »**

A été créée par le décret exécutif N° 04-14 du 22 Janvier 2004, pour les objectifs suivant :

- La lutte contre le chômage et la précarité dans les zones urbaines et rurales en favorisant l'auto-emploi, le travail à domicile et les activités artisanales et de métiers, en particulier chez la population féminine ;
- La stabilisation des populations rurales dans ses zones d'origine par l'émergence d'activités économiques, culturelles, de production de biens et services, génératrices de revenus ;
- Le développement de l'esprit d'entrepreneuriat qui remplacerait celui d'assistantat, et aiderait ainsi à l'intégration sociale et à l'épanouissement individuel des personne

**Tableau(11): Répartition des crédits octroyés par secteur d'activité en (2016)**

Secteur d'activités	Nombre de prêt octroyés	Part(%)
Agriculture	110813	14 ,22
TPI	299421	38,44
BTP	66398	8,52
Services	163269	20,96
Artisanat	135470	17,39
Commerce	2933	0,38
Pêche	721	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>779025</b>	<b>100</b>

**Source :** ANGEM

En plus de ces services d'appuis l'état a mis en œuvre différents programmes de mise à niveau « c'est un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité des entreprises hors hydrocarbures, à travers l'émergence d'un environnement attractif ».

Le programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie a pour objectifs de soutenir les dynamiques de restructuration, d'intégration et de croissance industrielle, accélérer la modernisation des infrastructures d'appuis au secteur industriel et de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment les PME, d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel.

## **2 Les programmes de mise à niveau :**

- La mise à niveau des entreprises fait l'objet d'un programme de modernisation des entreprises, dont les objectifs et les modalités de gestion s'inscrivent dans le cadre de la stratégie d'industrialisation. Trois programmes ont été formalisés :

### **2-1-Le programme initial du ministère de l'industrie et de la restructuration industrielle**

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) a élaboré un programme adapté aux particularités de l'industrie algérienne. Il s'agit du programme intégré (PI) pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie<sup>64</sup>, en décembre 1998. Ce programme comprenait cinq composantes parmi elles :

Le programme pilote d'appui à la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes, qui a été mis en œuvre en collaboration avec le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration MIR.

A partir de l'an 2000, un dispositif de suivi du programme de mise à niveau a été mis en place par les pouvoirs publics algériens, ses acteurs sont :

**2-1-1-Le Fonds de la Promotion et de la Compétitivité Industrielle (FPCI) :** (Le FPCI est utilisé pour financer les dépenses de mise à niveau liées à la promotion de la compétitivité).

**2-1-2-La Direction Générale de la Restructuration Industrielle (DGRI) du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration :** qui est chargée de la mise en place et de la coordination des instruments juridiques et financiers du FPCI, de la définition des 9

---

<sup>64</sup> Les dispositifs de mise à niveau de la PME maghrébine « Tunisie, Maroc et Algérie»

conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du programme de mise à niveau

**2-1-3-Le Comité National de la Compétitivité Industrielle (CNCI) :** qui est chargé de fixer les modalités de fonctionnement du FPCI.

### **2-2-Programme euro développement PME programme d'appui au développement des PME (MEDA)**

Le programme d'appui au développement des PME/PMI privées en Algérie est un programme cofinancé par la Commission Européenne et par le Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA), dans le cadre du partenariat Euro Méditerranéen. Ce programme a démarré en juillet 2002 et s'est achevé le 31 décembre 2007. L'objectif du programme de mise à niveau EDPME est d'améliorer significativement la compétitivité des PME algériennes en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion. Le programme a permis la mise à niveau de 445 PME privées industrielles.<sup>65</sup>

### **2-3- le ministère de la pme et de l'artisanat :**

Le relais pris par le ministère de la pme et de l'artisanat s'inscrit dans le cadre des dispositions de la loi n 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite moyenne entreprise (PME) il reprend les mêmes orientations en identifiant des objectifs généraux et spécifiques.<sup>66</sup>

Les actions envisagées concernent aussi bien les entreprises que l'environnement institutionnel des PME. Dans cette optique il est notamment envisagé :

- La création de centre de formation professionnelle spécialisée pour accompagner le développement de certaines activités qui ne disposent pas d'un encadrement intermédiaire approprié.
- Le développement de structures d'appui et de proximité spécialisés au service de la PME (centres techniques par filière technologique, consulting et expertise ...) d'abord dans les wilayas dans lesquelles a concentration de PME est la plus significative.

---

<sup>65</sup> Sabiha HARRAR : Le secteur industriel algérien: Analyse des facteurs de compétitivité des petites et moyennes industries. Cas de la wilaya de Tlemcen, Les cahiers du MECAS, N° 13, Juin 2016

<sup>66</sup> TOUBACHE Ali, LAHLOU Chérif, la mise a niveau des entreprises : attentes, résultats et perspectives, revue LAMEOR (entreprenariat et mise a niveau des entreprises en Algérie, p307

- La mise en place de passerelles avec les universités par l'organisation de rencontres professionnelles pour assurer le rapprochement des acteurs et favoriser le développement des relations
- La création d'un centre de performance et de la compétitivité (indicateurs, banque de données, statistiques ...)

En Tunisie, les pouvoirs publics tunisiens ont mis en œuvre un programme de mise à niveau qui a démarré en 1996 dans le plan « 1996-2001 », prévoyant l'adhésion de 2000 entreprises industrielles, et un deuxième plan « 2000-2006 » ciblant 1600 PME, et un troisième plan « 2007-2011 », visant la mise à niveau de 1200 entreprises industrielle et 300 entreprises de service, l'expérience tunisienne constitue une réussite , cette dernière peut être illustrée par le nombre élevé d'entreprises ayant adhéré à la mise à niveau de puis son lancement, 67% d'entre elles avaient diversifié leur production et 78% avait mis au point de nouvelles gammes de produits toute en améliorant leur processus de fabrication, près de 82% des entreprises avaient amélioré leur taux d'utilisation des équipement, 75% des entreprises avaient adopté un programme qualité et de certification et 69% des entreprises avaient entrepris une restructuration de leur fonctions commerciales et axé leur effort sur la mise au point d'une stratégie de développement des exportations. Au Maroc, le PMN a été lancé en 1997 qui a été porté par l'union européenne dans le cadre de programme MEDA, ce programme requiert la mobilisation de 4,5 milliards d'euros sur la période « 1997-2002 », le PMN marocain a subi par ailleurs un retard dans sa mise en œuvre et une faible dynamique par rapport au programme tunisien ,et n'a pas su susciter un intérêt marqué chez les entreprises marocaines, en 2004, le nombre d'entreprises concernés par la mise en œuvre de la mise à niveau sont près de 363 entreprises sur un total de 7714 entreprises industrielles et parmi ces 363, 275 ont bénéficié d'actions de diagnostique, 220 d'action de mise à niveau , les facteurs explicatifs de cette faiblesse des adhésions peuvent être regrouper : une implication insuffisante de l'État marocain dans le programme, l'absence d'un outil de financement national, une faible lisibilité du programme, des incitation financières insuffisante, des régibilité institutionnelles, un accompagnement financier européen insuffisant .

### **3-l'Infrastructure**

L'Algérie est classée à la 87e place au classement mondial sur la compétitivité économique<sup>67</sup>, affichant un indice de 3.97/7 selon le rapport annuel « The Global Competitiveness Report 2015-2016 », L'Algérie a perdu 7 places par rapport à la précédente édition (2014-2015), où le pays était classé 79e et avait gagné 21 places par rapport à l'année 2013-2014 (100e).

Le pays dispose d'une bonne infrastructure routière et autoroutière, d'un réseau ferré qui relie les principales villes du pays et d'aéroports implantés à travers le territoire national et reliés par des fréquences importantes de vols.<sup>68</sup>un Programme d'élargissement du réseau ferroviaire où 2 000 km sont en cours de réalisation outre les 6 500 km en étude. Le réseau qui devra s'étendre à l'avenir sur 12 500 km contre 4 000 km actuellement connaîtra par ailleurs le lancement de plusieurs projets de développement notamment en matière d'éclairage, d'électrification des lignes et de formation des travailleurs du secteur dans le domaine de gestion et de maintenance.<sup>69</sup>

Les aéroports ouverts à la circulation aéronautique civile sont de 32 plates-formes. Depuis des années un programme de modernisation et de réhabilitation touche les aéroports du pays. Comme les aéroports Houari-Boumediene à Alger, de Tlemcen, réceptionné depuis deux ans, de Jijel, d'El Goléa et Ghardaïa .Alger aura une nouvelle aérogare internationale en 2018 et dont la capacité sera de 10 millions de passagers/an, d'un coût prévisionnel de 33 milliards de dinars (317 millions d'euros).ainsi la réalisation de 07 aérogares à Annaba, Tamanrasset ,BB mokhtar , Timimoune ,Tindouf, Ain Guezzan. Actuellement, le littoral algérien compte 51 infrastructures maritimes : 11 ports de commerce, 2 ports pétroliers, 41 ports de pêche et un port de plaisance. Entre 2000 et 2012, 19 infrastructures portuaires (ports de commerce et de pêche) et 4 plates-formes aéroportuaires (aérodromes et pistes d'atterrissage) ont été construites durant cette période.

- L'Etat a dégagé une enveloppe de 160 millions d'euros pour doter les différents ports nationaux d'un nouveau système de gestion de la sécurité maritime et portuaire et d'échange d'informations, Un milliard de dinars (9.6 millions d'euros) a été alloué à l'entreprise du port d'Oran pour rénover cette infrastructure stratégique.Le réseau routier algérien demeure l'un

---

<sup>67</sup> The Global Competitiveness Report 2015-2016 <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

<sup>68</sup> Tarik Benbahmed,Hervé Lohoues ,Mickaëlle Chauvin : Perspectives économiques en Afrique, BAFD, OCDE, PNUD 2016,p14

<sup>69</sup> <http://infrastructure-dz.com/pages/fr/infos.php>

des plus denses du continent africain, sa longueur est de 112 039 km dont 29 573 km de routes nationales et plus de 4 910 ouvrages d'art.

- Le parc automobile passera de 8 millions de véhicules actuellement à plus de 20 millions à l'horizon 2025. La capitale accueille quotidiennement 4 millions de voitures environ.
- 97 % des opérations de transport en Algérie se font par voie routière.

#### **4- la pratique des affaires selon l'indicateur (IPA)**

Ils mesurent le poids de la réglementation sur les PME. L'IPA regroupent plusieurs indicateurs : 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.

**Tableau(12) : Classement de l'Algérie en terme de pratique des affaires selon l'indicateur (IPA) 2015-2017**

<b>Année</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Classement</b>	<b>154</b>	<b>163</b>	<b>156</b>

**Source :** réalisé par l'étudiante à l'aide des données de la banque mondiale.

Selon l'IPA effectué par Doing business (Banque Mondiale. Une fois de plus, l'Algérie traîne en bas du classement. Le pays perd encore 9 places, passant de la 154e en 2015 à la 163e place en 2016. Et en 2017.

Malgré son classement (156ème), l'Algérie a connu cette année une amélioration significative de son environnement des affaires et vient en tête des pays réformateurs au Maghreb avec un gain de 7 places. Cette amélioration notable est due à l'adoption de quatre réformes liées à la suppression du capital minimum pour la création d'entreprises, la simplification de l'obtention du permis de construire, l'amélioration de la transparence dans les tarifs d'électricité et la réduction du taux de la taxe sur les activités professionnelles.

---

**70** La banque mondiale, The Global Competitiveness Report 2017, Doing Business 2017 : résultats encourageants pour les pays du Maghreb .

L'Algérie perdait déjà sept places par rapport à 2014, à la 47<sup>e</sup> place. Dans ce nouveau classement, elle enregistre un score de 45.72/100 et se classe loin derrière son voisin tunisien (74 e) et marocain (75 e).  
**71**

## **5- Politique de la concurrence :**

En Algérie, les services du ministère du commerce et le Conseil de la concurrence ont été investis des pouvoirs nécessaires pour contrôler le respect du droit de la concurrence et le faire appliquer de manière à garantir l'exercice d'une concurrence effective dans le marché intérieur. On regroupe toutes les pratiques susceptibles de porter atteinte au bon fonctionnement de la concurrence sous l'appellation « pratiques restrictives de concurrence »

Les pratiques visées sont :

- Les ententes entre entreprises qui visent à obtenir un niveau de prix supérieur à celui qui résulterait d'une situation concurrentielle.
- Les abus de position dominante c'est-à-dire les situations où une entreprise et parfois plusieurs entreprises, sans avoir besoin de s'entendre, disposent d'une position sur le marché suffisamment puissante pour fixer leurs prix (ou leurs conditions commerciales) à un niveau supérieur à celui qui résulterait d'une situation concurrentielle.
- Les abus de dépendance économique : ce type d'abus est le fait d'entreprises en position dominante dans leurs relations avec des opérateurs économiques qui n'ont d'autre choix que de traiter avec elles.<sup>72</sup>
- La pratique de prix abusivement bas ayant pour effet d'éliminer ses concurrents pour ensuite relever ses prix au dessus d'un niveau raisonnable.

## **Section 04 :l'Accord d'Association avec l'union européen**

### **4-1- Présentation de l'Accord d'Association**

---

71 HuffPost Algérie, Selon le Doing Business 2016, il est de plus en plus difficile de faire des affaires en Algérie, 2015 [http://www.huffpostmaghreb.com/2015/10/28/doing-business-2016-algerie\\_n\\_8405448.html](http://www.huffpostmaghreb.com/2015/10/28/doing-business-2016-algerie_n_8405448.html)

- **72** cf article 11 de l'Ordonnance modifiée et complétée n° 03-03 du 19 juillet 2003

L'Accord d'association signé à Valence (Espagne) en avril 2002, ne se limite pas uniquement à la création d'une zone de libre échange mais intègre aussi bien les aspects économiques (volet commercial, coopération économique et financière, flux d'investissement) que les dimensions politiques, sociales et culturelles nécessaires pour un développement durable.

Cet accord est important car c'est avec l'UE que l'Algérie réalise près de 60 % de son commerce extérieur

L'Accord d'association est entré en vigueur le 1er septembre 2005, et sa mise en œuvre n'a rencontré aucune difficulté majeure en raison de la bonne préparation par le Gouvernement de ce dossier à travers la mise en place d'un Comité permanent chargé de la préparation et du suivi de la mise en œuvre de cet accord (piloté par le Ministère des Affaires Étrangères), en date du 30 Décembre 2004 ; d'une Commission technique chargée du suivi de la mise en œuvre de la zone de libre échange prévue dans ce cadre (présidée par la CACI), en date du 23 Août 2005.

Cet Accord s'inscrit dans le contexte du processus de Barcelone initié par l'Union Européenne pour développer les relations de coopération avec les pays Sud Méditerranéens tout en visant la mise en place à long terme d'une « zone de prospérité partagée ».

Au titre de la préparation de la mise en œuvre de l'accord d'association avec l'U.E, le Ministère du Commerce a élaboré un « Guide pratique » qui est consultable en ligne destiné aux chefs d'entreprises et aux opérateurs économiques et dont les médias ont été rendus destinataires d'un exemplaire.

L'accord prévoit aussi des dispositions ont été prévues pour la protection de la production nationale à travers :

- des mesures antidumping (article 22)

.

- des mesures compensatoires (article 23)

- des mesures de sauvegarde (article 24)

- des mesures exceptionnelles en faveur des industries naissantes, ou de certains secteurs en cours de restructuration (article 11).

Les conditions et modalités de mise en œuvre des mesures de sauvegarde, compensatoires et antidumping sont fixées respectivement par des décrets exécutifs publiés dans le JO n° 43 du 22 juin 2005.

#### **4-2 Etat de mise en œuvre de l'Accord d'association:**

La mise en œuvre de l'Accord d'association est intervenue en septembre 2005, dans une dynamique de développement économique et social amorcée à partir de 2001 par des programmes nationaux importants de soutien à la croissance et à la relance économique.

L'Union européenne demeure notre principal partenaire dans les échanges commerciaux avec une part de marché de plus de 52%.

Cependant les exportations algériennes hors hydrocarbures restent très faibles ce qui s'est traduit par un déséquilibre de la balance commerciale hors hydrocarbures.

En effet, pour le volet commercial, les importations en provenance de l'Union européenne sont passées de 8,2 milliards \$ US en moyenne annuelle avant la mise en œuvre de l'Accord d'Association (2002 à 2004) à 24,21 milliards \$ US en 2011, soit une augmentation de près de 200%.

Les exportations vers l'Union européenne sont passées, en moyenne annuelle, de 15 milliards de \$ US, entre 2002 et 2004, à 36,3 milliards de \$ US en 2011, soit une augmentation de 140%. Nous soulignons à ce niveau que ces exportations sont constituées à hauteur de 97% par des hydrocarbures. Les exportations des produits manufacturés et des produits agricoles et alimentaires sont passés de 552 millions \$ US en 2005 à 1 milliard de \$ US en 2010 soit une augmentation de 81%.

Sur la base de la structure de nos échanges commerciaux avec l'Union Européenne, il ressort que la balance commerciale hors hydrocarbures reste déséquilibrée. Ainsi la mise en œuvre de l'Accord d'Association n'a pas eu d'impact sur le niveau et la diversification de nos exportations hors hydrocarbures vers les pays de l'Union Européenne. A ce niveau nous rappelons que l'Algérie voulait à travers la mise en œuvre de l'Accord d'association, parvenir à une diversification de l'économie nationale pour permettre le développement de nos exportations hors hydrocarbures.

Les résultats étant mitigés et très éloignés des attentes de l'Algérie, des consultations informelles pour la révision du démantèlement tarifaire des produits industriels et des concessions tarifaires agricoles ont été lancées conformément à la décision du Conseil d'Association tenu à Luxembourg le 15 juin 2010.

L'objectif de ces consultations est de reporter l'échéance de la mise en place de la Zone de libre échange à 2020 au lieu de 2017 et de prévoir le rétablissement des droits de douane selon les dispositions prévues par l'Accord d'association pour une liste de produits sensibles.

#### **4-2-1- Questions liées à la mise en œuvre -**

- L'Algérie a engagé des négociations en vue de la conclusion d'un accord d'association avec l'UE en remplacement de l'accord de coopération du 26 avril 1976 régissant ses relations avec la CEE et la CECA.

- L'accord d'association a été paraphé le 19 décembre 2001 et signé à Valence, le 22 avril 2002. Dans l'attente de l'entrée en vigueur, la Commission européenne a proposé la conclusion d'un accord intérimaire pour la mise en œuvre anticipée du volet commercial.

- Le Gouvernement algérien a décliné cette offre, considérant qu'une mise en œuvre sélective de l'accord n'était pas appropriée. De plus, elle empêcherait le contrôle démocratique à priori de l'accord par les instances législatives. L'Algérie s'est ainsi conformée au souci de transparence qui s'est exprimé au sein de la société civile et au Parlement européen.

- L'état de ratification de l'accord d'association, arrêté au 9 février 2004, indique que cinq (05) pays membres de l'UE ont achevé les procédures légales de ratification.

- L'élargissement de l'UE aux nouveaux membres pose la question de l'adaptation des accords d'association à l'élargissement de l'UE le 1er mai 2004. A cet effet, le 1er février 2004, le Conseil a mandaté la Commission pour l'ouverture de négociations avec les pays méditerranéens qui ont un accord d'association ou un accord intérimaire en vigueur avant la date de l'élargissement. Ces négociations porteraient principalement sur les questions douanières (règles d'origine) et sur les quotas agricoles.

Cette situation juridique (adhésion d'un pays tiers à la Communauté) est prévue à l'article 21, § 2 qui stipule que « Les parties se consultent au sein du comité d'association. De telles consultations ont lieu dans l'éventualité de l'adhésion d'un pays tiers à la communauté, afin d'assurer qu'il est tenu compte des intérêts mutuels de la Communauté et de l'Algérie, inscrits dans le présent accord »

- La Commission a également invité l'Algérie à avoir des négociations pour la conclusion d'un accord de libre échange avec la Turquie. Le Gouvernement algérien en a pris note, rappelant la déclaration de l'Algérie annexée à l'Accord par laquelle « l'Algérie considérera cette question le moment venu » (examen par le Conseil d'Association après l'entrée en vigueur de l'AA).

#### **4-3-Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne**

Que prévoit l'accord ?

Comment bénéficier de ses dispositions ?

Fiche technique sur l'accord UE

Que prévoit cet accord ?

La douane est essentiellement concernée par la mise en œuvre du titre 2 de l'accord. Ce titre est relatif à la libre circulation des marchandises.

Actions entreprises par la douane :

Préférences tarifaires

Règles d'origine

Les préférences tarifaires :

S'agissant de :

- produits industriels
- produits agricoles
- produits de la pêche,
- produits agricoles transformés.

Avantages accordés aux produits originaires de l'Algérie

#### **4-4-Avantages accordés aux produits originaires de la Communauté**

Avantages accordés aux produits originaires de l'Algérie :

Produits industriels relevant du chapitre 25 au chapitre 97:

Exemption totale des droits de douanes.

- certains produits agro-industriels originaires de l'Algérie exportés vers l'Union Européenne demeurent soumis à un droit réduit.

Produits agricoles relevant du protocole 1 :

Réductions tarifaires allant de 40 à 100% de droits de douanes et droits et taxes d'effet équivalent ;

Les droits de douane à l'importation sont éliminés ou réduits selon les produits. L'élimination s'effectue conformément aux proportions indiquées pour chacun d'eux à la colonne a ;

Pour certains produits, les droits de douanes sont éliminés dans la limite des contingents tarifaires indiqués pour chacun d'eux dans la colonne b.

Les quantités importées au-delà des contingents sont soumises au paiement des droits inscrits au tarif douanier commun dans leur totalité.

Pour certains produits exemptés de droits de douane : des quantités de référence indiquées dans la colonne c sont fixées (lien vers l'annexe susvisée)

Cas particulier :

Les vins de raisins frais originaires d'Algérie, portant la mention de vins d'appellation d'origine contrôlée : doivent être accompagnés par d'un certificat désignant l'origine.(lien vers l'annexe n° 2 du protocole)

Produits de la pêche relevant du protocole 3 :

Exemption totale de droits de douanes.

Produits agricoles transformés : énumérés dans le protocole n° 5 annexe I

Exonération totale de droits de douane pour les produits repris sur la liste 1.

Exonération de droits de douane dans la limite d'un contingent tarifaire pour certains produits repris sur la liste 2.

Exonération de droits de douanes plus ou moins un élément agricole

## **CONCLUSION**

Ce chapitre nous a permis de connaître un ensemble de réalités sur les PME algériennes, En effet, les organismes publics sont considérés comme un acteur principal dans l'accompagnement et dans l'aide à la création des PME. Mais en se basant sur les chiffres avancés par l'office national des statistiques (ONS), et du ministère de l'industrie et des mines, les pouvoirs publics s'intéressent beaucoup plus à l'accroissement du nombre de PME sans se soucier de l'avenir de ces PME déjà existantes. Et que ces organismes étatiques ont un rôle plus régulateur qu'économique, leur but est la diminution le taux du chômage à court terme.

pour assuré cette compétitivité l'Etat renforcer son rôle sur les deux niveau , c'est-à-dire au niveau macroéconomique et au niveau microéconomique comme suite :

Inciter à l'investissement dans l'outil de production, pour améliorer la qualité des équipements.

Mise à niveau et modernisation des acteurs du transport et de la logistique

Créer un environnement stimulant la compétitivité à travers la réglementation et son contrôle, Lutter contre l'informel et la corruption, par une réglementation cohérente et équitable pour les entreprises.

Renforcement de la lutte contre la concurrence déloyale.

Programme de mise à niveau des compétences des dirigeants de PME, afin d'améliorer les facteurs de compétitivité internes.

Amélioration de l'accès au financement bancaire, notamment pour les PME et la Facilitation de l'accès au marché financier et dynamisation de la place, pour élargir les perspectives de financement des entreprises.

Promouvoir l'innovation au sens large, et Encouragement des initiatives privées dans l'effort d'innovation, pour développer des innovations industrielles activable, et encourager l'investissement privé dans des projets R&D.

L'amélioration de la compétitivité de nos entreprises, en particulier PME, est une urgence pour la poursuite du développement économique du pays. Et La mise à niveau des entreprises est une des politiques essentielles de la stratégie de relance et de développement industriel

engagée par les pouvoirs publics. Pour plus détailler ce sujet on a analysé le concept de mise a niveau dans le prochain chapitre en exposant quelques expériences réussites de d'autre pays.

<b>INTRODUCTION</b>	187
<b>Section01 : approche de la mise à niveau</b>	188
<b>1-Le concept de « mise à niveau des entreprises »</b>	188
<b>1-1Contexte</b>	188
<b>1-2-Notion de mise à niveau</b>	188
<b>1-3 Type de mise à niveau :</b>	191
<b>Section 02: Cas de la Tunisie</b>	192
<b>1-La politique industrielle a connu au début des années 1990, deux tendances complémentaires :</b>	192
<b>2-Perspectives du Programme :</b>	193
<b>2-1 Les Programmes Horizontaux « Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à l'Amélioration de l'accès aux Marchés » :</b>	194
<b>2-1-1 Objectif global</b>	194
<b>2-1-2Objectifs spécifiques</b>	194
<b>2-1-3-Les axes d'interventions du PCAM</b>	194
2-1-4Appui à l'infrastructure qualité	195
<b>2-1-5 Les modalités pratiques de mise en œuvre du PCAM</b>	195
<b>2-2 Le Programme National de la Qualité</b>	195
<b>2-2-1 Objectifs du Programme National de la Qualité</b>	195
<b>2-2-2 Axes d'intervention :</b>	196
2-2-2-1- Mise en place des systèmes de Management qualité	196
1/ Systèmes de management qualité, sécurité et Environnement, ISO 9001,ISO 14001 OH SAS 18001:	196
2/ Système de Management sectoriels de la Qualité	196
2-2-2-2- Mise en place des outils TQM	197
<b>2-2-2-3- Assistance aux laboratoires et organismes d'inspection</b>	197
<b>2-2-3 Financement du PNQ</b>	197
<b>2-3 Le Programme National de Coaching</b>	197
<b>2-3-1 Objectifs et Axes d'intervention du Programme national de Coaching</b>	197
<b>2-3-1-1 Principaux Objectifs du Programme</b>	197
<b>2-3-1-2 Axes d'interventions</b>	198
➤ -Démarche d'intervention	198
<b>2-3-2 Financement du Programme National d Coaching</b>	198
1- éligibilité:	198
<b>3-1 Les activités industrielles:</b>	199

<b>3-2- Les activités de services liés à l'industrie:</b>	199
<b>Figure (05) : Programme de Mise à Niveau comprend deux principaux instruments : .....</b>	200
<b>5-les procédures:</b>	202
<b>5-1- L'adhésion au programme de mise à niveau:</b>	202
<b>5-2- L'étude diagnostic / plan de mise à niveau :</b>	202
<b>5-3- Le dossier de mise à niveau:</b>	203
<b>5-4- L'approbation du plan de mise à niveau:</b>	203
<b>5-5- La réalisation du plan de mise à niveau:</b>	203
<b>5-6- Le suivi et le déblocage des primes de mise à niveau:</b>	204
<b>6-les primes:</b>	205
<b>7-Situation du Bureau de Mise à Niveau de l'Industrie arrêtée à Fin juin 2017</b>	205
<b>7-1-Etat d'avancement du Programme de Mise à Niveau de l'Industrie juin 2017</b>	205
<b>7-2- Etat d'avancement du Programme I.T.P</b>	206
<b>7-3- Etat d'avancement du Programme PIRD (R&amp;D)</b>	206
<b>7-4- Projets innovants et à haut contenu technologique</b>	206
<b>8-Résultats de la septième enquête sur le Programme de Mise à Niveau</b>	206
<b>9- Degré de satisfaction et perception par les entreprises de l'apport du PMN</b>	206
<b>Section 03 : Cas du Maroc</b>	210
<b>1-Contexte et justification :</b>	210
<b>1-1-description du programme</b>	211
<b>1-2- Les programmes de mise à niveau au Maroc</b>	212
<b>1-2- 1-Euro-Maroc-entreprise (EME)</b>	213
<b>1-2-1-1 Financement de la mise à niveau</b>	214
<b>1-Le fonds de garantie pour la mise à niveau (FOGAM)</b>	214
<b>1-2-1-2 Le capital risque :</b>	215
<b>1-2- 1-3- Les crédits à la mise à niveau.</b>	215
<b>1-2- 2-programme « Modernisation des PME » :</b>	216
<b>2-Bilan de mise à niveau</b>	217
<b>3-Evaluation des programmes :</b>	218
<b>Sur ce.....</b>	219
<b>Section04 : Programme de Mise à Niveau du Sénégal</b>	221
<b>1-contexte du programme</b>	221
<b>1-1Le Programme de Mise à Niveau Globale</b>	221
<b>1-2-Critères d'éligibilité</b>	221

<b>2-Atouts du PMA</b>	223
<b>2-1-Une démarche concertée</b>	223
<b>2-2-Un programme itératif</b>	223
<b>2-3-Une base élargie</b>	223
<b>3-comité de pilotage</b>	223
4-organe de mise en œuvre	224
4-1-Objectifs	224
4-2-résultats attendus	224
5-programme de mise a niveau spécifique des entreprises de la Casamance	224
5-1Contexte et justification	224
5-2-Secteurs ciblés et critères d'éligibilité	225
5-3-Les critères d'éligibilité pour les entreprises	226
5-4-Objectifs	226
5-6-Outils d'interventions	226
5-7-Résultats	227
Tableau (15): Budget prévisionnel du Programme Mise à Niveau Globale Casamance	228
6-résultats du programme de mise à niveau	228
Figure(06):Réparation des investissements prévus, approuvés et réalisés pour les 115 dossiers approuvés	229
Figure (07):Répartition des primes approuvées par le comité de pilotage pour les 115 plans de Mise à Niveau.	230
Figure(08): Répartition par secteur d'activité des 115 dossiers approuvés par le comité de pilotage.	230
<b>Conclusion</b>	232

## INTRODUCTION

Depuis les années quatre vingt dix, les pouvoirs publics dans des pays qui ont mis en place un ensemble de programmes et structures d'appuis pour protéger les entreprises et promouvoir la compétitivité de ces derniers.

Le concept de « mise à niveau des entreprises » est né de l'expérience portugaise. Initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, avait pour objectifs d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel, de renforcer les bases de la formation professionnelle, de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment des PME, d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel. Le succès de ce dernier a poussé d'autres pays de prendre les initiatives de lancer ces programmes tels que les pays du Maghreb et au Sénégal (en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des programmes MEDA)<sup>73</sup>

Ce chapitre s'est concentré sur les expériences des programmes de mise à niveau dans les pays tels que (la Tunisie le Maroc et Sénégal), et qui sera présenté en quatre sections : La première sera consacrée à la définition et l'évolution du concept de mise à niveau, Les trois autres sections sont réservées à l'identification des spécificités de chaque programme et leur évaluation dans les trois pays.

---

<sup>73</sup>BOUGAULT., FILIPIAKE. «Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal  
», Agence Française de Développement, Paris 2005, p11.

## **Section01 : approche de la mise à niveau**

### **1-Le concept de « mise à niveau des entreprises »**

Le concept de « mise à niveau des entreprises » est né de l'expérience portugaise. Initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, avait pour objectifs d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel, de renforcer les bases de la formation professionnelle, de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment des PME, d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel. Le succès de ce dernier a poussé d'autres pays de prendre les initiatives de lancer ces programmes tels que les pays du Maghreb en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des programmes MEDA

#### **1-1Contexte**

Le concept de « mise à niveau des entreprises » est né de l'expérience portugaise. Initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, le PEDIP (programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise) avait pour objectifs d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel, de renforcer les bases de la formation professionnelle, de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment des PME, d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel<sup>1</sup>. Le succès du PEDIP, qui s'est traduit par l'émergence de nouveaux secteurs industriels, le développement d'activités à forte valeur ajoutée et des créations d'emplois, a inspiré des initiatives de mise à niveau dans des contextes d'économie en développement. De telles initiatives ont ainsi été lancées par les pays du Maghreb et certains pays du Mashrek (Jordanie, Egypte, Syrie) en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des programmes MEDA<sup>74</sup>

#### **1-2-Notion de mise à niveau**

---

<sup>74</sup>BOUGAULTH., FILIPIAKE.«Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal  
», Agence Française de Développement, Paris 2005 ,p11.

Pour ce qui concerne la notion de mise à niveau par rapport à la littérature économique un constat s'impose : Le concept de mise à niveau relève du champ du consulting et se trouve absent de celui de la littérature concernant l'entreprise. Quant à l'intérêt théorique, la théorie moderne de la mise à niveau n'existe pas à l'heure actuelle mais nous trouvons son ancrage dans des théories comme celle du protectionnisme éducateur formulé par F.List (List F., 1857) mais aussi le concept de politique commerciale stratégique de P.Krugman (Krugman P., 1998, p.114)

. Notons que l'intérêt historique de cette mise à niveau est également important au regard notamment au succès de certains pays qui se sont amarrés dans certaines zones économiques comme le cas de l'Irlande à l'union européenne ; les différents élargissements de l'union européenne (surtout l'élargissement à l'ex-RDA et aux ex-pays socialistes) soulève également l'intérêt d'une telle mise à niveau (Djennane H., 2003). Ceci a permis aux nouveaux Etats-membres de rattraper le retard et de réduire l'écart qui les sépare des autres pays développées de l'UE.

En ce qui concerne les pays en développement (PED), on parle aujourd'hui de mise à niveau. Celle-ci ne concerne pas seulement l'entreprise mais aussi son environnement. Cette idée de mise à niveau a été conçue par l'ONUDI en 1995. De ce fait la mise à niveau, peut-être définit comme un ensemble de programmes imposées par des organisations internationales (ONUDI) aux PED et ceux qui sont en transition pour faciliter leur insertion dans la nouvelle économie internationale caractérisée par la mondialisation. **75**

Selon piertrobilli et rabelotti , la mise a niveau c'est la capacité de l'entreprise a innover a fin d'augmenter sa valeur ajouté **76**

L'objectif de ces programmes c'est d'apporter des changements qualitatifs au niveau des domaines suivants : marketing, technique, management, et facteur humain...etc. On peut dire que la mise à niveau est une notion qui vise à permettre aux entreprises des PED et des pays en transition à accéder aux marchés internationaux et à s'adapter à la mondialisation. Ainsi, il

---

**75** Chennouf Sadok , « les opportunités d'intégration régionale et mise a niveau au Maghreb » Revue Economie & Gestion Volume 7, Numéro 2, p78.

**76** Carlo Pietrobelli, Roberta Rabelotti, ,upgrading to compete global value chains, clusters, and smes in lation America, Harvard University Press, 2006,p74

n'existe pas une définition claire sur la notion de mise à niveau, pour la simple raison et qu'aucun ouvrage d'économie ne comporte, selon notre connaissance le mot mise à niveau dans sa table des matières. Cette absence est au fait que la mise à niveau est une pratique récente liée à des conditions économiques actuelles des pays en développement et des pays en transition. **77**

Très peu de théoriciens se sont intéressés à l'explication de cette notion, mais tous se sont mis d'accord sur la relation de la mise à niveau avec la compétitivité recherchée par les entreprises.

La mise à niveau a souvent été utilisée dans les recherches relatives à la compétitivité et mis en relation avec l'innovation. Selon les économistes de l'ONUDI : « La mise à niveau est une grande dynamique de conceptions et de réalisations de grandes mutations dans un environnement global. C'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange» (ONUDI, 2002).

Le concept de mise à niveau a été élaboré par l'ONUDI pour évoquer la nécessité d'améliorer la compétitivité des entreprises du secteur industriel face aux défis posés par la mondialisation. La mise à niveau est définie par l'ONUDI comme un processus continu qui vise à « préparer et adapter 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 de faiblesses de l'entreprise ». **78**

La nécessité de la mise à niveau des entreprises s'est imposée dans un contexte général de libéralisation des échanges, et de pays de plus en plus ouverts à la concurrence internationale par la signature d'accords de libre échange et par leur accession à l'OMC. Les programmes de mise à niveau constituent donc des mesures d'accompagnement de ces processus de libéralisation commerciale, qui visent à préparer les entreprises à affronter la concurrence. Il ne s'agit plus d'industrialiser (le processus d'industrialisation étant bien avancé dans les premiers pays qui ont bénéficié de ces programmes), mais d'une part de moderniser le tissu industriel, c'est-à-dire d'améliorer la compétitivité des entreprises, et d'autre part d'améliorer

---

**77** CHENNOUF SADOK, op cit p79.

**78** 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, Arlène ALPHA – Gret, Dakar – 3 au 5 juillet 2007

leur environnement économique, l'environnement des affaires, dans un contexte de globalisation. A l'ONUDI, les programmes de « mise à niveau » ou « de modernisation » sont conçus comme des sous-ensembles de programmes plus globaux appelés programmes intégrés.

Concrètement, les programmes de mise à niveau renvoient à deux types de mesures d'accompagnement :

- L'amélioration de l'environnement des affaires. Il s'agit d'aider à lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementation, infrastructures de base, veille technologique par des Centres techniques sectoriels, formation professionnelle, etc.) ;
- L'appui direct aux entreprises. Les mesures agissent non plus sur l'environnement immédiat mais sur les entreprises elles-mêmes, sur le tissu industriel. Il s'agit d'aider les entreprises, par des prestations d'appui, de conseil, d'assistance technique, à devenir compétitives en termes de prix, qualité, innovation et à être capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

### **1-3 Type de mise à niveau :**

Selon Ponte et Ewert (2009), le plus utilisé La mise à jour de la classification dans la littérature est celle développée par Humphrey et Schmitz (2002). Dans cette classification, la mise à niveau Est utilisé pour désigner quatre changements distincts qui peuvent être mis en œuvre Par des entreprises ou des groupes d'entreprises:**79**

I. Mise à niveau du processus: transformer les intrants en produits plus Efficacement en réorganisant la production ou en utilisant des La technologie.

II. Mise à niveau du produit: produits plus sophistiqués, qui peuvent Être défini en obtenant des prix plus élevés sur le marché.

III. Mise à jour fonctionnelle: effectuer de nouvelles fonctions dans le Chaîne, comme, par exemple, la conception ou le marketing.

---

79 Eduardo Armando , Ana Claudia Azevedo , Adalberto Americo Fischmann , Cristina Espinheira Costa Pereira ,Business strategy and upgrading in global value chains: a multiple case study in Information Technology firms of Brazilian origin, Volume 13, Issue 1, January–March 2016, P40

IV. Mise à niveau inter-industrielle: les entreprises peuvent utiliser la compétence Apprises dans une nouvelle industrie.

Alors que la première forme signifie accomplir les activités plus Efficacement, les trois autres peuvent conduire à un repositionnement des entreprises Sur les marchés mondiaux, parce qu'ils commencent à vendre différents produits

À un nouveau profil d'acheteurs.

## **Section 02: Cas de la Tunisie**

Après l'indépendance, le développement de l'industrie tunisienne a été marqué par l'interventionnisme de l'Etat à travers la mise en place de l'infrastructure et le lancement des industries de base. Malgré la volonté d'application d'une politique d'ouverture libérale dans les années 1970, le pays a connu une crise économique en 1986 qui a rendu nécessaire le lancement du programme d'ajustement structurel, visant le rétablissement des équilibres globaux, la relance de la croissance et la reprise de l'investissement ainsi que l'ouverture de l'économie.

### **1-La politique industrielle a connu au début des années 1990, deux tendances complémentaires :**

D'une part, la libéralisation de l'économie et les désengagements de l'Etat, et d'autre part, la mise en œuvre d'une série de mesures d'accompagnement des entreprises industrielles.

C'est dans le contexte que le PMN a été lancé en 1995 pour soutenir l'entreprise appelée à agir dans un milieu de plus en plus concurrentiel.

En effet, la libéralisation et l'ouverture de l'économie ont mis le potentiel productif, partout dans le monde, devant un double impératif d'ouvrir et se mettre constamment à niveau.

Plusieurs objectifs ont été assignés à ce programme, dont notamment :

Améliorer le positionnement compétitif des entreprises et de leur capacité d'adaptation.

Doter les entreprises de moyens leur permettant de résister à la concurrence, aussi bien sur les marchés locaux qu'au niveau des marchés cibles.

Contribuer à l'effort d'exportation déployé par des entreprises.

Permettre aux entreprises de moderniser leurs moyens de production, de s'adapter aux nouvelles technologies et de développer leurs ressources humaines.

La réussite de l'expérience tunisienne est confirmée aussi bien pour l'entreprise tunisienne que pour son environnement. Il suffit de citer quelques indicateurs de performance qualitative et quantitative:

La Tunisie est le premier pays sud MEDA en termes de compétitivité (WEF, 2010-2011).

La Tunisie est aussi le plus grand exportateur sud MEDA vers l'union Européenne. Les exportations industrielles ont passé de 4.5 milliard de dinars en 1995 à 18.7 milliards de dinars en 2009.

Une croissance totale des investissements industriels passant de 0.58 MDT en 1995 à 1.4 MDT en 2008.

Le nombre d'entreprises industrielles employant 10 personnes et plus a été pratiquement triplé durant la période 1995-2009 pour atteindre 5747 entreprises.

Cette densification du secteur industriel s'est accompagnée d'une forte augmentation des emplois passant de 236000 en 1995 à 488000 en 2009.

Les entreprises industrielles en partenariat international sont passées de 1420 en 1995 à 2324 en 2009, dont 2146 entreprises à participations européennes, faisant de la Tunisie le premier pays sud méditerranéen en termes d'implantation des PME européennes.

Doublement de la part des exportations industrielles dites « intensifs en technologies » dans les exportations globales en passant de 12% en 1995 à 25% en 2008.

Le nombre des entreprises certifiées est passé de 6 en 1995 à 630 en 2004 et 1300 en 2009.

Le nombre des entreprises équipées de XAO est passé de 50 en 1995 à 2000 en 2009.

## **2-Perspectives du Programme :**

La Tunisie consciente des apports de la mise à niveau des entreprises, est déterminée à s'engager dans une étape nouvelle de son Programme de Mise à Niveau, appelée à forger les assises d'une véritable performance industrielle et technologique.

La compétitivité des entreprises tunisiennes passe avant tout dans les années à venir par l'innovation et donc par la recherche et développement. Ce n'est qu'à travers l'innovation que ces entreprises peuvent diversifier leurs gammes de produits et conserver leur part de marché international et même national.

Le développement des petites et moyennes entreprises compte tenu de leur rôle accru dans le développement économique de tout pays. En effet, les PME(s) représentent la majorité de notre tissu industriel et il va falloir favoriser leur essor à travers la mise à niveau.

L'équilibre financier des entreprises tunisiennes constitue un garant de leur développement et pérennité. Sans cet équilibre, elles ne sauraient innover et relever les défis de la concurrence.

## **2-1 Les Programmes Horizontaux « Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à l'Amélioration de l'accès aux Marchés » :**

Le PCAM c'est le Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à l'Amélioration de l'accès aux Marchés, ce dernier a pris le relais du Programme de Modernisation de l'Industrie (PMI), clôt fin décembre 2009. Doté d'un budget de 23 millions d'euros, le PCAM bénéficiera de la mise en place de ses structures opérationnelles (Unité d'appui) et devra démarrer ses activités dès le 24 décembre 2010. L'objectif global de cet outil est de faciliter l'accès des entreprises tunisiennes au marché international et notamment communautaire.

### **2-1-1 Objectif global**

La facilitation de l'accès des entreprises tunisiennes au marché international et notamment communautaire.

### **2-1-2 Objectifs spécifiques**

Permettre aux entreprises de répondre aux exigences du marché international,

Adapter l'infrastructure qualité tunisienne afin de pouvoir conclure des accords de reconnaissance mutuelle avec l'UE dans le domaine de l'évaluation de la conformité.

### **2-1-3- Les axes d'interventions du PCAM**

La durée de mise en œuvre du PCAM est fixée pour 4 ans

Programme national de la qualité

400 entreprises pour la mise en place des référentiels de management de la qualité (OHSAS 18001, ISO14000, ISO22000, ISO TS 16949, l'IFS/BRC).

40 entreprises seront préparées au marquage CE de leurs produits.

Programme national de Coaching

300 entreprises pour des actions de coaching technique et des actions non techniques.

50 actions de Sensibilisation et de formation seront réalisées en partenariat avec l'UTICA et les autres structures d'appuis aux entreprises.

#### **2-1-4 Appui à l'infrastructure qualité**

- La fourniture d'équipements identifiés comme prioritaires pour les centres techniques et les laboratoires concernés par les ACAA .
- L'assistance technique et la formation aux composants de l'infrastructure qualité (INNORPI, TUNAC, UGPQ, etc)

#### **2-1-5 Les modalités pratiques de mise en œuvre du PCAM**

- Une contribution financière des entreprises bénéficiaires de l'ordre de 15% du coût de l'expertise Court-Terme.
- Une possibilité, pour l'entreprise concernée, de recourir au FODEC pour se faire rembourser 70% de sa participation au programme et du coût de l'intervention de l'expert CT ou de l'API

##### **Budget**

Le budget du PCAM s'élève à 23M€ répartis comme suit

- Appui aux entreprises : 10.15 M€
- Appui à l'infrastructure qualité : 9.10 M€
- Fonctionnement, communication et audit : 3.75 M€

## **2-2 Le Programme National de la Qualité**

### **2-2-1 Objectifs du Programme National de la Qualité**

Le Programme National de la Qualité (PNQ) s'inscrit dans le cadre des efforts visant à doter le tissu industriel tunisien des méthodes modernes de management de la qualité et offre, à cet effet, la possibilité, aux entreprises industrielles.

Et de services, d'avoir une certification selon les normes et référentiels internationaux dans divers domaines.

Ce programme s'étend sur 3 ans (2005-2007). Le Programme National de la Qualité met à la disposition des entreprises bénéficiaires, des experts tunisiens et internationaux (20 à 60

hommes/jours d'expertise pour chaque entreprise selon la nature du projet d'assistance) qui seront chargés d'assurer l'assistance technique et l'accompagnement durant la phase de mise en place du système de management de la qualité.

Le programme National de la Qualité vise à assister 600 entreprises pour mettre en place des systèmes de management.

Le Programme National de la Qualité vise à assister les entreprises cibles pour mettre en place des systèmes de management qualité, de la sécurité, de l'hygiène, de l'environnement et des systèmes de management sectoriels, et ce en vue de leur certification.

### **2-2-2 Axes d'intervention :**

#### **2-2-2-1- Mise en place des systèmes de Management qualité**

Le programme National de la Qualité se focalisera principalement sur la mise en place des systèmes de Management qualité ci-après cités, eu égard à l'importance qu'ils revêtent dans l'amélioration et la pérennité de la compétitivité de l'entreprise :

#### **1/ Systèmes de management qualité, sécurité et Environnement, ISO 9001,ISO 14001 OH SAS 18001:**

- Le système de management qualité ISO 9001 :  
Cherche à garantir la maîtrise des processus et leur amélioration continue en plus des exigences Classiques de l'assurance qualité
- Le Système de management qualité ISO 14001 :  
Définit des exigences pour la mettre en place un Système de management environnemental.
- Le Système de management qualité ISO 18001 :  
Vise à garantir le respect des règles de santé, de L'hygiène et de la sécurité au sein de l'entreprise.

#### **2/ Système de Management sectoriels de la Qualité**

Le Programme National de la qualité prévoit d'assister les entreprises selon des nomes spécifiques à des secteurs notamment:

HACCP/ISO22000 / Système de management de la sécurité alimentaire spécifique au secteur de l'industrie Agroalimentaire, ISOTS1649 : Système de management de la qualité, exigences relatives à l'application de l'ISO 9001 dans l'industrie des composantes automobiles.

EOKOTEX standard 100 : système de contrôle des substances indésirables dans les produits textiles BRC/IOP : exigence de sécurité de l'emballage agro-alimentaire.

#### **2-2-2-2- Mise en place des outils TQM**

Il est prévu également dans le cadre de ce programme l'assistance aux entreprises pour la mise en place des outils de management total de la qualité TQM en vue de les doter des tableaux de bords permettant le suivi des différents indicateurs pour la maîtrise de la production et du produit.

#### **2-2-2-3- Assistance aux laboratoires et organismes d'inspection**

Le programme national de la qualité prévoit aussi l'assistance aux laboratoires d'analyses d'essais et de Métrologie ainsi qu'aux organismes d'inspection pour la mise en place de systèmes qualité conformément aux normes ISO17025 et ISO 17020.

#### **2-2-3 Financement du PNQ**

Ce programme bénéficie de l'appui financier de l'Etat à travers le fonds de compétitivité Industrielle (ITP-FODEC) et de l'Union européenne à travers le Programme de Modernisation Industrielle (le PMI)

La contribution de l'entreprise bénéficiaire varie entre 2700 et 4500 D selon le contenu du projet d'assistance.

### **2-3 Le Programme National de Coaching**

#### **2-3-1 Objectifs et Axes d'intervention du Programme national de Coaching**

Le Programme National de Coaching (PNC) représente un nouveau mécanisme en faveur des PME visant à aider l'entreprise, sur la base des besoins réels exprimés, à renforcer sa compétitivité. Ce programme a démarré en 2005.

Le Programme National de Coaching met à la disposition des entreprises bénéficiaires, des experts tunisiens et internationaux qui seront chargés d'assurer l'assistance technique et l'accompagnement durant la phase de réalisation des actions convenues.

##### **2-3-1-1 Principaux Objectifs du Programme**

- Mettre en œuvre par étapes successives les investissements immatériels du plan de mise à niveau

- Maîtriser les coûts
- Instaurer un processus d'innovation continu d'amélioration de la productivité
- Rationaliser et valoriser les investissements matériels Réalisés par l'entreprise
- Exceller à travers l'innovation au niveau des produits

### **2-3-1-2 Axes d'interventions**

- Gestion industrielle et suivi d'atelier
- Amélioration des procédés et contrôle de qualité
- Installation XAO
- Force de vente et gestion commerciale
- Bureau de méthodes et de conception
- Mise en place d'une cellule RGD
- Veille stratégique et technologique
- Maîtrise des coûts
- Efficacité énergétique
- Cette liste n'est pas exhaustive. Le programme peut englober d'autres thèmes spécifiques à vos activités.
- -Démarche d'intervention
- Pour chaque prestation, une équipe de deux experts : un tunisien et un international assistera l'entreprise bénéficiaire pendant cinq à six mois en procédant aux actions suivantes :
- Diagnostic de l'existant en relation avec le thème choisi et élaboration d'un plan d'actions répondant à ses besoins spécifiques.
- Mise en œuvre du plan d'action par des actions de formation et d'accompagnement

### **2-3-2 Financement du Programme National d Coaching**

Ce programme bénéficie de l'appui financier de l'Etat à travers le fonds de compétitivité industrielle et de l'Union Européenne à travers le Programme de Modernisation Industrielle (PMI). La contribution de l'entreprise bénéficiaire est de 2.100 D

### **3- éligibilité:**

Sont éligibles, à la mise à niveau, les entreprises en activité depuis au moins 2 années, et qui opèrent dans les activités suivantes:

### **3-1 Les activités industrielles:**

- -Industries agricoles et alimentaires
- -Industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre
- Industries chimiques
- Industries textiles, d'habillement et du cuir
- -Industries mécaniques, métalliques, métallurgiques et électriques
- Industries diverses

### **3-2- Les activités de services liés à l'industrie:**

- -Services Informatiques:

Etudes et consulting

Développement de logiciels

- -Services d'études, de conseils, d'expertises et d'assistance :

Les études, l'engineering, le conseil et l'assistance

L'expertise comptable, l'audit financier, énergétique et technologique

L'assistance et la mise en place des systèmes de management qualité, environnement, hygiène, sécurité

La certification et l'accréditation

L'analyse, le développement, l'essai et l'expérimentation de produits

- -Services de maintenance et d'entretien industriel:

Maintenance industrielle

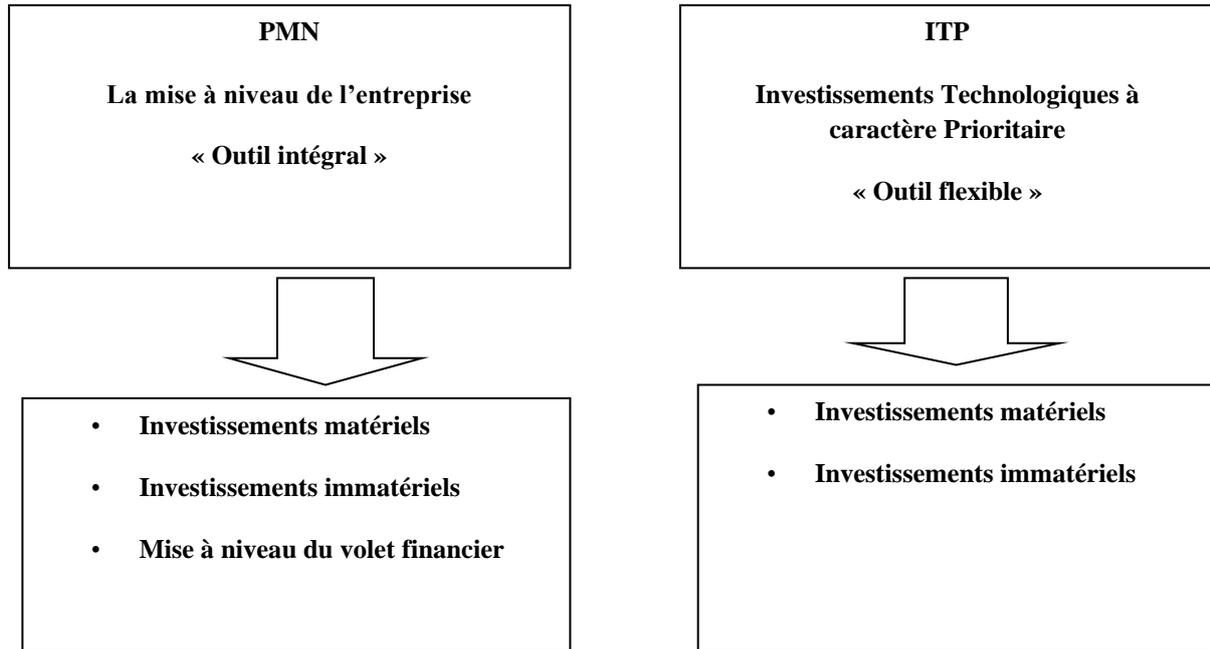
Contrôle technique

Montage d'usine

Edition

Communication

**Figure (05) : Programme de Mise à Niveau comprend deux principaux instruments :**



**Source :** par l'étudiante

L'outil intégral ( Le PMN) concerne :

### **1-Les investissements matériels**

Acquisition de matériel et équipements:

- Modernisation des équipements de production,
- Adoption de technologies nouvelles,
- Diversification de gamme,
- Intégration...
- Manutention,
- Utilités (fluides, électricité).

Matériel informatique

Matériel de contrôle et de laboratoire

Matériel de R&D

### **2-Les investissements immatériels (PMN)**

- Les logiciels:
  - GPAO

- CAO-DAO
- ERP .....
- Les actions d'assistance technique concernant:
  - L'amélioration de la productivité;
  - La mise en place de bureaux d'études et de méthodes...
  - La mise en place de SMQ
  - Les études préalables aux investissements matériels
  - La formation et la qualification des ressources humaines
  - Les études relatives à l'organisation de l'entreprise
  - Les actions relatives à la recherche de partenaires.
  - Le transfert de technologie, l'acquisition de brevets ou de licences

### **3-Les Investissements Technologiques à caractère prioritaire (ITP)**

- **Investissements matériels**
  - Matériel de conception: CAO, DAO;
  - Station GPAO,GMAO;
  - Matériel de R&D;
  - Matériel de laboratoire.
- **Investissements immatériels**
  - Assistance techniques liée à l'amélioration de la productivité et de la qualité des produits.
  - Assistance techniques pour lancement de nouveaux produits / nouvelles collections (conception, modélisme et stylisme).
  - Les frais de collection...
  - Mise en place de systèmes de management de la qualité.
  - Les frais de dépôt de marques en Tunisie et à l'étranger.
  - Les études concernant la mise en place d'un système d'information, le développement de nouveaux produits.

- Mise en place de bureaux d'études et méthodes.
- Recrutement de cadres

## **5-les procédures:**

### **5-1- L'adhésion au programme de mise à niveau:**

- L'adhésion au PMN se fait sur simple demande. Cette demande doit être accompagnée ou suivie des pièces suivantes (copies) :
  - registre de commerce,
  - déclaration API,
  - matricule fiscal,
  - attestation d'entrée en production ou la première facture,
- La date de l'adhésion est considérée comme date de référence pour le démarrage de la réalisation du PMN. Les investissements réalisés à partir de cette date sont en principe éligibles aux avantages de la mise à niveau.
- Pour solliciter un nouveau PMN, l'entreprise doit au préalable réaliser son précédent programme, ou le cas échéant, demander sa clôture anticipée.

### **5-2- L'étude diagnostic / plan de mise à niveau :**

- Le diagnostic couvre toutes les fonctions de l'entreprise en tenant compte du contexte national et international. Il permet pour chaque fonction d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et de définir les orientations stratégiques de son développement et les actions à entreprendre à cet effet (Plan de Mise à Niveau).
- Le PMN comporte des actions matérielles et immatérielles qui doivent être homogènes et cohérentes, ainsi qu'une évaluation de leurs coûts et un calendrier de leur réalisation.
- L'étude de diagnostic / Plan de Mise à Niveau peut être confiée par l'entreprise à un bureau d'études de son choix, au centre technique sectoriel, ou réalisée par ses propres moyens (dans ce dernier cas la prime relative à l'étude de diagnostic / Plan de Mise à Niveau n'est pas octroyée).

### **5-3- Le dossier de mise à niveau:**

- Le dossier de mise à niveau doit être présenté au Bureau de Mise à Niveau dans un délai ne dépassant pas une année à partir de la date d'adhésion.
- Le dossier de mise à niveau comporte les pièces suivantes:
  - 1) L'étude de diagnostic / plan de mise à niveau en quatre copies et sur support numérique
  - 2) La fiche de caractérisation de l'entreprise dûment remplie
  - 3) Les factures pro-formas et les devis des investissements
  - 4) Les états financiers des 3 dernières années
- Et pour l'octroi de la prime de diagnostic / plan de mise à niveau:
  - 1) La facture de l'étude de diagnostic/plan de mise à niveau
  - 2) Une fiche d'intervention des consultants ayant participé à l'étude et leurs cv
  - 3) Le justificatif de paiement des 30 % du coût de l'étude.

### **5-4- L'approbation du plan de mise à niveau:**

- Le PMN est instruit par le Bureau de Mise à Niveau et soumis au Comité de Pilotage du Programme (COPIL) pour approbation.
- La décision d'octroi d'avantages comporte les différentes rubriques d'investissement, leurs coûts retenus, les primes correspondantes et, éventuellement les réserves qui s'y rattachent.

### **5-5- La réalisation du plan de mise à niveau:**

#### **Anticipation:**

Les investissements réalisés avant la date d'adhésion ne sont pas éligibles aux avantages de la mise à niveau.

Dès son adhésion, l'entreprise adhérente peut anticiper la réalisation de son plan de mise à niveau avant son approbation et sans besoin d'accord préalable du bureau de mise à niveau. Toutefois, l'approbation des investissements ainsi réalisés demeure du ressort du COPIL lors de l'examen du plan de mise à niveau.

#### **Actualisation:**

L'entreprise peut actualiser son plan de mise à niveau en introduisant des investissements imprévus ou en modifiant la consistance ou les coûts des investissements retenus.

Dans ce cas, la date d'adhésion est maintenue comme date de référence.

· **Dépassement:**

En cas de réalisation d'investissements imprévus ou à un coût supérieur au coût approuvé, ces investissements peuvent bénéficier des avantages de mise à niveau et ce après avis du COPIL lors du déblocage de la dernière tranche de la prime.

**5-6- Le suivi et le déblocage des primes de mise à niveau:**

Le déblocage de la prime d'étude de diagnostic / plan de mise à niveau se fait en une seule tranche dès l'approbation du plan de mise à niveau (sans demande de déblocage). La prime est débloquée soit à l'entreprise, soit au bureau d'études ou au centre technique sectoriel justifiant d'un acte de désistement à son profit dûment signé par le représentant légal de l'entreprise (signature légalisée).

Le déblocage des primes des investissements est lié à la réalisation des actions prévues dans le plan de mise à niveau.

Le suivi de la réalisation est initié sur simple demande de l'entreprise adressée au bureau de mise à niveau qui la confie au centre technique sectoriel concerné (l'entreprise est informée par écrit de l'engagement de la mission de suivi).

L'entreprise est tenue de contacter le centre technique et de l'informer de sa disponibilité à recevoir la mission de suivi.

Le déblocage des primes s'effectue pour les investissements matériels et immatériels retenus :

- en quatre tranches au plus,
- et en exigeant un taux de réalisation minimal de 30% pour le premier déblocage, et de plus de 60% pour le troisième déblocage.

L'entreprise peut bénéficier du déblocage de la prime se rapportant aux investissements immatériels dès l'achèvement total de l'action concernée, et quelque soit le taux de réalisation du programme de mise à niveau.

Le déblocage des primes est lié au respect des deux conditions financières ci-après:

- un fonds de roulement positif,
- et un niveau de fonds propres couvrant au moins 30% des immobilisations nettes.
- Le calcul de la prime relative aux investissements matériels réalisés s'effectue sur la base de 10% pour toutes les tranches de primes intermédiaires débloquées avant la clôture du dossier de mise à niveau de l'entreprise. De ce fait, les éléments du schéma de financement déclarés par l'entreprise ainsi que le surplus de fonds propres ne seront pris en considération, pour le calcul de la prime, (10% à 20%) que lors du déblocage de la dernière tranche à la clôture du plan de mise à niveau.**80**

### **6-les primes:**

- **Les primes relatives aux études de diagnostic :** 70 % du coût de l'étude de diagnostic / Plan de Mise à Niveau approuvée par le COPIL avec un plafond de la prime de 30.000 DT
- **Les primes relatives aux investissements immatériels:** 70% du coût de l'investissement
- **Les primes relatives aux investissements matériels:** 20% de la part de l'investissement éligible financée par des fonds propres, et 10% de l'investissement financé par des crédits.

Ces primes sont cumulables avec les avantages accordés par le Code d'Incitation aux Investissements dans le cadre de l'encouragement au développement régional sans toutefois dépasser le taux de 25% compte non tenu des investissements immatériels.

### 7-Situation du Bureau de Mise à Niveau de l'Industrie arrêtée à Fin juin 2017**81**

#### **7-1-Etat d'avancement du Programme de Mise à Niveau de l'Industrie juin 2017**

Tableau (13) : explicatif Etat d'avancement du Programme de Mise à Niveau de l'Industrie juin 2017

▪ Demandes d'adhésion au Programme de Mise à Niveau	6567
▪ Dossiers de Mise à Niveau approuvés	5781

**80** <http://www.alphatunisie-ac.com/page.php?page=le-pmn>

**81** Minister de l'industrie et du commerce ,\_Bilan du PMN juin 2017 <http://www.pmn.nat.tn/bilan-du-pmn> date de consultation 23/08/2017 a 19:20

▪ Total des investissements approuvés	10220.20 MD
▪ Total des primes approuvées	1338.62 MD
▪ Total des tranches débloquées	3964
▪ Total des primes débloquées	639.9 MD

Source : Bilan du PMN juin 2017 <http://www.pmn.nat.tn/bilan-du-pmn> date de consultation 23/08/2017 a 19:20

## 7-2- Etat d'avancement du Programme I.T.P

**Tableau(14) : Etat d'avancement du Programme I.T.P**

Dossiers ITP approuvés	9361
Total des investissements approuvés	565.8 MD
Total des primes approuvées	194 MD
Total des tranches débloquées	5118
Total des primes débloquées	94 MD

## 7-3- Etat d'avancement du Programme PIRD (R&D)

- Dossiers PIRD approuvés: **104**

## 7-4- Projets innovants et à haut contenu technologique

- Nombre de Projet : 76
- Coût d'investissement: 484 MD

## 8-Résultats de la septième enquête sur le Programme de Mise à Niveau

Le Ministère de l'Industrie et du Commerce confié la mission d'évaluation de ce programme à l' ITCEQ. . Cette évaluation a été effectuée sur la base d'une enquête réalisée en collaboration avec le Bureau de Mise à Niveau, l'Agence de Promotion de l'Industrie et la GTZ et menée auprès de deux échantillons : 442 entreprises copilées (échantillon de base) et 200 entreprises non copilées (échantillon témoin).

## 9- Degré de satisfaction et perception par les entreprises de l'apport du PMN

- 60% des entreprises enquêtées sont globalement satisfaites des effets du PMN contre 13% d'entreprises non satisfaites.

BMN: points forts et points faibles selon les entreprises enquêtées

- 61% des entreprises jugent les services rendus par le BMN comme étant satisfaisants, contre 17% les jugeant non satisfaisants.
- 69% des entreprises enquêtées semble apprécier à sa juste valeur la qualification du personnel du BMN jugée satisfaisante.
- Par contre, ce sont les procédures administratives au sein du BMN qui sont jugées non satisfaisantes par au moins 40% des entreprises enquêtées.
- 47% des entreprises estiment que le débloqué de la prime est plutôt difficile, alors que seulement 27% le jugent plutôt facile.

### ***9-1 PMN et compétitivité des entreprises***

Perception de la compétitivité par les entreprises

- 64 % des entreprises copilées associent la compétitivité à un meilleur rapport qualité/prix.
- L'investissement matériel et immatériel
- Autant d'entreprises ont opté pour l'investissement matériel (29%) qu'immatériel (30%)
  - Le taux de réalisation de l'investissement immatériel qui ont atteint 55% au niveau du 1<sup>er</sup> PMN, 59% au niveau du second plan et 46% pour le 3<sup>ème</sup> plan contre respectivement 52%, 56% et 37% dans l'enquête précédente.

Marché local ou marché international

- 69% des entreprises copilées déclare avoir misé sur le marché externe en axant leur stratégie de développement sur les exportations

### **9-2-Les déterminants de la compétitivité**

- 55% des entreprises 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 troisième stratégie, basée sur l'innovation, est adoptée par une proportion non négligeable d'entreprises copilées (39%).

### **9-3-Apport du PMN à la compétitivité des entreprises**

- 60% des entreprises copilées paraissent relativement satisfaites des effets générés par le PMN.
- Les entreprises ont mis en exergue trois facteurs à travers lesquels le PMN est considéré comme étant d'un apport indéniable en matière de compétitivité :
- l'amélioration de la qualité des produits (79%),
- la productivité (73%)
- et la qualification des ressources humaines (61%).

### **9-4-PMN et développement durable**

- 57% des entreprises copilées estiment que le respect de l'environnement est nécessaire pour garantir la notoriété du produit et préserver les marchés à l'échelle mondiale.
- une entreprise sur cinq déclare avoir élaboré, durant les trois dernières années, un audit énergétique effectué dans la plupart des cas par un expert en énergie.
- 65% des entreprises copilées ont engagé parallèlement des actions touchant les domaines économique, écologique et le social.

### **9-5 *PMN et appropriation de l'économie du savoir par les entreprises***

#### PMN et Ressources Humaines

- 71% des entreprises copilées ont fait bénéficier leurs employés d'une formation
- Plus de la moitié des entreprises copilées jugent l'apport du PMN dans l'amélioration de la qualification des ressources humaines très important.
- 76% des entreprises déclarent avoir effectué de nouveaux recrutements.

#### PMN et T.I.C

- Le taux de connexion à l'Internet au sein des entreprises copilées a enregistré une nette augmentation en passant de 85% en 2006 à 97% en 2008.
- 41% des entreprises copilées disposent d'un site web contre seulement 33% en 2006.
- Le PMN a considérablement aidé les entreprises copilées à se doter des technologies industrielles modernes :
- Acquisition de GPAO : 1300 entreprises
- Acquisition de DAO : 1000 entreprises

- Acquisition de CAO : 980 entreprises
- Acquisition de GMAO : 540 entreprises

#### Le E-commerce

- Seulement 7% ont déclaré avoir eu recours à ce type de commerce

#### PMN, innovation et R&D

- 83% des entreprises ayant affirmé avoir réalisé une action d'innovation.
- La proportion des entreprises copilées enquêtées jugeant l'apport du PMN à l'innovation comme étant d'une grande importance s'élève à :
  - 73% pour l'innovation en procédé,
  - 69% en organisation,
  - 64% en marketing
  - et 60% en produit.

#### Obstacles à l'innovation

- 20% des entreprises copilées ont déclaré avoir reporté ou annulé un projet d'innovation

#### PMN et Recherche et Développement

- La contribution du PMN à l'encouragement de la R&D s'élève à 43% des entreprises copilées.

#### Apport du PMN en matière de brevets, licences, marques et modèles

- Une vingtaine d'acquisitions de brevets et licences est signalée par les entreprises copilées.
- 27% d'entreprises copilées ayant acquis des marques et modèles.

#### En matière de certification

- Une entreprise copilée sur quatre est certifiée ISO 9001 et 70% d'entre elles ont été certifiées dans le cadre du PMN

#### Mise à niveau et appropriation du savoir

- Les entreprises copilées sont caractérisées par un IAS (indice synthétique de l'Appropriation du Savoir) plus élevé (0.41) que celui des entreprises de l'échantillon témoin (0.32).

### ***9-6- PMN, performances et efficacité des entreprises***

- La productivité moyenne du travail ( + 15%)
- Chiffre d’Affaires global ( + 12% par an (à prix constants))
- Entreprises exportatrices pour la 1<sup>ère</sup> fois ( 60% de l’échantillon)
- Le taux d’efficacité économique (58%)
- L’efficacité productive ( 59%)
- Le taux d’efficacité globale (37%).<sup>82</sup>

## **Section 03 : Cas du Maroc**

### **1-Contexte et justification :**

Le Maroc a connu au cours de dix dernières années d’importantes mutations économiques. Le pays a entamé un processus de libéralisation à partir du début des années 1980, avec la mise en place d’un programme d’ajustement structurel en 1983. Mais c’est la prise d’une série d’engagements internationaux à partir de la seconde moitié des années 1990 qui marque l’inscription résolue et irréversible du Maroc dans un processus d’ouverture économique : adhésion à l’OMC en 1994 ; signature de l’accord d’association avec l’union européenne en 1996 et l’accord de libre échange avec l’association européenne de libre échange (AELE) en 1997 ; signature de l’accord de libre- échange avec la Tunisie, l’Égypte et la Jordanie, dit « accord d’Agadir », en février ; signature d’un accord de libre échange avec les États-Unis en mars 2004.

Dans l’optique de l’ouverture totale des frontières du Maroc aux produits et aux opérateurs étrangers en 2010, il était nécessaire de placer l’entreprise marocaine dans les meilleures conditions possibles pour assurer sa pérennité, conserver ses parts de marché sur le plan interne, et développer ses activités d’exportation, afin de profiter de la dynamique de la mondialisation .

---

<sup>82</sup> Résultats de la septième enquête sur le Programme de Mise à Niveau (ministère de l’industrie et du commerce )  
[http://www.pmn.nat.tn/resultats-septieme-enquete-pmn\\_296](http://www.pmn.nat.tn/resultats-septieme-enquete-pmn_296) date de consultation 24/08/2017 à 19:40h

Il était donc impératif d'aider l'entreprise marocaine à s'adapter pour survivre dans cet environnement nouveau. Dès les lendemains de l'accord avec l'UE, un programme de « mise à niveau » de l'entreprises marocaine fut développé à cet effet.

Le programme de mise à niveau devait ainsi permettre de mener des actions dans des domaines aussi diversifiés que le renforcement des infrastructures, l'amélioration de la formation professionnelle, la promotion des exportations, le renforcement des associations professionnelles, le développement de l'infrastructure technologique, la réalisation de diagnostics d'entreprises, le financement de la mise à niveau ; etc. les associations professionnelles étaient mobilisées pour encourager leur adhérents à y participer .**83**

### **1-1-description du programme**

Le programme de mise à niveau des entreprises marocaines a été lancé en 1997. L'agence nationale pour la promotion de la PME en est l'acteur clé. Les modalités de mise en œuvre du programme marocain diffèrent nettement de celles qui ont prévalu en Tunisie. En effet, l'Etat tunisien a joué le rôle d'acteur moteur dans la conception, le pilotage et l'orientation du programme de mise à niveau et dans la mise en œuvre des outils financiers. Il a par la suite joué le rôle de régulateur et a assuré le suivi des résultats du programme.

Au Maroc, si l'objectif est le même, l'approche est tout autre. Elle s'inscrit dans une logique libérale qui consiste plutôt à corriger les imperfections du marché qui expliqueraient les faiblesses des investissements et de la compétitivité des entreprises, et non à positionner l'Etat comme un acteur volontariste mettant en œuvre une politique nationale de mise à niveau. Le programme de mise à niveau des entreprises porte principalement sur l'amélioration des conditions de l'offre de crédit, par une mobilisation de crédits extérieurs et la mise en place de fonds de garantie, afin de modifier à terme le comportement des banques, et de dynamiser le marché des garanties.

Le programme marocain a été au départ initié par les bailleurs de fond internationaux, telle que l'Union Européenne dans le cadre du programme MEDA. Ce programme mis en place en

---

**83** GUETTAFI Ilhem : « impacts des programmes de mise à niveau sur les entreprises agroalimentaires algériennes », these de doctorat en sciences agronomiques, option développement rural, 2011, p 35.

1998, été l'un des principaux instruments de la mise à niveau marocaine dans ses premières années de fonctionnement. Les principales sources de financement proviennent **84**:

du programme d'Appui aux Entreprises (PAE) représente le principal dispositif. Il est doté d'une enveloppe financière de 93,8 millions d'Euros (61 millions d'Euros de financement communautaire et 32,8 millions d'Euros de financement du gouvernement marocain), ce programme est composé de trois volets :

Dont deux pris en charge directement par l'ANPME, appuyée par une Unité de Gestion de Programme (UGP). Du fonds National de Mise à Niveau : partie Conseil et Accompagnement, d'une dotation de 80 millions de Dirhams, financée à parts égales par le budget de l'Etat Marocain et l'Union Européenne. La coopération allemande « TAAHIL AL MOKAWALAT – TAM », dont les phases successives ont bénéficié respectivement d'un budget de 3 Millions d'Euros (2000-2003), 3,5 Millions d'Euros (2003-2006), ainsi que d'une enveloppe financière supplémentaire (1,5 Millions d'Euros) pour le renforcement institutionnel de l'ANPME.

La coopération ONUDI/ANPME, à travers l'Unité italienne de Promotion de l'Investissement (UPI). La coopération espagnole qui vise le soutien aux centres techniques industriels marocains, moyennant une subvention de 844 000 Euros, accordée par l'Agence Espagnole de Coopération Internationale (AECI).

La coopération avec l'US AID, à travers le New Business Opportunities (NBO), pour un budget de 9 millions de Dollars, destiné à appuyer les entreprises marocaines voulant pénétrer le marché américain.

La ligne belge AWEX (Agence Wallonne à l'Exportation), de 500.000 Euros, à titre de don dédiée au financement partiel, des importations de biens d'équipement et/ou de services d'origine wallonne, destinées aux projets économiques développés au Maroc. La coopération française, à travers le Fonds de garantie de la restructuration financière.

L'ANPME apporte son soutien pour la réalisation des diagnostics stratégiques et financiers (le budget alloué est de 4,5 millions d'Euros) qui constituent un préalable à l'octroi du Fonds de garantie.

## **1-2- Les programmes de mise à niveau au Maroc**

---

**84** BOUHABA Mohamed, « La problématique de la mise à niveau des entreprises en Algérie », L'Ecole Nationale Supérieure de la Statistique et de l'Economie Appliquée ENSSEA ex INPS, Alger.

La politique de la mise à niveau au Maroc s'articule autour d'une collection de plusieurs programmes. Les deux principaux programmes: le programme « Euro-Maroc-Entreprise » (EME) et le programme « modernisation des PME »

#### **1-2- 1-Euro-Maroc-entreprise (EME)**

Parmi les différentes mesures de soutien au processus de mise à niveau des pays au sud de la méditerranée par l'Union Européenne se trouve un programme axé directement sur l'assistance aux entreprises. Il a déjà été lancé en Tunisie, en Egypte, en Jordanien et en Syrie. Au Maroc, il a reçu l'appellation « Euro-Maroc-Entreprise » et il a été doté d'un budget de 21,9 millions d'euros, dans 14 millions sont affectés au budget de financement des mesures en faveur des entreprises et 7.9 million au budget de fonctionnement du bureau d'EME à Casablanca.

Le programme EME prévoit deux types d'interventions :

– Des interventions verticales qui consistent à conseiller les entreprises désireuses d'améliorer leur compétitivité.

– Des interventions horizontales qui visent :

-L'Appui aux associations professionnelles.

-La formation au niveau des entreprises et des groupements d'entreprises.

-Appui à la structure locale de conseil aux entreprises.

Le programme est entré en vigueur le 15 février 1997. La structure de projet appelée « centre d'affaires »est composée d'un directeur (européen) et de trois divisions dotées chacune d'un expert européen et d'un expert marocain.

L'intervention d'EME se fait essentiellement en 3 étapes :

– Pré-diagnostic de l'entreprise réalisé gratuitement par l'équipe d'EME, il est destiné à

réaliser un véritable check-up de entreprise afin d'identifier ses forces ,ses faiblesse et ses atouts (5 jours maximum) .

- Diagnostic approfondi étalé sur plusieurs jours, réalisé par un expert marocain ou étranger externe à EME ou avec son concours, 20% des frais sont factures à l'entreprise ;
- Elaboration et application d'un plan de réorganisation et de restructuration de l'entreprise et le cas échéant des techniques de production et des gammes de produits (plan d'affaires) (voir annexe I); 30% des frais sont à la charge de l'entreprise.

### **1-2-1-1** Financement de la mise à niveau

Le processus des mise à niveau de l'économie marocaine est lié à la disponibilité des moyens de financement adéquats répondant aux besoins des entreprises dans leur effort de restructuration et de modernisation .Face à la difficulté pour les PME d'accéder au système de financement classique , en raison de leur faible capitalisation, de leurs garanties insuffisantes et du coût élevé des crédits conventionnels , des instruments de financement sont mis à leur disposition à savoir :

- Le fonds de garantie pour la mise à niveau (FOGAM)
- Le capital-risque
- Les crédits à la mise à niveau

#### **1-Le fonds de garantie pour la mise à niveau (FOGAM)**

Le FOGAM a pour objectif de faciliter l'accès des entreprises aux crédits bancaires, à des conditions avantageuses, afin de permettre le financement des programmes de mise à niveau. Il réunit des capitaux provenant de sources marocaines, de l'Union Européenne, de la France et d'autres donateurs, dont l'Allemagne, avec son fonds de dépollution industrielle (FODEP), qui a pour objet d'aider les entreprises à investir dans les équipements de dépollution et dans les technologies propres.

Le FOGAM est également utilisable comme garantie .Il est géré par un comité de garantie composé de la caisse centrale de garantie (CCG), de Bank al Maghreb, du ministère de l'économie et des finances et du département de tutelle du secteur d'activité de l'entreprise.

Dans le cadre de la politique de mise à niveau, les dispositions du FOGAM s'appliquent aux PME/PMI satisfaisant aux deux critères suivants :

- Avoir un total bilan (avant investissement) n'excédant pas 20 MDHS et un programme de mise à niveau dans la limite de 10 MDHS.

Etre potentiellement viable et présenter un diagnostic et un bilan d'affaire.

### **1-2-1-2 Le capital risque :**

Dans le but de contribuer au renforcement des ressources propres de l'entreprise candidate à la mise à niveau et de suppléer l'insuffisance de ses capacités d'autofinancement, le capital-risque constitue une réponse adéquate, d'autant plus qu'il présente des avantages indéniables pour les entreprises (allègement des charges financières, rémunération en fonction des résultats, durée de la participation limitée dans le temps).

– Une ligne de financement de la banque européenne d'investissement (BEI) d'un montant de 45 millions d'euros a été mobilisée dans le cadre du programme MEDA. Elle est gérée par la BEI et rétrocédée en gestion aux banques marocaines disposées à y contribuer également. Le capital-risque peut financer jusqu'à 40% des fonds propres nécessités par une entreprise candidate à une restructuration compétitive

– Accès au capital atlantique.

Fonds de capital investissement d'un montant de 300 millions DHS crée par la CDG, des compagnies d'assurance et la caisse de dépôt et de placement du Québec, destinée à renforcer les fonds propres des entreprises sous forme de prise de participation.

– Fonds d'amorçage SINDIBAD:

Fond d'amorçage, doté à terme d'un capital de 50 millions DHS, destiné à renforcer les fonds propres sous forme de prise de participation des entreprises innovantes de haute technologie.

### **1-2- 1-3- Les crédits à la mise à niveau.**

Il s'agit d'une ligne de financement mise à la disposition par le gouvernement marocain et Bank AL Maghreb pour soutenir l'entreprise dans son processus de restructuration compétitive. Le crédit à la mise à niveau peut financer jusqu'à 60% du projet de restructuration à un taux d'intérêt avantageux .ces mécanismes de crédits conçus pour aider principalement les petites et moyennes entreprises à s'adapter aux conditions nouvelles résultant de la création d'un espace économique euro- méditerranéen et à renforcer leur compétitivité n'ont pratiquement pas été utilisés jusqu'à présent .Les raisons avancées par les

banques , l'administration marocaines, le CNMN et les entreprises elles-mêmes sont les suivantes.

- Les entreprises ne connaissent pas ces nouveaux mécanismes de financement, ou ne savent pas à qui s'adresser, ni comment établir leur dossier de demande pour accéder à ces lignes crédit;
- Les entreprises n'ont pas de plan de développement et d'investissement répondant aux critères d'éligibilité définis pour ces lignes de crédit;
- Bon nombre de PME ne sont pas en mesure de produire les garanties exigées par les banques, et les taux d'intérêt fixés pour ces crédits sont souvent trop élevés en dépit de conditions préférentielles;

### **1-2- 2-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.

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 spécifique 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-Bilan de mise à niveau**

Quelques expériences réussies montrent que la mise à niveau a eu un effet positif, comme celles menées par La Voix Express, la Compagnie Chérifienne De chocolaterie (Aiguebelle), Palm Lingerie ... Selon les responsables de ces entreprises, le processus de la mise à niveau a déclenché une vraie dynamique dynamisation de ces entreprises. Toutefois, la mise à niveau n'a pas atteint le niveau escompté, seulement 1% des entreprises ont compris les enjeux de la mise à niveau et ont cherché, dans ce cadre ou non, à se préparer aux effets de l'ouverture.

Dans le contexte même de la mise à niveau, les exportations marocaines ont baissé, La jeunesse des structures professionnelles et administratives - comme l'ANPME – fait que ces dernières ne parviennent pas à s'adapter et encore moins à anticiper la vitesse des changements qui se produisent et, de ce fait, peinent à accompagner les transformations stratégiques nécessaires aux entreprises pour leur mise à niveau. Notamment, les programmes proposés ne tiennent pas compte des spécificités sectorielles et locales, les efforts de communication déployés à l'égard des entreprises restent très concentrés sur les zones de Casablanca et Rabat.

Enfin, la majorité des chefs d'entreprises affirment que les banques n'offrent pas toujours les crédits prévus dans le cadre de la mise à niveau. En effet, jusqu'à la fin de 2005, le volume des garanties accordées a atteint 16 662,55 Millions DH pour un nombre de projets en théorie bénéficiaires de 2 119. Or, le FOMAN (Fonds National de Mise à Niveau) n'a pu financer que 30 projets pour une dotation totale de 53,94 Millions DH.

Les crédits alloués représentent donc une part extrêmement faible des financements théoriquement possibles. C'est pour ces raisons qu'à mi-chemin de sa réalisation, le programme de mise à niveau a été considéré comme un échec. L'ancien Premier ministre, D. Jettou, a pu ainsi déclarer : « Nous avons lamentablement échoué notre mise à niveau »<sup>85</sup> .

En réalité, aujourd'hui encore, une très grande majorité d'entreprises ignore l'existence même de ce programme. Et pour la minorité qui le connaît, les entreprises concernées ne savent pas comment et à qui s'adresser en raison des multiples centres et fonds existants, du manque

---

<sup>85</sup> O. Nachef et Gh. Ouedghiri « La mise à niveau de l'entreprise marocaine, enjeux et perspectives », Conférence, Institut des Hautes Etudes de Management, Rabat, 2006

d'information sur le rôle de chacun d'eux et aussi des lourdeurs administratives en ce qui concerne le traitement des demandes et des cas d'entreprises.

les lignes de financement étrangères sont un échec. D'une enveloppe de 400 millions de DH, le fonds marocain de mise à niveau, pourtant garanti par l'Etat, n'a été utilisé par ces entreprises qu'à hauteur de 10 %, en raison de l'obligation d'achat dans le pays prêteur, des procédures longues et complexes, et l'absence de garantie liée aux risques de change. Les délais de réponses étaient parfois longs, allant jusqu'à 12 mois.

Au niveau de la gestion, la mise à niveau a été entravée par la persistance des structures familiales qui n'arrivent pas à se détacher de leur culture pour embaucher des managers jeunes et compétents capables de guider l'entreprise vers une modernisation et une restructuration. Plus grave encore, c'est la culture de corruption qui a conduit parfois quelques patrons à corrompre des partenaires pour faire certifier qu'ils ont réellement soumis leur personnel à une formation professionnelle... pour pouvoir bénéficier des fonds et aides des pouvoirs publics qui peuvent aller jusqu'à 80% du "pseudo" montant payé. Enfin, à la différence d'autres cas comme celui de la Tunisie, l'Etat marocain ne s'est pas posé en tant qu'acteur moteur dans le pilotage et le programme de mise à niveau et a été fortement porté par les bailleurs internationaux, et plus particulièrement par l'UE dans le cadre du programme MEDA .

Le déroulement du processus de mise à niveau a été très lent, avec des taux d'utilisation des fonds disponibles très faibles au cours des années 1997-2003 (Bougault et Filipiak, 2005, p. 108). De manière générale, il y a eu, au cours de cette période, une faible appropriation du programme par les acteurs marocains et une faible participation des entreprises au programme de mise à niveau.**86**

### **3-Evaluation des programmes :**

Selon l'Agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME) et la Commission compétitivité de l'entreprise de la CGEM. pour l'évaluation du programme Europe-Maroc-Entreprise (1998-2004) et à la présentation du nouveau programme de la modernisation compétitive de l'entreprise marocaine (2004-2008), d'après l'enquête menée auprès d'un échantillon de 363 entreprises ayant adhéré au programme EME, le taux de croissance de leur

---

**86** ABDELMALKI L. et SANDRETTO L (2001), La PME marocaine dans les enjeux globaux de la coopération industrielle et financière euro-maghrébine, in « Economie émergentes : politiques de promotion de la PME, D. Guerraoui et X. Richet Eds, L'Harmattan, Paris.

chiffre d'affaires a dépassé les 6% en 2003. Et ce dans plus de la moitié des cas étudiés. “Sachant que les entreprises industrielles marocaines figurant dans le top-500 qui ont enregistré, la même année, un taux de croissance du CA de 4,8% seulement”, les premiers résultats de l’enquête, affirme que l'impact marginal du programme EME a été effectivement positif.

Dans un tiers des cas étudiés, le taux de croissance a été comparable à la croissance réalisée par les entreprises figurant dans le top-500. L'impact sur la valeur ajoutée a été également significatif dans la mesure où les actions EME sont similaires à un investissement immatériel. Il équivaut probablement à un multiple de la productivité générée par un investissement matériel de montant équivalent. “Des résultats qui militent en faveur de la pérennité du programme de mise à niveau”, soutient l'expert européen. Toutefois, cette action ne peut se substituer entièrement à un investissement immatériel de l'entreprise. L'effet induit du programme se situe plus proche du cas de figure de l'additionnalité que de celui de la substitution.

**Sur ce** l’Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise a mis en place d’autres programmes pour améliorer la compétitivité de la PME marocaine

MOUSSANADA et IMTIAZ les programmes phares de l’Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise pour améliorer la compétitivité de la PME marocaine, élaborés en étroite collaboration avec l'AMITH pour le secteur Textile Habillement :

Programme Imtiaz qui vise à accompagner de manière volontariste les entreprises sélectionnées sur la base d'un Contrat de Croissance, à travers l'octroi d'une prime à l'investissement matériel et immatériel correspondant à 20% de l'investissement total et plafonnée à 5 millions de DH. Les bénéficiaires apportent au minimum, en fonds propres, 20% de l'investissement total.

Programme Moussanada, qui vise à accompagner les entreprises dans leur démarche de modernisation et d'amélioration de leur productivité, à travers la mise en place de programmes fonctionnels accessibles à l'ensemble des secteurs.

Moussanada est un programme d'accompagnement des PME dans leur démarche de modernisation et d'amélioration de leur compétitivité, à travers la mise en place de programmes d'appui fonctionnels accessibles à l'ensemble des secteurs. Il vise à accompagner 500 entreprises par an.

Lancé par le Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies, dans le cadre du déploiement du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (Article 58) et mis en œuvre par l'ANPME, le programme Moussanada vise le développement de la compétitivité des PME.

Le Programme Moussanada est décliné en trois offres :

- Une offre Moussanada transverse, d'optimisation des fonctions support : stratégie, fonction commerciale, organisation/qualité, fonction financière,...et qui s'adresse aux PME tous secteurs confondus,
  - Une offre Moussanada sectorielle TH cœur de métier, visant à développer les compétences métiers des PME, tels que les processus de production, l'approvisionnement, le design, la R&D,... Voir ci-après INMAA pour l'efficacité opérationnelle des entreprises.
  - Une offre sectorielle Moussanada TI, ayant pour objectif d'accélérer l'intégration des technologies de l'information au sein des PME (progiciels métiers adaptés à chaque secteur).
- 
- En outre, l'ANPME met en œuvre d'autres programmes d'appui qui viennent en complémentarité avec les programmes susvisés, à savoir :
  - Le programme d'informatisation des PME, qui rentre dans le cadre du déploiement du Plan « Maroc Numeric 2013 », vise à accélérer l'usage des technologies de l'information et de la communication par les PME pour améliorer leur productivité à travers une approche sectorielle basée sur des solutions métiers.

Le programme Rawaj pour la modernisation du commerce et de la distribution est un programme de mise à niveau du commerce intérieur qui ambitionne de faire du Maroc une plate-forme de shopping par excellence présentant une offre répondant aux besoins de tous les consommateurs. L'ANPME intervient dans 4 volets du programme dont :

-

- Le Commerce de Proximité : il vise à accompagner 18.000 commerçants de proximité dans leur modernisation,
- Les Champions Nationaux : ce volet a pour objectif de permettre l'émergence des champions nationaux à travers l'appui à 25 PME à fort potentiel de croissance, exerçant dans le secteur commercial et de la distribution

## **Section04 : Programme de Mise à Niveau du Sénégal**

### **1-contexte du programme**

Le Programme National est le cadre de définition et de mise en œuvre de la politique nationale de Mise à Niveau. Il articule l'ensemble des projets de mise à niveau au Sénégal.

#### **1-1Le Programme de Mise à Niveau Globale**

Dans un contexte économique caractérisé par un environnement très concurrentiel, des niveaux de performance bas et des rentabilités faibles, le concept de mise à niveau s'avère être un outil puissant d'amélioration de compétitivité à la disposition des chefs d'entreprises pour exploiter leurs potentialités de développement et les aider à transformer leurs entreprises en champion de la productivité et de la rentabilité.

Destinée aux entreprises à potentiel de croissance important, la Mise à Niveau repose essentiellement sur les notions d'Etalonnage et de Rattrapage :

Etalonnage par rapport aux meilleures pratiques de management, de production, et en termes de responsabilité sociale.

Rattrapage par rapport aux écarts constatés avec les standards internationaux de compétitivité propres à chaque secteur d'activité.

Cette démarche itérative permettra au bout du compte de faire de l'entreprise sénégalaise engagée dans un processus de Mise à Niveau, une entreprise de classe internationale !

#### **1-2-Critères d'éligibilité**

- Pour être éligible à nos programmes, l'entreprise doit :
- Adhérer volontairement au PMN.

- Etre une entreprise de droit sénégalais.
- Formellement constituée.
- Fiscalement transparente.
- Justifier d'un à deux ans d'activités selon les programmes.
- Avoir 1 CA inférieur à 30 milliards de FCFA pour la mise à niveau globale.
- Etre réellement en activité et ne pas être en liquidation ou en règlement judiciaire ;
- Etre en mesure de mobiliser des fonds propres ou avoir un partenaire bancaire pour financer son plan de Mise à Niveau ;
- S'engager à faire certifier annuellement ses comptes par un expert-comptable agréé ;
- Ne pas appartenir aux secteurs financiers, aux services collectifs et personnels, au commerce ou autres activités immobilières et enfin s'engager à respecter les conditions du processus de mise à niveau.

L'entreprise s'engage à élaborer un Programme de Mise à Niveau sur fonds propres (autofinancement) ou par emprunt bancaire. Ce qui suppose, dans le premier cas, l'établissement d'un engagement écrit et, dans le second, l'établissement d'une attestation bancaire qui confirme les modalités de financement du plan d'investissement.

L'entreprise peut sur cette base optionnelle finaliser son dossier et adresser une requête au BMN qui procède à l'évaluation financière et technique du plan de mise à niveau.

Le dossier est présenté par la suite au Comité de Pilotage du BMN pour examen. En cas d'avis favorable, une Convention BMN/Entreprise est signée pour matérialiser les engagements respectifs des deux parties.

Après réalisation de son plan d'investissement, l'entreprise demande au BMN de lancer des procédures de suivi de son plan de mise à niveau avec une copie du bilan certifié de l'année précédente. Le BMN charge un expert, membre de l'Ordre, du suivi des investissements, consécutivement à la vérification de la situation financière.

Après validation des investissements réalisés, le BMN vérifie les règles de débloqué et procède au calcul des primes effectives. Le Président du Comité de Pilotage

demande dès lors le déblocage des primes revues, selon les procédures administratives en vigueur au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances.

## **2-Atouts du PMA**

### **2-1-Une démarche concertée**

Le BMN est issu d'une concertation entre l'Etat, le Secteur Privé et les Institutions Bancaires. Cette démarche de collaboration se reflète dans la composition du Comité de Pilotage du BMN, organe de coordination de la politique nationale, dirigé par le Secteur Privé.

### **2-2-Un programme itératif**

Le BMN est conçu comme un programme ouvert qui s'enrichit des expériences pilotes pour une innovation en continu et une adaptation en permanence de l'offre, des services et des approches aux besoins des entreprises sénégalaises.

### **2-3-Une base élargie**

La principale caractéristique du BMN sénégalais dans sa version pilote est son élargissement à la plupart des activités économiques productrices de richesses nationales.

### **2-4-Un service intégré**

Le BMN offre aux entreprises une combinaison inédite qui réunit :

L'appui dans la réflexion stratégique de l'entreprise volontaire.

la contribution financière à l'investissement et

le coaching dans la mise en œuvre des options de mise à niveau qui au-delà des prestations conventionnelles sécurisent, garantissent et accélèrent l'intensité des changements.

## **3-comité de pilotage**

Le Comité de Pilotage (COFIL) créé par arrêté du Premier Ministre est chargé de coordonner la politique nationale de mise à niveau et d'administrer le dispositif de financement. Le COFIL a la responsabilité de la validation des plans de mise à niveau des entreprises sur proposition du BMN. Il décide de l'octroi des primes et saisit le Ministère des Finances pour leur attribution.

La composition du COFIL est tripartite. Elle réunit les structures de l'Etat, le Secteur Privé et les Institutions Bancaires. Elle comprend :

- La Primature.
- Le Ministère des PME, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la MicroFinance.
- Le Ministère de l'Economie et des Finances, et le Ministère de l'Industrie et de l'Artisanat.
- Les Associations Patronales (CNP, CNES, ACCIAD).
- Les Associations Professionnelles des Banques et Etablissements Financiers (APBEF).

#### **4-organe de mise en œuvre**

Le Bureau de Mise à Niveau est l'outil de mise en œuvre du BMN. Il assure également le secrétariat du comité de pilotage.

##### **4-1-Objectifs**

Renforcer globalement la position concurrentielle de l'entreprise sénégalaise et de façon spécifique :

- Augmenter et pérenniser la compétitivité des entreprises.
- Accompagner le développement d'une nouvelle culture d'entreprise.
- Favoriser l'intégration et la densification du tissu d'entreprises.
- Développer les exportations.

##### **4-2-résultats attendus**

- Contribution à la croissance accélérée.
- Dynamisation de l'investissement.
- Stabilisation et création des emplois.
- Pérennisation et durabilité des entreprises.
- Développement de pôles de compétences à haute valeur ajoutée.

### **5-programme de mise a niveau spécifique des entreprises de la Casamance**

#### **5-1Contexte et justification**

Dans le cadre de ses nouvelles orientations qui est d'adapter davantage son offre aux besoins des petites et moyennes entreprises à forts potentiels croissance et situées dans les zones de

développement prioritaire, le BMN entend contribuer aux initiatives gouvernementales pour le développement socio-économique de la Casamance.

A l'issue de la mission de promotion du Programme de Mise à Niveau réalisée en août 2013, il a été décidé de la mise en œuvre d'un programme spécifique de mise à niveau des entreprises de la région naturelle de la Casamance qui poursuit 2 objectifs principaux :

- Participer significativement à l'augmentation du Produit Local Brut (PLB) dans les régions de Kolda, de Sédhiou et de Ziguinchor ;
- Contribuer à la mise en œuvre de l'axe 1 du PSE : « Transformation structurelle de l'économie et Croissance ».

Plus spécifiquement, l'objectif opérationnel du Programme de Mise à Niveau des entreprises de la Casamance est d'améliorer la compétitivité dans les trois prochaines années (2015-2018), de 75 PME et de 10 entreprises de taille plus importante de la Région, dans les secteurs prioritaires :

- De l'Agriculture, de l'Agroforesterie et de l'Agro-industrie,
- Du Tourisme, de l'Hôtellerie et des Industries culturelles,
- De la pêche et de l'Aquaculture...

Le lancement officiel du Programme de Mise à Niveau Spécifique des Entreprises de la Casamance a eu lieu le 10 Mars 2015 dans les locaux du complexe AUBERT, sous la Présidence effective de Mr Alioune SARR, Ministre en charge des PME, de Mr Olivier PEZET Directeur de l'AFD, et de feu Mamadou Lamine Niang Président du comité de pilotage en présence d'une forte délégation de Personnalités Administratives, Coutumières et d'Opérateurs Economiques de la Région.<sup>87</sup>

## **5-2-Secteurs ciblés et critères d'éligibilité**

Les initiatives prévues au titre du Programme Spécifique de Mise à Niveau Casamance sont centrées sur les trois secteurs considérés par les acteurs régionaux comme étant les priorités de la Casamance :

- l'Agriculture et l'Agro-industrie
- le Tourisme, les Industries culturelles et l'artisanat d'art
- la Pêche et l'Aquaculture.

---

<sup>87</sup> <http://www.bmn.sn/Programme-Mise-a-niveau-globale.html> consulté le 01/05/2018 a 13:30

### **5-3-Les critères d'éligibilité pour les entreprises**

Pour être éligible à nos programmes, l'entreprise doit :

- Adhérer volontairement au PMN ;
- Etre une entreprise de droit sénégalais,
- Formellement constituée,
- Fiscalement transparente ;
- Justifier d'un à deux ans d'activités selon les programmes ;
- Avoir 1 CA inférieur à 500 Millions de FCFA pour la mise à niveau spécifique ;
- Etre réellement en activité et ne pas être en liquidation ou en règlement judiciaire ;
- Etre en mesure de mobiliser des fonds propres ou avoir un partenaire bancaire pour financer son plan de Mise à Niveau ;
- S'engager à faire certifier annuellement ses comptes par un expert-comptable agréé ;

Ne pas appartenir aux secteurs financiers, aux services collectifs et personnels, au commerce ou autres activités immobilières et enfin s'engager à respecter les conditions du processus de mise à niveau.

### **5-4-Objectifs**

Le Programme Spécifique de Mise à Niveau des PME en Casamance, se fixe deux objectifs globaux :

- Participer significativement à l'augmentation du Produit Local Brut (PLB) dans les trois (3) régions de Kolda, Sédhiou et Ziguinchor ;
- Contribuer à la mise en œuvre de l'axe 1 du PSE : « Transformation structurelle de l'économie et Croissance ».
- Plus spécifiquement, l'objectif opérationnel du Programme Spécifique de Mise à Niveau Casamance est d'améliorer la compétitivité dans les trois prochaines années (2015-2017), de 85 PME casamançaises (10 grandes, 25 moyennes et 50 petites).

### **5-6-Outils d'interventions**

- 5-6-1-La mise à niveau classique basée sur un diagnostic stratégique global de toutes les fonctions de l'entreprise visant des PME bien structurées

- 5-6-2-La mise à niveau allégée basée sur un quick diagnostic ciblé sur une thématique déterminante pour l'entreprise pour des PME moins structurées ayant un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 500 millions F CFA
- 5-6-3-L'appui technique suivant des actions d'assistance individuelles ou groupées en réponse aux besoins d'accompagnement urgents et prioritaires à effet ou impact rapide, sur l'amélioration de la situation de la PME pour sa mise en condition à la mise à niveau
- 5-6-4-La mise à niveau sectorielle, basée sur la formulation de programmes pour un secteur, une filière ou suite à la capitalisation d'expérience de mise à niveau. Il se basera sur les problématiques communes à diverses entreprises qui pourraient être des axes structurants dans l'amélioration de la compétitivité du secteur.

« L'appui technique peut être un outil d'accompagnement à la mise à niveau permettant de corriger certains dysfonctionnements inhérents à la PME par des actions immatérielles (restructurations financières, mise en place d'un manuel de procédures, coaching financier...etc.).

Ainsi, l'entreprise peut engager simultanément un programme de mise à niveau avec une ou plusieurs actions d'appui technique.

C'est dans ce cadre que s'articule cette Mission de restructuration financière de certaines PME souffrant d'un déséquilibre de leurs situations financières, due à une mauvaise rentabilité ou politique de financement qui débouche inévitablement sur une insuffisance de fonds propres ou un fonds de roulement négatif. »

## **5-7-Résultats**

Le Programme Spécifique de Mise à Niveau Casamance devrait impacter considérablement l'économie de la région considérée comme un Pôle de développement prioritaire et contribuerait à la valorisation et à la croissance des créneaux porteurs comme la pêche et la transformation de produits halieutiques, le tourisme, l'hôtellerie et la restauration, l'agroalimentaire, l'agroforesterie.

-Les résultats spécifiques attendus sont :

- Les entreprises bénéficiaires sont dotées d'équipements de production adéquats ;
- Les entreprises bénéficiaires disposent d'un personnel qualifié, en conformité avec leurs besoins ;

- Les entreprises bénéficiaires sont accompagnées dans la recherche de financement pour leur permettre de mener à bien leur plans de mise à niveau ;
- Les entreprises bénéficiaires mettent en œuvre des innovations technologiques ;
- Les entreprises bénéficiaires mettent en œuvre des stratégies de marketing et de commercialisation et améliorent la présentation de leurs produits ;
- Les entreprises bénéficiaires sont accompagnées pour obtenir de manière durable l'équilibre financier nécessaire à leur développement et leur croissance.
- 

**Tableau (15): Budget prévisionnel du Programme Mise à Niveau Globale Casamance**

<b>Programme Mise à Niveau Globale Casamance</b>	
Prime Diagnostic moyenne	8 000 000 FCFA
Prime à l'Investissement moyenne	80 000 000 FCFA
Total primes	880 000 000 FCFA
Budget Total	1 012 000 000 FCFA

**Source :**

### **6-résultats du programme de mise à niveau**

Le nombre total de plans de mise à niveau approuvés sur la deuxième phase du programme est de 46. Cela représente un montant global de 32,1 milliards de FCFA d'investissements prévus, dont 29,1 milliards de FCFA d'investissements approuvés et un montant de 6,3 milliards de FCFA de primes octroyées en contrepartie, dont 2 milliards de FCFA décaissés au profit des entreprises bénéficiaires.

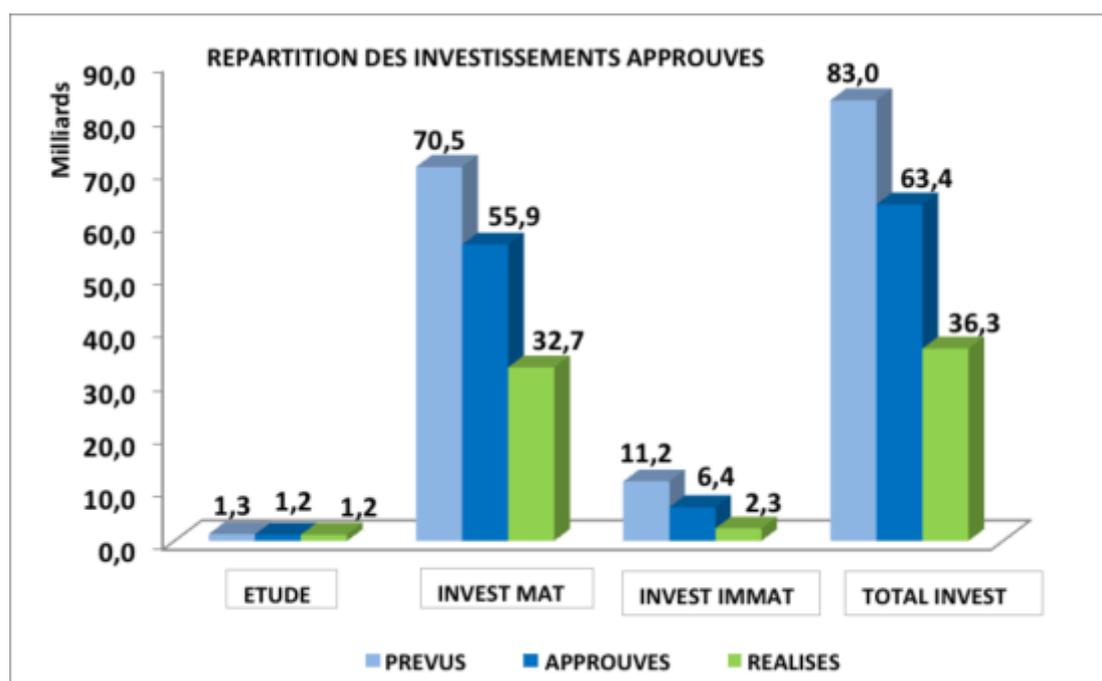
En résultats cumulés, c'est un nombre total de 115 dossiers d'entreprises approuvés depuis le démarrage du programme en 2004 dont 25 % font de l'exportation. Cela représente un montant global de 83 milliards de FCFA d'investissements prévus, dont 63,4 milliards de FCFA d'investissements approuvés et un montant de 14,3 milliards de FCFA de primes octroyées en contrepartie, dont 7,35 milliards de FCFA décaissés au profit des entreprises bénéficiaires et 36,3 milliards de FCFA d'investissements réalisés.

Sur les 115 dossiers approuvés, on note une augmentation de 9% des emplois permanents et 7,9% des emplois cadres montrant que le Programme de Mise à Niveau se présente aussi comme un levier pour contribuer de manière significative à la création d'emplois. A cela s'ajoute qu'une quarantaine de nouveaux produits ont été développés par les entreprises dans le cadre de leur Plan de Mise à Niveau.

**Tableau (16): Répartition des investissements prévus pour la mise a niveau**

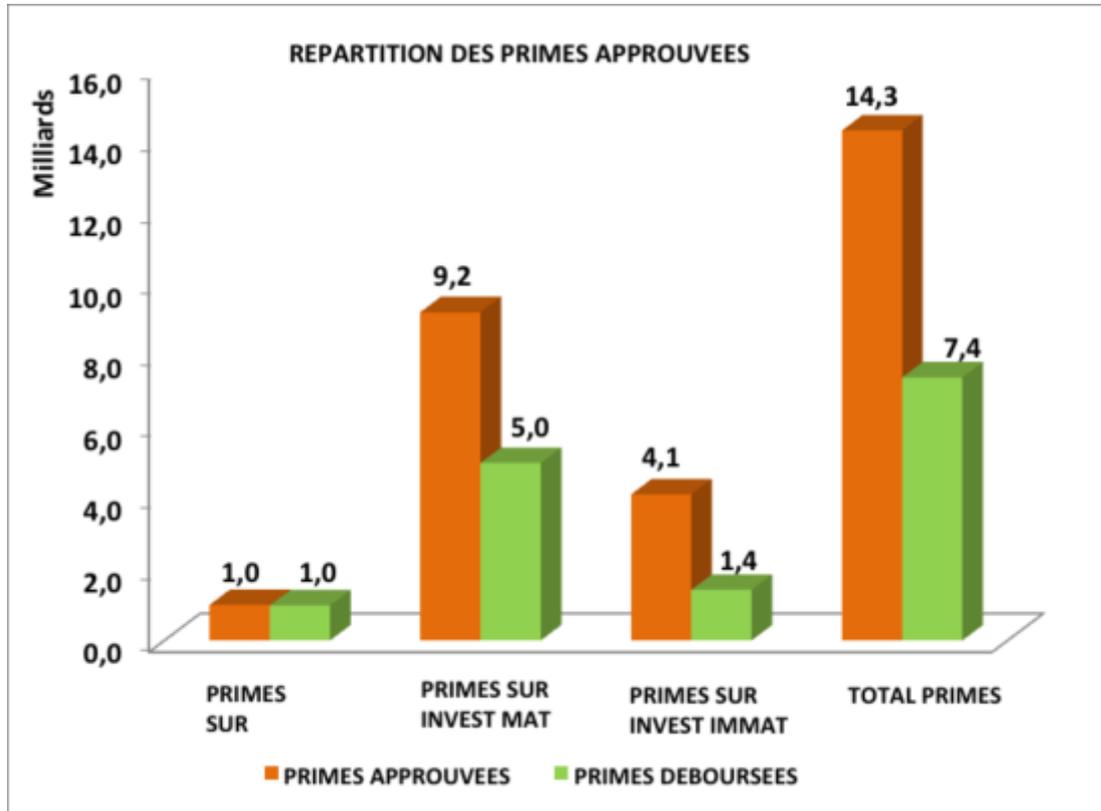
Phases	Nombre d'entreprise	Investissements Prévus	Investissements approuvés par le COFIL	Primes approuvées par le COFIL	Primes versées	Investissements Réalisés
<b>Pérennisation</b>	46	32 135 746 413	29 059 576 026	6 338 130 040	2 047 175 450	11 082 481 309
<b>Pilote</b>	54	46 279 060 369	29 884 889 582	6 654 909 679	4 356 754 476	21 883 706 652
<b>PRMN UEMOA</b>	15	4 633 491 975	4 490 454 911	1 267 433 719	953 184 721	3 293 174 565
<b>Total général</b>	115	83 048 298 757	63 434 920 520	14 260 473 439	7 357 114 647	36 259 362 527

**Figure(06): Répartition des investissements prévus, approuvés et réalisés pour les 115 dossiers approuvés**



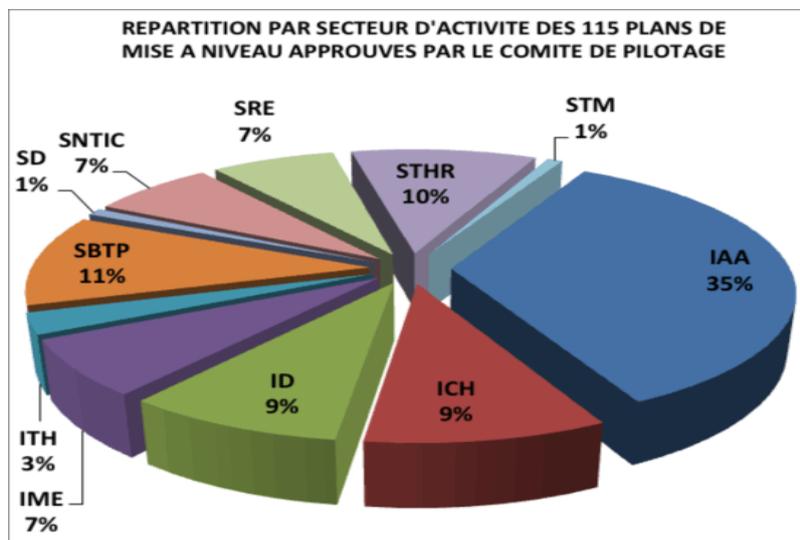
Source :

**Figure (07): Répartition des primes approuvées par le comité de pilotage pour les 115 plans de Mise à Niveau.**



Source :

**Figure(08): Répartition par secteur d'activité des 115 dossiers approuvés par le comité de pilotage.**



**Source :**

-LEGENDE :

- Industries Agro-Alimentaires (IAA)
- Bâtiments & Travaux Publiques (SBTP)
- Industries Chimiques (ICH)
- Technologies de l'Information & de la Communication (SNTIC)
- Industries Textiles & Habillements (ITH)
- Services Tourisme - Hôtels & Restaurants (STHR)
- Industries Mécaniques & Électriques (IME)
- Services Transports & Manutention (STM)
- Industries Diverses (ID)
- Services Rendus aux Entreprises (SRE)
- Services Divers (SD)

## Conclusion

En conclusion, la MAN c'est une étape d'un processus continu et une démarche dynamique de l'économie et de l'entreprise tout au long de leur processus de développement, Sa mise en œuvre doit être partagée entre les pouvoirs publics et le privé, et le lancement du programme, c'est une étape importante pour l'entreprise en vue d'améliorer sa compétitivité.

En Tunisie, les pouvoirs publiques tunisiens ont mis en œuvre un programme de mise à niveau qui a démarré en 1996 dans le plan « 1996-2001 », prévoyant l'adhésion de 2000 entreprises industrielles, et un deuxième plan « 2000-2006 » ciblant 1600 PME, et un troisième plan « 2007-2011 », visant la mise à niveau de 1200 entreprises industrielle et 300 entreprises de service, l'expérience tunisienne constitue une réussite, cette dernière peut être illustrée par le nombre élevé d'entreprises ayant adhéré à la mise à niveau de puis son lancement, 67% d'entre elles avaient diversifié leur production et 78% avait mis au point de nouvelles gammes de produits tout en améliorant leur processus de fabrication, près de 82% des entreprises avaient amélioré leur taux d'utilisation des équipements, 75% des entreprises avaient adopté un programme qualité et de certification et 69% des entreprises avaient entrepris une restructuration de leur fonctions commerciales et axé leur effort sur la mise au point d'une stratégie de développement des exportations.

Au Maroc, a subi un retard dans sa mise en œuvre et une faible dynamique par rapport au programme tunisien, et n'a pas su susciter un intérêt marqué chez les entreprises marocaines, en 2004, le nombre d'entreprises concernés par la mise en œuvre de la mise à niveau sont près de 363 entreprises sur un total de 7714 entreprises industrielles et parmi ces 363, 275 ont bénéficié d'actions de diagnostic, 220 d'action de mise à niveau, les facteurs explicatifs de cette faiblesse des adhésions peuvent être regroupés :

- une implication insuffisante de l'état marocain dans le programme
- l'absence d'un outil de financement national, une faible lisibilité du programme
- des incitations financières insuffisantes
- des rigidités institutionnelles, un accompagnement financier européen insuffisant

Le Sénégal, représente aussi une expérience réussie, un nombre total de 115 dossiers d'entreprises approuvés depuis le démarrage du programme en 2004 dont 25 % font de l'exportation, et sur les 115 dossiers approuvés, on note une augmentation de 9% des emplois permanents et 7,9% des emplois cadres montrant que le Programme de Mise à Niveau se présente aussi comme un levier pour contribuer de manière significative à la création d'emplois. A cela s'ajoute qu'une quarantaine de nouveaux produits ont été développés par les entreprises dans le cadre de leur Plan de Mise à Niveau.



<b>INTRODUCTION</b>	235
<b>Section 01 : Programme de mise a niveau en Algérie</b>	236
1- la mise à niveau en Algérie	236
1-1-Le processus de mise à niveau	236
• 1-2 -A qui s'adresse le programme de la mise à niveau ?	236
1-3Les actions de mise à niveau	237
<b>2-Objectifs du programme de mise à niveau</b>	237
2-1-Les objectifs au niveau macro	237
2-2-Les objectifs au niveau méso	237
2-3-Les objectifs au niveau micro	238
<b>3- Les différents programmes de mise à niveau :</b>	238
3--1-Le programme initial du ministère de l'industrie et de la restructuration industrielle	238
3-2-Programme euro développement PME programme d'appui au développement des PME (MEDA)	240
3-3- le ministère de la pme et de l'artisanat :	240
<b>4- Etat d'avancement du programme national de mise à niveau des PME</b>	242
1-Méthodologie d'approche du terrain	245
1-1 Objectifs, échantillonnage et outils méthodologiques de l'enquête :	245
1-2 outils méthodologiques de l'enquête :(Le questionnaire)	246
<b>2-Analyse et présentation des résultats descriptifs des variables d'étude</b>	247
2-1-La structure de l'échantillon	248
2-2. Caractéristiques générales de l'échantillon	249
2-3. Profil des entrepreneurs enquêtés	249
<b>Analyse et présentation des résultats descriptifs des variables d'étude</b>	254
<b>Section 03: Interprétation des résultats de l'étude pratique et testes des hypothèses</b>	276

## **INTRODUCTION**

Sur le plan politique, on assiste à une multiplicité et une multiplication des programmes visant l'encouragement et l'aide des PME dans presque tous les pays du monde. L'Algérie n'a pas échappé à cette vague, plusieurs programmes et structures ont été créés à l'égard de ce secteur, pour consolider un environnement économique viable, apte à permettre l'insertion de notre économie dans les chaînes de valeurs internationales et l'émergence d'un tissu industriel capable non seulement de répondre à la demande interne, mais également d'aller chercher des parts de marchés à l'international. Dans ce chapitre nous allons jeter la lumière sur les pme qui ont finalisé les programmes de mise à niveau.

Après avoir présenté le cadre général de notre étude, nous allons fournir dans le présent chapitre, des éléments de réponses qui ont trait à la mise en œuvre des programmes de mise a niveau au sein des entreprises algériennes. Pour ce faire, nous comptons sur les résultats d'une enquête que nous avons menée, en mai-aout 2018, auprès d'un échantillon représentatif de vingt (20) petites et moyennes entreprises, publiques et privées, appartenant à l'industrie et réparties sur dix(05) wilayas. Celles-ci, sont les suivantes : Oran, Tlemcen, Ain timouchante, sidi bel abbés, Mostaganem. Notons que le traitement des différentes observations de notre enquête a été effectué au moyen du logiciel statistique d'analyse de données SPSS, version 23.

## **Section 01 : Programme de mise a niveau en Algérie**

### **1- la mise à niveau en Algérie**

La mise à niveau des PME, est avant tout, un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes .

#### **1-1-Le processus de mise à niveau**

Le processus de mise à niveau passe par plusieurs étapes, mais chaque entreprise aura son parcours propre dans la mise à niveau, selon ses spécificités. On identifie quatre étapes :

L'étape 1 : Le déclic, c'est une étape préparatoire qui vise à faire prendre conscience au chef d'entreprise de ses insuffisances et de celles de son entreprise..

L'étape 2 : L'adoption des bonnes pratiques de gestion et la mise en place d'une organisation fonctionnelle,

L'étape 3 : Le développement fonctionnel A ce niveau l'entreprise engage sa mise à niveau proprement dite sur des actions d'ordre spécifique et sur la base des acquis des étapes précédentes.

L'étape 4 : L'anticipation et la conformité aux standards internationaux A ce stade le chef d'entreprise se met en situation d'anticipation sur l'avenir de l'entreprise et s'engage sur des actions de type sophistiqué, telles que :

- Mise en place de systèmes qualité en vue de certification selon les normes internationales
- 1-2 -A qui s'adresse le programme de la mise à niveau ?

Conformément aux conclusions du conseil des ministres du 11 juillet 2010, les critères sectoriels retenus pour l'éligibilité au fonds national de à niveau des PME sont fondées sur l'appartenance des entreprises aux secteurs de l'industrie, du BTPH, du tourisme et hôtellerie, des transports de la pêche, des services et des services TIC.

Suivant la taille de l'entreprise, l'éligibilité concerne les entreprises d'une taille égale ou supérieure à 10 employés équivalents permanents sauf BTPH ou taille minimale sera de 20 employés.

### 1-3 Les actions de mise à niveau

- Étude de pré diagnostics et diagnostic :**88**
- Soutien à l'investissement immatériel :
- Au titre des actions de mise à niveau en faveur des PME :
- . Au titre des actions de mise à niveau en faveur de l'environnement immédiat de la PME :
- Soutien à l'investissement matériel :
- La formation et l'assistance spécifique

## 2-Objectifs du programme de mise à niveau

Les objectifs du programme doivent être déclinés en fonction des niveaux d'intervention:

### 2-1-Les objectifs au niveau macro

Les orientations de politique générale du Ministère de l'industrie et de la restructuration en ce qui concerne la restructuration industrielle peuvent être résumées comme suit:

- \_ Élaboration de politiques industrielles qui serviront de base aux programmes de soutien et d'incitation. Ces politiques seront élaborées d'une manière consensuelle avec les autres départements sectoriels en tenant compte des opportunités offertes par les capacités nationales et internationales;
- \_ Mise en œuvre d'une instrumentation qui permette aux entreprises et aux institutions gouvernementales d'entamer les actions aux niveaux méso et micro;
- \_ Mise en œuvre d'un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement;
- \_ Mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de communication afin de rendre lisibles les actions de politique industrielle aux opérateurs économiques et indiquer clairement les acteurs et les moyens disponibles aux entreprises.

### 2-2-Les objectifs au niveau méso

---

**88** Guide méthodologique : restructuration, mise a niveau et compétitivité industrielle, organisation des nation unies pour le développement industriel, vienne, 2002, p 71-72 .

Un programme concerté suppose des partenaires structurés. Le programme se fixe pour objectif d'identifier les institutions d'accompagnement de l'entreprise, de vérifier et de confirmer que ces institutions en ont mission et moyens, de les accompagner dans leur effort de structuration et d'assurer leur promotion.<sup>89</sup>

### **2-3-Les objectifs au niveau micro**

Le programme de mise à niveau est un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Ce programme est donc distinct des politiques de promotion d'investissement ou de sauvegarde d'entreprises en difficulté. Du point de vue de l'entreprise, il s'agit d'un processus d'amélioration permanent (upgrading) qui doit introduire une démarche de progrès, d'anticipation et de remise en cause des faiblesses.

### **3- Les différents programmes de mise à niveau :**

- La mise à niveau des entreprises fait l'objet d'un programme de modernisation des entreprises, dont les objectifs et les modalités de gestion s'inscrivent dans le cadre de la stratégie d'industrialisation. Trois programmes ont été formalisés :

#### **3--1-Le programme initial du ministère de l'industrie et de la restructuration industrielle**

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) a élaboré un programme adapté aux particularités de l'industrie algérienne. Il s'agit du programme intégré (PI) pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie<sup>90</sup>, en décembre 1998. Ce programme comprenait cinq composantes parmi elles :

Le programme pilote d'appui à la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes, qui a été mis en œuvre en collaboration avec le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration MIR.

---

<sup>89</sup> Rapport de Ministère du Développement Industriel et de la Promotion de l'Investissement,( LE DIAGNOSTIC ET LE PLAN DE MISE A NIVEAU), 2013

<sup>90</sup> Les dispositifs de mise a niveau de la PME maghrébine « Tunisie, Maroc et Algérie» [www.ummtto.dz/IMG/pdf/Ait\\_sisaid](http://www.ummtto.dz/IMG/pdf/Ait_sisaid)

**Tableau (17): les résultats du programme MIR selon ses deux phases de mise en œuvre**

<b>Demandes des entreprises</b>	<b>Entreprises Publiques</b>	<b>Entreprises Privées</b>	<b>Total</b>
<b>Reçues</b>	<b>235</b>	<b>171</b>	<b>406</b>
<b>Traitées</b>	<b>232</b>	<b>169</b>	<b>401</b>
<b>Retenues</b>	<b>155</b>	<b>135</b>	<b>290</b>
<b>Rejetées</b>	<b>77</b>	<b>34</b>	<b>111</b>

**Source :** MIR

La phase diagnostic a concerné 290 entreprises sur 406 ayant fait la demande. Le nombre d'entreprises qui est entré dans la phase effective de la mise à niveau, après un second traitement des dossiers, est de 137 entreprises seulement, soit 47% des entreprises retenue pour la phase diagnostic et 34% des demandes reçues.<sup>91</sup>

A partir de l'an 2000, un dispositif de suivi du programme de mise à niveau a été mis en place par les pouvoirs publics algériens, ses acteurs sont :

-Le Fonds de la Promotion et de la Compétitivité Industrielle (FPCI) :( Le FPCI est utilisé pour financer les dépenses de mise à niveau liées à la promotion de la compétitivité).

---

<sup>91</sup> Lamia AZOUAO, La compétitivité et la mise a niveau des PME maghrébines : analyse a partir d'une approche multidimensionnelle », revue économie & management, les PME maghrébines : facteurs d'intégration régionale N° 09, octobre 2009, p176

Le montant total de l'aide du FPCI réservé à ces 137 entreprises est de 2694,45 millions de DA dont : 2665 ,04 millions de DA accordés à 117 entreprises retenues pour bénéficier des aides au titre de l'étude de diagnostic et la réalisation du plan de mise à niveau, soit en moyenne une aide de 22,77 millions de DA/Entreprise .

29,41 millions de DA accordés à 20 entreprises qui bénéficient d'une aide limitée à l'étude de diagnostic.

-La Direction Générale de la Restructuration Industrielle (DGRI) du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration : qui est chargée de la mise en place et de la coordination des instruments juridiques et financiers du FPCI, de la définition des 9 conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du programme de mise à niveau

-Le Comité National de la Compétitivité Industrielle (CNCI) : qui est chargé de fixer les modalités de fonctionnement du FPCI.

### **3-2-Programme euro développement PME programme d'appui au développement des PME (MEDA)**

Le programme d'appui au développement des PME/PMI privées en Algérie est un programme cofinancé par la Commission Européenne et par le Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA), dans le cadre du partenariat Euro Méditerranéen. Ce programme a démarré en juillet 2002 et s'est achevé le 31 décembre 2007. L'objectif du programme de mise à niveau EDPME est d'améliorer significativement la compétitivité des PME algériennes en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion. Le programme a permis la mise à niveau de 445 PME privées industrielles.<sup>92</sup>

### **3-3- le ministère de la pme et de l'artisanat :**

Le relais pris par le ministère de la pme et de l'artisanat s'inscrit dans le cadre des dispositions de la loi n 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite moyenne entreprise (PME) il reprend les mêmes orientations en identifiant des objectifs généraux et spécifiques.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Sabiha HARRAR : Le secteur industriel algérien: Analyse des facteurs de compétitivité des petites et moyennes industries. Cas de la wilaya de Tlemcen, Les cahiers du MECAS, N° 13, Juin 2016

<sup>93</sup> TOUBACHE Ali, LAHLOU Chérif, la mise a niveau des entreprises : attentes, résultats et perspectives, revue LAMEOR (entreprenariat et mise a niveau des entreprises en Algérie, p307

Les actions envisagées concernent aussi bien les entreprises que l’environnement institutionnel des PME. Dans cette optique il est notamment envisagé :

- La création de centre de formation professionnelle spécialisée pour accompagner le développement de certaines activités qui ne disposent pas d’un encadrement intermédiaire approprié.
- Le développement de structures d’appui et de proximité spécialisés au service de la PME (centres techniques par filière technologique, consulting et expertise ...) d’abord dans les wilayas dans lesquelles a concentration de PME est la plus significative.
- La mise en place de passerelles avec les universités par l’organisation de rencontres professionnelles pour assurer le rapprochement des acteurs et favoriser le développement des relations
- La création d’un centre de performance et de la compétitivité (indicateurs, banque de données, statistiques ...)

Au titre de l’année 2016, 4 927 PME ont souscrit au Programme National de Mise à Niveau des PME dont plus de la moitié sont éligibles. La région couverte par la délégation de Sétif est la plus dynamique en matière de nombre de dossiers déposés et éligibles , avec 1693 dossiers reçus .

**Tableau(18) : Répartition des conventions en 2016 par secteurs d’activité**

Secteurs d’activité	Nombre
<b>BTPH</b>	<b>787</b>
<b>Industrie</b>	<b>202</b>
<b>Agroalimentaire</b>	<b>100</b>
<b>Services</b>	<b>128</b>
<b>Tourisme hôtellerie</b>	<b>22</b>
<b>Transport</b>	<b>34</b>
<b>Pêche</b>	<b>04</b>

<b>TOTAL</b>	<b>1277</b>
--------------	-------------

**Source :** ANDPME

Il est relevé que le secteur du BTPH se classe en première position avec 787 conventions, suivi du secteur de l'industrie avec 202 conventions puis les services et l'agroalimentaire avec respectivement 128 et 100 conventions. Les autres secteurs sont à des niveaux très faibles

#### **4- Etat d'avancement du programme national de mise à niveau des PME**

Au titre de l'année 2015, 4 666 PME ont souscrit au Programme National de Mise à Niveau des PME dont plus de la moitié son éligibles.

**Tableau (19): Répartition des dossiers de mise à niveau reçus en 2015**

<b>Total adhésion</b>	<b>4666</b>	<b>100%</b>
<b>Dossiers Eligibles</b>	<b>2 531</b>	<b>54%</b>
<b>Dossiers Non éligibles</b>	<b>1 537</b>	<b>33%</b>
<b>Dossiers Ajournés</b>	<b>598</b>	<b>13%</b>

**Source :** ANDPME

Par typologie de PME, il est constaté que le nombre le plus important des dossiers reçus dans le cadre du programme de mise à niveau concerne la catégorie TPE (très petites entreprises) avec 1.921 entités, soit 41.17%, suivie par la PE (moyenne entreprise) avec 1.860 entreprises soit 39,86%.

**Tableau(20) : Répartition des dossiers de mise à niveau reçus en 2015 par Typologie de PME**

<b>Typologie</b>	<b>TPE</b>	<b>PE</b>	<b>ME</b>	<b>Sans typologie</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Nombre des dossiers</b>	<b>1921</b>	<b>1860</b>	<b>628</b>	<b>257</b>	<b>4666</b>

**Source :** ANDPME

**Tableau(21): Répartition des dossiers de mise à niveau reçus en 2015 par secteur**

Secteur	Dossiers Eligibles	Dossiers non éligibles	Dossiers ajournés	Total
Agroalimentaire	134	55	36	225
BTPH	1677	910	307	2 894
Industrie	430	235	90	755
Pêche	5	14	56	75
Services	180	206	74	460
Tourisme Hôtellerie	36	14	11	61
Transport	63	33	17	113
Services TIC	5	4	0	9
Autre	1	66	7	74
Total	2531	1537	598	4 666

Source ANDPME

Il est relevé que le secteur du BTPH se classe en première position avec 66% du total des dossiers éligibles et de 62% du total des dossiers déposés, suivi du secteur de l'industrie avec 17% puis les services avec 7%. Les autres secteurs sont à des niveaux très faibles

**Tableau (22): Répartition des dossiers de mise à niveau reçus par délégation**

Délégation	Dossiers Eligibles	Dossiers non éligibles	Dossiers ajournés	Total	Taux
Sétif	945	557	127	1629	35%
Alger	648	275	166	1 089	23%

<b>Annaba</b>	<b>544</b>	<b>460</b>	<b>158</b>	<b>1 162</b>	<b>25%</b>
<b>Oran</b>	<b>302</b>	<b>187</b>	<b>95</b>	<b>584</b>	<b>13%</b>
<b>Ghardaïa</b>	<b>92</b>	<b>58</b>	<b>52</b>	<b>202</b>	<b>4%</b>
<b>Total</b>	<b>2 531</b>	<b>1 537</b>	<b>598</b>	<b>4 666</b>	<b>100%</b>

**Source** :ANDPME

Il est relevé que le secteur du BTPH se classe en première position avec 66% du total des dossiers éligibles et de 62% du total des dossiers déposés, suivi du secteur de l'industrie avec 17% puis les services avec 7%. Les autres secteurs sont à des niveaux très faible

**Tableau (23) : Répartition des dossiers de mise à niveau reçus par délégation**

<i>Délégation</i>	<b>Dossiers Eligibles</b>	<b>Dossiers non éligibles</b>	<b>Dossiers ajournés</b>	<i>Total</i>	<i>Taux</i>
<b>Sétif</b>	<b>945</b>	<b>557</b>	<b>127</b>	<b>1629</b>	<b>35%</b>
<b>Alger</b>	<b>648</b>	<b>275</b>	<b>166</b>	<b>1 089</b>	<b>23%</b>
<b>Annaba</b>	<b>544</b>	<b>460</b>	<b>158</b>	<b>1 162</b>	<b>25%</b>
<b>Oran</b>	<b>302</b>	<b>187</b>	<b>95</b>	<b>584</b>	<b>13%</b>
<b>Ghardaïa</b>	<b>92</b>	<b>58</b>	<b>52</b>	<b>202</b>	<b>4%</b>
<b>Total</b>	<b>2 531</b>	<b>1 537</b>	<b>598</b>	<b>4 666</b>	<b>100%</b>

Source :ANDPME

La région couverte par la délégation de Sétif est la plus dynamique en matière de nombre de dossiers déposés et éligibles.

## **Section 02 : cas pratique**

### **1-Méthodologie d'approche du terrain**

Notre première tâche consiste à déterminer la population ciblée par l'enquête. Il s'agit, dans ce cas précis, de l'ensemble de la population de petites et moyennes entreprises (PME) sises dans la région étudiée, en particulier celles qui sont implantées dans les zones industrielles et d'activité.

#### **1-1 Objectifs, échantillonnage et outils méthodologiques de l'enquête :**

Nous sommes conscients que cibler l'ensemble des entreprises (pme) des trois wilaya de l'ouest algérien : (Oran-Mostaganem-Tlemcen-AinTimouchante- Sidi-Bel-Abbès) est quasiment impossible pour diverses raisons (manque de temps, importance du nombre de sujets à interroger, manque de coopération des répondants, coûts de financements élevés...), aussi, passer par un échantillonnage est aussi bien inévitable qu'indispensable. Pour ce faire, nous avons procédé par deux étapes :

dans un premier temps nous avons délimité la population de PME de ces wilayas via la consultation du fichier alphanumérique de la direction de L'ANDPME , la chambre de commerce , afin de pouvoir sélectionner un échantillon représentatif tout en essayant de cibler l'ensemble des secteurs représentés au sein de la région d'étude .

En outre, le Compass Reference, indice général de l'économie algérienne, a été utilisé pour obtenir les adresses e-mail de certaines PME industrielles et privées déjà actives dans l'ouest.

Dans un second temps, il a été procédé à la distribution d'un questionnaire qui a été complété par un entretien.

### **1-2 outils méthodologiques de l'enquête :(Le questionnaire)**

- Le questionnaire a été distribué à l'échantillon d'étude en utilisant le programme électronique
- L'échantillon de l'étude comprenait 98 petites entreprises industrielles et de taille moyenne qui sont effectivement actives dans le total des questionnaires récupérés Nous avons récupéré 52 Nous avons annulé 32 questionnaires parce qu'ils ne sont pas entièrement remplis.
- Le questionnaire se compose d'un ensemble de paragraphes formés sous la forme de questions qui servent les buts et objectifs de la recherche, divisée en quatre parties
- Première partie information générale sur l'entreprise
- La seconde partie sur la démarche mise a niveau et d'identifier les problèmes des petites et moyennes entreprises industrielles privées en Algérie, qui limitent leur compétitivité
- La troisième partie sur la compétitivité des PME avant la mise en œuvre des programmes de mise a niveau
- La dernière partie sur l'impact des programme de mise a niveau sur les différents facteurs de la compétitivité

**Tableau (24) : Distribution et récupération du nombre de questionnaires**

Questionnaires	Nombre de questionnaires distribués		Nombre de questionnaires récupérés		Nombre de questionnaires à étudier	
	Nombre	Pourcentage %	Nombre	Pourcentage %	Nombre	Pourcentage %
Nombre total	98	100	52	53.06%	20	20.40%

**Source:** Préparé par l'étudiante sur la base des informations du questionnaire.

- Cette étude était basée sur l'échelle de Likert à cinq ans, comme le montre le tableau :

**Tableau (25) : Echelle de Likert**

L'échelle de mesure	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	d'accord	Tout à fait d'accord
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

**Source :** préparé Sur la base des études précédentes

## **2-Analyse et présentation des résultats descriptifs des variables d'étude**

Les résultats des statistiques descriptives des variables d'étude représentées dans la moyenne arithmétique sont présentés ci-dessous :

L'écart-type et le degré d'approbation des variables des variables de l'étude, ce qui entraîne l'analyse des résultats

Le questionnaire L'évaluation de la moyenne arithmétique moyenne des paragraphes et des axes a été adopté comme suit:

**Tableau (26) : tableau descriptif des phrases et axes du questionnaire**

Numéro	Les axes	Nombre des phrases
1	La complexité et la dynamique de l'environnement de l'entreprise	7
2	les efforts des pme pour atteindre la compétitivité	5
3	La mise à niveau et l'effort du gouvernement algérien	9
7	Impacte des programmes de mise à niveau sur le facteur de la compétitivité	7
	Total	28

**Source:** Préparé par l'étudiante sur la base des informations du questionnaire.

### **2-1-La structure de l'échantillon**

Les statistiques officielles fournies par la direction de la petite et moyenne entreprise ainsi que les chambre de commerces, nous ont permis d'identifier les secteurs d'activités présents et surtout ceux qui prédominent sur le territoire étudié. Sous la contrainte de temps et celle des coûts, nous avons réduit l'échantillon cible à 20 entreprises. Le tableau 1, fournit une synthèse des entreprises visées dans chaque wilaya, ainsi que leurs taux de réponses respectifs.

**Tableau (27) : Distribution et récupération du nombre de questionnaires par wilaya**

wilaya	Nombre d'entreprise	Nombre de réponses	Nombre de questionnaires à étudier	Taux
Oran	34	22	12	60%
Tlemcen	10	6	2	10%
Ain Timouchante	15	3	1	5%
Sidi-Bel-Abbès	26	11	3	15%
Mostaganem	13	10	2	10%
Total	98	52	20	100

**Source:** Préparé par l'étudiante sur la base des informations du questionnaire.

Notre échantillon final est composé de 20 entreprises réparties sur différents secteurs industriels. Nous faisons remarquer que l'importance des non-réponses est justifiée par le refus catégorique de certains chefs d'entreprises de coopérer, la non-restitution des questionnaires par certains d'entre eux ou encore la restitution de questionnaires non remplis ou mal remplis sous prétexte de manque de temps ou du caractère confidentiel de certaines informations.

## 2-2. Caractéristiques générales de l'échantillon

. Une grande partie des entreprises interrogées ont été créées durant les dix dernières années, ce qui témoigne de leur jeunesse mais aussi d'une dynamique entrepreneuriale assez singulière, sans doute encouragée par le cadre réglementaire et institutionnel.

## 2-3. Profil des entrepreneurs enquêtés

Il s'agit, dans ce qui suit, de s'attarder sur les caractéristiques socioculturelles de cet acteur clé du dynamisme économique, notamment : le genre, l'âge, le niveau d'instruction et les motifs de création

**Tableau (28): Répartition des entrepreneurs enquêtés selon l'âge, le genre, et le niveau d'instruction.**

Age	fréquence	%	Genre	fréquence	%	Niveau d'instruction	Fréquence	%
[30-39 ans]	4	20%	Masculin	15	75%	Secondaire	2	10%
[39-49 ans]	8	40%	Féminin	5	25%	Universitaire	8	40%
[49-59 ans]	6	30%				Formation professionnelle	10	50%
59 ans et plus	2	10%						
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Source:** Préparé par l'étudiante sur la base des informations du questionnaire.

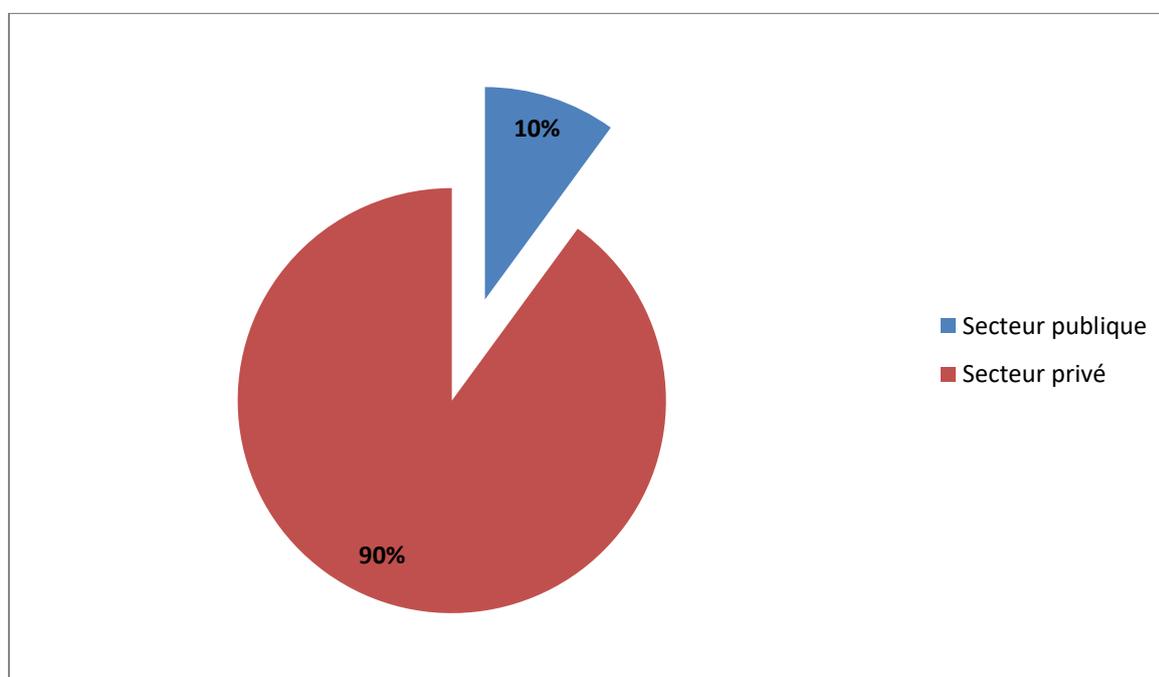
Les entrepreneurs de notre échantillon sont majoritairement des hommes (à plus de 75% de la population interrogée), âgés de 39 et 59 ans (cette tranche d'âge représente plus de 70% de la population enquêtée). Ceci dénote que ce sont des entrepreneurs dotés d'une certaine maturité. Dans 8 cas (soit 40% de l'échantillon), ils sont diplômés, ce qui témoigne de l'existence d'une corrélation positive entre le niveau d'instruction et la dynamique entrepreneuriale. Cependant, les diplômés de la formation professionnelle ont plus tendance à créer des entreprises.

**Tableau (29): répartition des PME Par secteur d'activité**

	Fréquence	Part en %
Secteur publique	2	10%
Secteur privé	18	90%

**Source** : préparé par l'étudiante à la base des données du questionnaire.

**Figure (09): répartition des PME Par secteur d'activité**



**Source** : préparé par l'étudiante à la base des données du questionnaire.

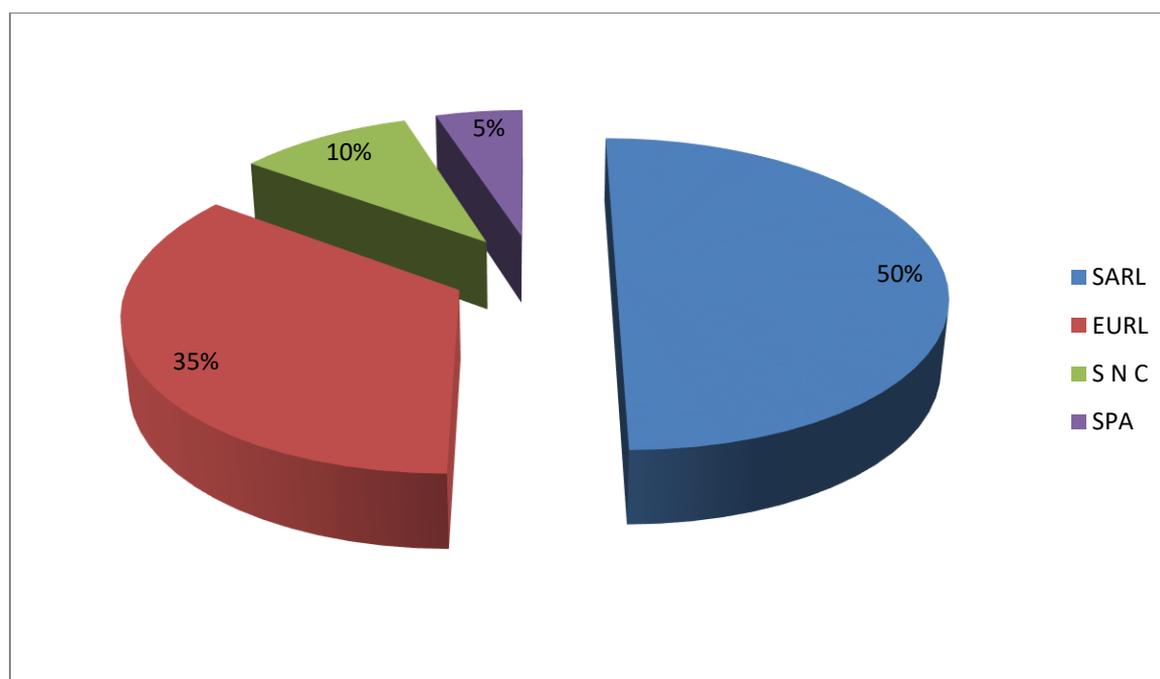
Les PME publiques représentent une part minime. Car Depuis une vingtaine d'années, les parts se sont inversées et le secteur public a cédé sa place au secteur privé, Leur nombre est de 02 qui représenté 10%, dans la population globale des PME Cette baisse est due essentiellement à la restructuration de certains portefeuilles du Secteur Public, alors que les PME privées représente une part très élevé de 90%.

**Tableau (30) : répartition des PME Par nature juridique**

	Fréquence	Part en %
SARL	10	50%
EURL	7	35%
S N C	2	10%
SPA	1	5%
Filiale d'un groupe	5	25%
indépendante	15	75%

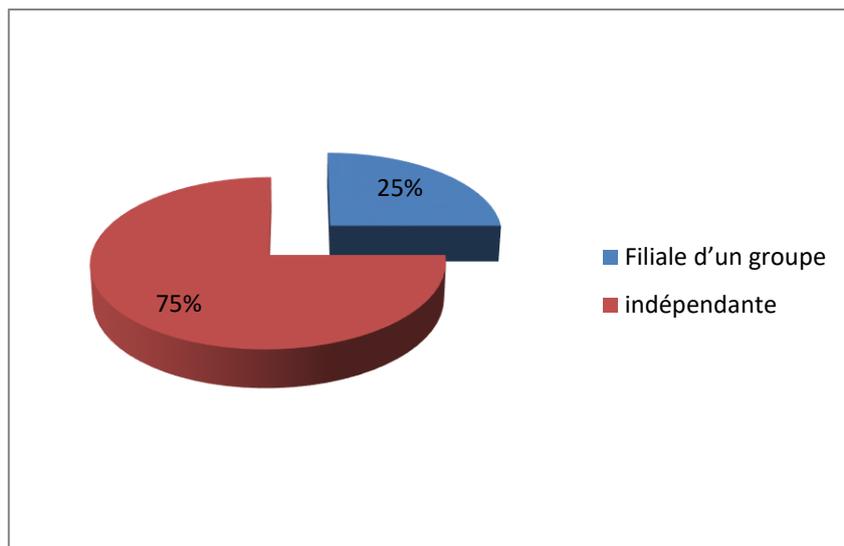
**Source** : préparé par l'étudiante à la base des données du questionnaire

**Figure (10): répartition des PME Par nature juridique**



**Source** : préparé par l'étudiante à la base des données du questionnaire

D'après les données de l'enquête, nous remarquons que la forme juridique dominante est la SARL avec 10 PME, soit 50% du total. Ceci s'expliquerait par le fait que cette dernière convient le mieux aux entrepreneurs désirant garder leur entreprise dans le cercle de la famille. Vient en deuxième place l'EURL, avec 7 PME soit 35%. et en dernier, la SNC par 10% et, la SPA avec 5% du total.



**Source** : préparer par l'étudiante a la base des donnés du questionnaire

**Tableau (31) : L'effectif global des PME**

	Fréquence	Part en %
<b>Moin de 10 salaries</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>
<b>Entre 10 et 49 salariés</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>
<b>Entre 50 et 250 salariés</b>	<b>16</b>	<b>80%</b>

**Source** : préparer par l'étudiante a la base des donnés du questionnaire

Le tableau montre que notre échantillon est constitué en grande partie (80%) de PME qui ont un effectif supérieur à 50 employés.

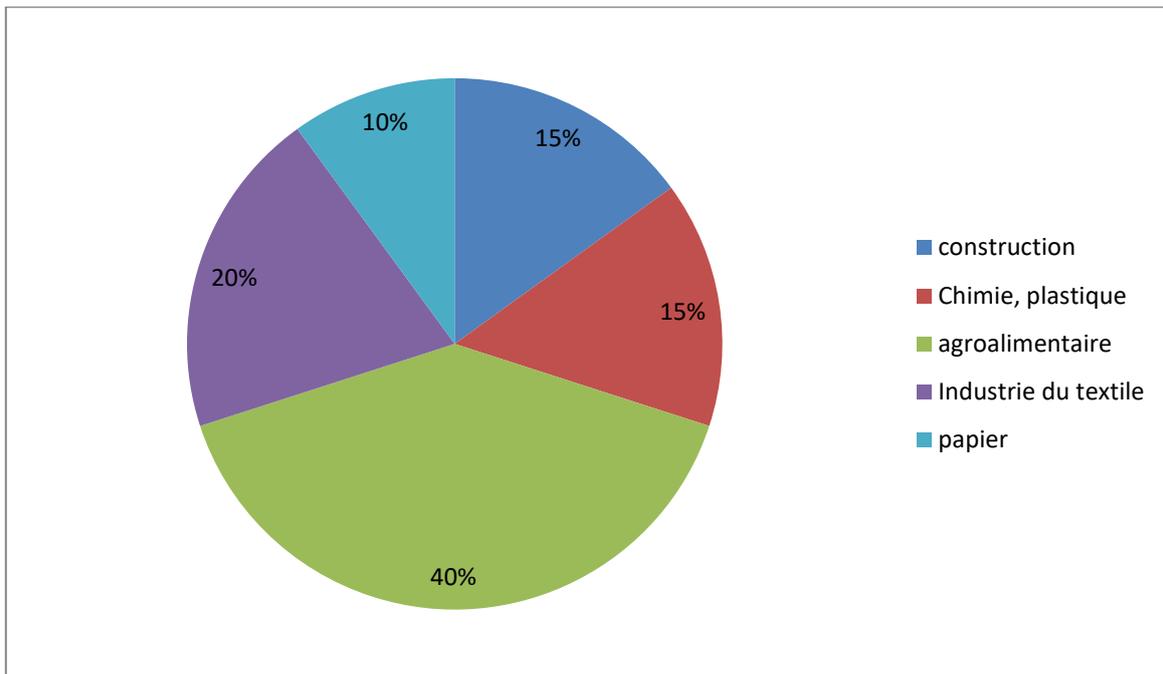
**Tableau (32) : Répartition des PME dans l'industrie**

Secteurs	Fréquence	Part en %
<b>construction</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>
<b>Chimie, plastique</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>
<b>agroalimentaire</b>	<b>8</b>	<b>40%</b>
<b>Industrie du textile</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>
<b>Papier</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>

**Source** : préparer par l'étudiante a la base des donnés du questionnaire.

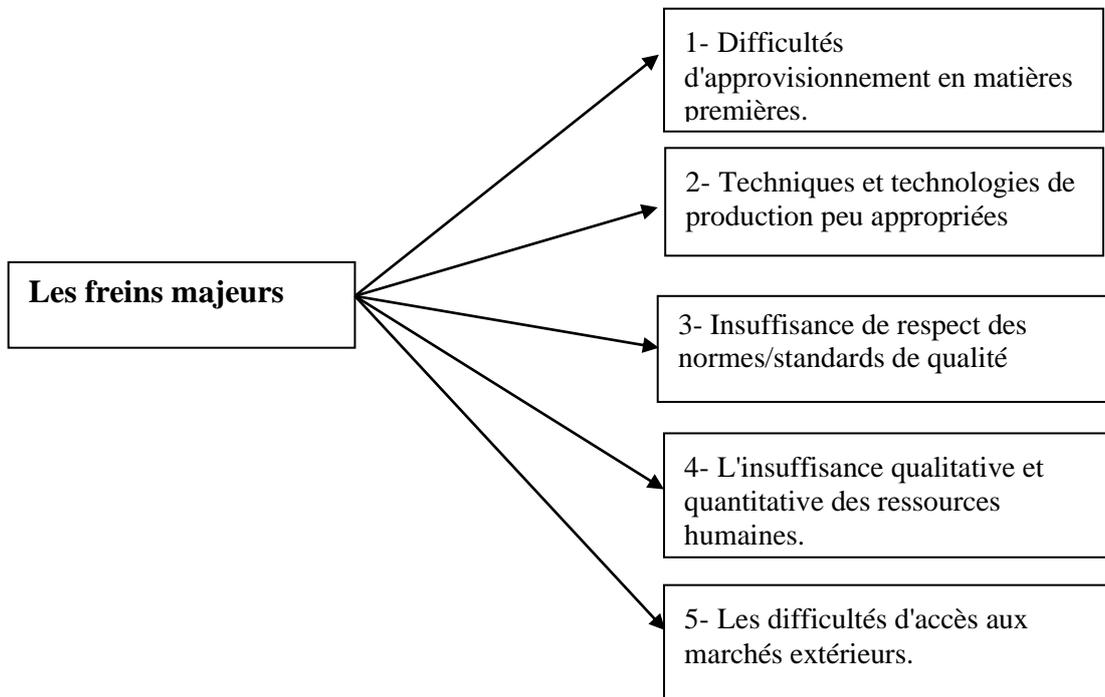
Le graphique permet de considérer la composition sectorielle de notre échantillon d'entreprises. On observe à partir de nos résultats une diversité dans les produits. Cependant l'échantillon couvert par l'enquête indique que nous avons une concentration de PME productive dans le secteur agroalimentaire par une part de 40% de la totalité des PME suivi par le secteur du textile et celui de la chimie.

**Figure (11): répartition des PME dans l'industrie**



**Source :** préparé par l'étudiante à la base des données du questionnaire

**Figure (12): Les freins majeurs dont souffrent les entreprises**



**Source** : préparé par l'étudiante à la base des données du questionnaire

### **Analyse et présentation des résultats descriptifs des variables d'étude**

Les résultats des statistiques descriptives des variables d'étude représentées dans la moyenne arithmétique sont présentés ci-dessous selon la valeur de la moyenne et la déviation Et le degré d'approbation des paragraphes des variables de l'étude

L'évaluation de la moyenne arithmétique moyenne des paragraphes et des axes a été adoptée comme suit:

1-1,79 pas du tout d'accord

1,80-2,59 pas d'accord

2,69-3,39 sans opinion

3,40-4,19 d'accord

4,20-5 tout a fait d'accord

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.773	.801	28

Source : préparé par l'étudiante à la base des résultats du SPSS

### Les variables indépendantes:

La première variable indépendante X1:

La complexité et la dynamique de l'environnement de l'entreprise

Les informations récoltées au niveau de notre questionnaire laissent entendre que l'entreprise algérienne évolue dans un environnement instable et dynamique.

**Tableau (33): La moyenne arithmétique et la déviation des réponses correspondantes à la complexité et la dynamique de l'environnement de l'entreprise**

Phrases		moyenne	Ecart type	Résultat
<b>La complexité et la dynamique de l'environnement de l'entreprise et en relation avec :</b>				
1	Le niveau d'instabilité dans votre environnement socioculturel est élevé	3.50	1.19	D'accord
2	Le niveau d'instabilité dans votre environnement technologique est très élevé	4.70	0.92	Tout a fait d'accord
3	Le niveau d'instabilité dans votre environnement politique est élevé	3.80	0,81	D'accord
4	Les stratégies compétitives des entreprises concurrentes avec votre entreprise sont imprévisibles	3,65	0,87	D'accord
5	Les produits provenant du marché informel représentent une grande menace pour votre entreprise	3.90	1.74	D'accord

6	Le pouvoir de négociation des clients est faible	2.85	0.36	Sans opinion
7	Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé	3.75	1.11	D'accord
	<b>Total</b>	<b>3.73</b>	<b>1.00</b>	<b>D'accord</b>

**Source : préparer par l'étudiante a la base des résultats du SPSS**

**Phrase01 :** Selon le tableau (33) la première phrase a eu une moyenne de 3.50. Cette moyenne , avec un écart type de 1.19, Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont d'accord avec l'instabilité dans leur environnement socioculturel . Cela signifie que : il est important d'évaluer le style de vie des consommateurs, leur appartenance et leurs valeurs sociales, leurs goûts et leurs besoins. La réussite de toute entreprise dépend étroitement de l'évaluation de cet environnement socioculturel puisqu'il est le catalyseur des relations sociales qui va emmener le maximum de clients à être fidèle à la gamme des produits et des services qui leur sont offerts par cette entité. Une mauvaise évaluation ne peut que détourner le portefeuille client vers d'autres concurrents.

**Phrase02 :** Selon le tableau (33) la deuxième phrase a eu une moyenne de 4.70. Cette moyenne , avec un écart type de 0.92, Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont tout a fait d'accord avec l'instabilité dans leur environnement technologique On peut dire que L'utilisation d'une méthode de production nouvelle améliore non seulement la capacité de production et la qualité du produit, mais aussi l'organisation du travail et de ses méthodes, dans le cas de notre échantillon le renouvellement des moyens de production doit s'accompagner d'un changement de qualité et de quantité de main-d'œuvre. car le renouvellement des équipements et des installations de production ne se limite pas à l'augmentation de la capacité de production à moins d'être accompagné d'investissements dans la population active. pour qu'ils seront performants à les utiliser. Surtout ce qui concerne les NTIC les nouvelles technologies d'information et de communication

**Phrase03 :** Selon le tableau (33) la troisième phrase a eu une moyenne de 3.80. Cette moyenne, avec un écart type de 0.81, Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont d'accord avec l'instabilité dans leur environnement politique est élevé Donc, Certaines décisions politiques ont été prises récemment par l'Etat

Telles que l'adhésion à l'Organisation mondiale du commerce et l'accord d'association avec l'union européen permettrait de fixer la législation commerciale<sup>94</sup>, de consolider et de stabiliser les tarifs douaniers. Plusieurs défis sont toutefois à relever pour faire face à la pression concurrentielle et cela représente une menace sur l'avenir des pme économiques algériennes

**Phrase04 :** Selon le tableau (33) la quatrième phrase a eu une moyenne de 3.65. Cette moyenne, avec un écart type de 0.87, Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont d'accord avec « Les stratégies compétitives des entreprises concurrentes avec votre entreprise sont imprévisibles » Cela signifie que :

La présence des firmes chinoises sur le territoire algérien peut être, un des facteurs qui freinent le développement du tissu productif local, Le marché est totalement déstructuré par la concurrence induite par les importations massives de produits contrefaits, les produits "made in China", très prisés, largement moins chers que la production locale, envahissent le marché algérien. L'Algérie n'est pas encore membre de l'Organisation mondiale du commerce et pourtant elle enregistre déjà un déferlement des produits chinois sur son marché. Et leur adhésion menace le secteur d'une disparition totale ou partielle

De ce fait, le gouvernement algérien doit revoir sa politique vis-à-vis des firmes chinoises, ces dernières considèrent le marché algérien comme un marché porteur pour leurs produits.

**Phrase05 :** Selon le tableau (33) la cinquième phrase a eu une moyenne de 3.90. Cette moyenne, avec un écart type de 1.74. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont tout a fait d'accord avec « Les produits provenant du marché informel représentent une grande menace pour votre entreprise ». Car La taille de ce secteur est non seulement importante, mais elle a tendance à

---

<sup>94</sup> Myriam Donsimoni , L'Algérie et l'OMC : je t'aime, moi non plus !, Université de Savoie (PACTE UMR 51-94), Jul 2016, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01348021/document>

grossir au fur et à mesure En Algérie, le secteur informel représente plus de 40 % du PIB soit 37 milliards de dollars circulant au sein de la sphère informelle.

**Phrase06 :** Selon le tableau (33) la sixième phrase a eu une moyenne de 2.85. Cette moyenne, avec un écart type de 0.36 Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont d'accord avec « Le pouvoir de négociation des clients est faible». Cela signifie que La plupart des entreprises algériennes ont de bonnes relations avec les consommateurs.

**Phrase07 :** Selon le tableau (33) la cinquième phrase a eu une moyenne de 3.75. Cette moyenne , avec un écart type de 1.11, Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude n'ont pas donné une réponse et ne déclarent aucune opinion sur « Le pouvoir de négociation des fournisseurs»

En vue de rationaliser son portefeuille fournisseurs, il est impérativement important de décider qui sont les meilleurs fournisseurs sur chacun des segments Achats identifiés. Les fournisseurs doivent être évalués par rapport au facteur coût mais aussi par rapport au facteur qualité des produits, <sup>95</sup>le service rendu, le respect des délais de livraison contractuels, leur capacité à progresser, l'innovation, la flexibilité.

La majorité des PME étudiées préfèrent le marché étranger pour se procurer des matières premières essentielles à l'approvisionnement de leur processus de fabrication. Le reste des PME ont leurs principaux fournisseurs au niveau régional.

De même, acheter à l'étranger permet bien souvent de diminuer les coûts des approvisionnements et d'améliorer la productivité de l'entreprise. De plus, les produits étrangers peuvent s'avérer porteurs d'innovations technologiques, et ouvrir la voie à une internationalisation de l'entreprise cliente.

Pour donner un jugement final sur le système d'assurance qualité interne de l'université de Médéa, on réfère au tableau (33), et exactement à la moyenne générale qui est 3.73, avec un écart type de 1.00, cette moyenne fait partie du troisième champ: «d'accord», ce qui veut dire que le résultat final - on se basant sur les avis des individus de notre échantillon - est qu'il y a une complexité de l'environnement de PME.

---

<sup>95</sup> (A)BELOUTI Nabil, (B) BOUYACOUB Ahmed: Function Purchase Contribution to the Performance of SME: Importance of the Interaction Customer-supplier (The Case of 47 SME in Oran), Revue académique des études humaines et sociales, N° 15, janvier 2016. p. 6

## La deuxième variable indépendante X2:

### L'effort des PME vers La compétitivité

**Tableau (34) : La moyenne arithmétique et l'écart type des réponses correspondantes à l'effort des PME vers La compétitivité :**

Phrases		Moyenne	Déviation	résultat
l'effort des PME vers La compétitivité				
8	Une augmentation du chiffre d'affaire	4,35	1.34	Tout a fait d'accord
9	Fournir des produits de qualité	3,75	0.85	D'accord
10	Fournir des produits de qualité avec des prix raisonnables	2,10	0.78	Pas d'accord
11	Etre innovant	3,60	1,18	D'accord
12	L'accès aux marchés étranger	3.90	0.96	D'accord
<b>Total</b>		<b>3.54</b>	<b>1.02</b>	<b>D'accord</b>

**Source** : préparé par l'étudiante a la base des résultats du SPSS

**Phrase01** : Selon le tableau (34) la cinquième phrase a eu une moyenne de 4.35. Cette moyenne, avec un écart type de 1.34. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont tout à fait d'accord avec l'augmentation du chiffre d'affaire.

La plupart des entrepreneurs questionnés cherche avant tout l'augmentation de leurs chiffre d'affaire ca signifie que l'entrepreneur algérien manque toujours d'une vision stratégique, d'esprit d'innovation, de créativité et d'esprit d'entreprise.

**Phrase02** : Selon le tableau (34) la cinquième phrase a eu une moyenne de 3.75. Cette moyenne, avec un écart type de 0.85. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont d'accord avec l'offre des produits de qualité.

Une part de 20% des PME interrogées s'estiment que l'offre de produits de bonne qualité constitue un facteur essentiel de leur compétitivité .mais qui reflètent en effet cette hésitation des entreprises algériennes à aller vers la certification iso qui assure la qualité ,aussi les dirigeants des PME déclarent que « En plus de la paperasse obligatoire et justifiée, la certification, bien qu'elle soit annuelle, coûte relativement cher ».

**Phrase03** : Selon le tableau (34) la troisième phrase a eu une moyenne de 2.10. Cette moyenne, avec un écart type de 0.78. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont d'accord avec l'offre des produits de qualité avec des prix raisonnables

Au mois de janvier 2018, l'indice général des prix à la consommation, au niveau national, enregistre une hausse de près de 1,0% par rapport au mois précédent. Les prix des biens alimentaires inscrivent une variation de +0,4%.**96**

La croissance des pme peut être entravée par l'existence de grandes entreprises qui dominent le marché. Face a elles, les PME ne jouissent pas d'économies d'échelles, cela permet aux grandes entreprises a limiter les prix et de restreindre les profits des nouvelles entreprises. C'est une des raisons pour laquelle de nombreuses entreprises, en croissance, se focalisent sur des marchés cibles, très précis, avec des produits différenciés, cette stratégie est en effet, la seule chance pour les PME de lutter contre les grandes entreprises rivales.

Cette différenciation est basée sur les avantages compétitifs propres aux PME, performance des produits, relation avec les clients, flexibilité... plutôt que sur des prix qui sont plus facilement manipulables par les grandes entreprises.

Cependant, si la concurrence sur ces marchés ciblés commence a se manifester, le marché deviendra vite trop étroit et la nécessité pour la PME d'élargir son offre de produit se fera alors sentir.

**Phrase04** : Selon le tableau (34) la quatrième phrase a eu une moyenne de 3.60. Cette moyenne, avec un écart type de 1.18. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont d'accord avec l'innovation comme facteur essentielle pour être compétitif. Mais Seulement 10% des PME de notre échantillon, s'intéressent a l'innovation, Très peu de répondants ont mentionné des stratégies axées sur la croissance, comme celles visant un avantage lié à l'innovation.

Cette faible part s'explique en grande partie par la faiblesse du secteur privé dans l'investissement en recherche. L'innovation est plus ou moins présente dans les grandes entreprises, cependant les PME ne participent pas assez aux activités de recherche et d'innovation.

En l'absence de statistiques qui concernent l'innovation en Algérie, si on prend comme indicateur le dépôt de brevets d'innovation, l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI) a enregistré jusqu'à présent plus de 2000 inventions protégées par des brevets, dont 80% sont d'origine étrangère, les 20% restantes concernent les grandes entreprises nationales et très rarement les PME.

Les PME algériennes se caractérisent souvent par une insuffisance des capacités d'innovation. En effet, plusieurs obstacles entravent le développement des projets d'innovation dans ces entreprises. La plupart des entreprises de petite taille ont des ressources financières limitées. Pour financer les efforts de recherche et développement ou les investissements liés à l'innovation, ces entreprises se trouvent confrontées à l'obstacle de l'accès au financement externe.

En Algérie les banques n'accordent pas assez de crédits aux PME, et il y a une absence de marché assurant une offre de capital-risque ou de capitaux d'amorçage.

Un autre obstacle qui entrave le développement de l'innovation dans les entreprises de petites tailles est le manque d'information sur les évolutions technologiques. De plus, Il y a un manque de maîtrise des technologies et des nouveaux savoirs pour soutenir le processus de l'innovation. En effet, les compétences internes des PME algériennes (chercheurs, techniciens, agent de production et de commercialisation, etc. devant pouvoir absorber les opportunités technologiques) sont faibles. A ce titre, il faut souligner qu'en Algérie il n'existe pas de soutien financier des pouvoirs publics à la formation pour les petites et moyennes entreprises afin d'améliorer leur compétence.

La mise en place de politiques publiques d'aide à l'innovation est d'une grande importance pour faciliter l'émergence du processus de l'innovation dans les PME. Les aides financières en faveur de ces entreprises ont pour objectif de soutenir les investissements liés à l'innovation et l'effort de recherche. Les relais et les structures d'appui permettent aussi aux petites et moyennes entreprises de réunir les connaissances et les savoir faire et facilitent les transferts de technologies, afin de favoriser le développement des projets d'innovation. En ce qui concerne les relais et les structures d'appui, il existe la Chambre Algérienne Locale de la Production Industrielle (CALPI) ,Ceci entre dans le cadre du partenariat entre les pays de l'Union Européenne et les pays Méditerranéens (Programme MEDA).dont la mission est d'accompagner les PME afin de leur faciliter l'acquisition des nouveaux investissements (les nouvelles technologies), et la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) qui a pour rôle de fournir des informations aux entreprises sur les évolutions technologiques, les

marchés et les produits. Cependant, les actions de ces structures en faveur des PME sont limitées. En dépit des efforts et de la prise de conscience des enjeux, les pouvoirs publics algériens n'ont pas encore réussi à instaurer une véritable politique d'innovation afin de promouvoir le développement et la compétitivité des entreprises.<sup>97</sup>

**Phrase05 :** Selon le tableau (34) la troisième phrase a eu une moyenne de 3.90. Cette moyenne, avec un écart type de 0.96. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont d'accord avec L'accès aux marchés étranger.

Les obstacles et contraintes au développement à l'export des entreprises algériennes : En dépit de cet arsenal de mesures et de dispositifs à l'export, les entreprises exportatrices algériennes font face à plusieurs difficultés. Les facteurs de blocage peuvent être identifiés aussi bien en amont du processus de la démarche d'exportation qu'en aval de celui-ci. En amont ce sont les contraintes liées au manque et aux difficultés d'accès aux ressources et compétences requises à l'export, déphasage des pratiques managériales par rapport aux exigences de l'internationalisation, retard dans la mise en conformité des produits et des processus, et quasi-inexistence de la relation entre les entreprises, les centres de recherche et les universités permettant de profiter des effets de synergies et de mutualiser les efforts en matière d'innovation.

Quant aux obstacles rencontrés en aval du processus, ils sont principalement le résultat du cadre institutionnel inadapté, inerte et l'incapacité des politiques publiques à impulser des comportements entrepreneurs plus ouverts aux stratégies internationales.

La démarche d'exportation est jonchée d'obstacles, nous pouvons présenter les barrières les plus fréquentes comme suit :

- Les lenteurs administratives à tous les stades de la démarche d'exportation y compris lors du remboursement de la TVA pour les produits exportés par les traders et lenteur de la récupération de la TVA par les opérateurs ;
- Au niveau des services douaniers, les délais de dédouanement sont jugés très longs, ce qui entraîne des coûts supplémentaires et par conséquent la détérioration de la compétitivité internationale de l'entreprise;

---

<sup>97</sup> GACEM (S), KHEBBACHE (K), Le processus d'innovation dans les PME algériennes, la revue de l'économie et de management, université de Tlemcen, n° : 09, octobre 2009.

- Limites et complexité de l'encadrement financier et bancaire des opérations d'exportation notamment durant les phases de financement de l'exportation et la gestion des risques devises. Il faut ajouter à cela l'inexistence de réelles prestations de conseil ou d'appui de produits de financement incitatis fs pour les exportateurs (absence de ligne de financement spécifique à l'export à taux bonif).

- Dans le domaine des transports et de la logistique, plusieurs facteurs de blocage sont également identifiés, à savoir :

insuffisance de moyens de transport notamment maritime ce qui engendre le surcoût du fret pour l'exportateur. Toutefois, même en matière du transport aérien se pose le problème de l'insuffisance de l'offre. Ce type de transport est monopolisé par Air-Algérie dont d'importants retards de vols engendrent des cargaisons entièrement avariées, notamment quand il s'agit des denrées périssables ;

- Aire de stockage inappropriée /carence de la chaîne du froid (entrepôts frigorifiques, camions et conteneurs frigorifiques etc..) . **98**

Les freins à l'export :

Tableau (35): Les freins à l'export pour les PME algériennes

<b>Les raisons qui justifient le fait que les PME ont décidé de mettre fin aux activités d'exportation</b>	Les clients étrangers ont annulé leur commande	70%
	Les fluctuations du taux de change ont rendu les produits non compétitifs	30%
	A cause des difficultés de production rencontrées	20%
	Le processus était trop dispendieux	10%
	L'entreprise n'est pas intéressée par l'exportation	50%

**98** Accompagnement des entreprises algériennes à l'export: Portées et limites Accompaniment of the Algerian companies in the export: Impacts and limits Nacera ARROUCHE Université Mouloud Mammeri de Tizi-ouzou, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 12/1027

<b>Les raisons qui justifient le fait que les PME n'exportent pas</b>	Le marché local est suffisant pour l'entreprise	30%
	Les activités d'exportation sont trop risquées	10%
	Le manque d'expérience pour lancer l'entreprise sur le marché international	10%

**Source :** réalisé à partir des résultats de l'enquête.

Interrogées sur les raisons pour lesquelles PME ayant fait une tentative d'exportation ont décidé de mettre fin aux activités d'exportation, la majeure partie des entreprises a cité en premier lieu que les clients étrangers ont annulé leur commande (70%).

Questionnées sur les principaux facteurs pour les quelles les PME non exportatrices ne fait pas d'exportation, la moitié des PME ont confirmé que le marché local est largement suffisant pour l'entreprise, 30% d'entre elles n'ont pas intéressé par l'exportation, 10% ont trouvé trop risquées les activités d'exportation et 10% ont une manque d'expérience pour lancer l'entreprise sur le marché international.<sup>99</sup>

S'ouvrir à de nouveaux marchés est une problématique essentielle pour les PME. Il est aujourd'hui complexe pour leur entreprise de mener une réelle démarche de prospection locale et à l'international

80% des dirigeants enquêtés ont sentiment que les pouvoir publics ont plutôt tendance à privilégier les grands groupes dans le cadre des appels d'offre.

En observant les résultats présentés précédemment, nous pouvons constater que les facteurs environnementaux ont une certaine influence sur la décision d'exportation chez les

---

<sup>99</sup>AMROUN Seddik, RAHMANI Amina, « Les facteurs déterminants des petites et moyennes entreprises exportatrices en Algérie : le cas de PME de la wilaya d'Oran », Revue Algérienne d'économie et gestion Volume 9, Numéro 1, Pages 45-64.

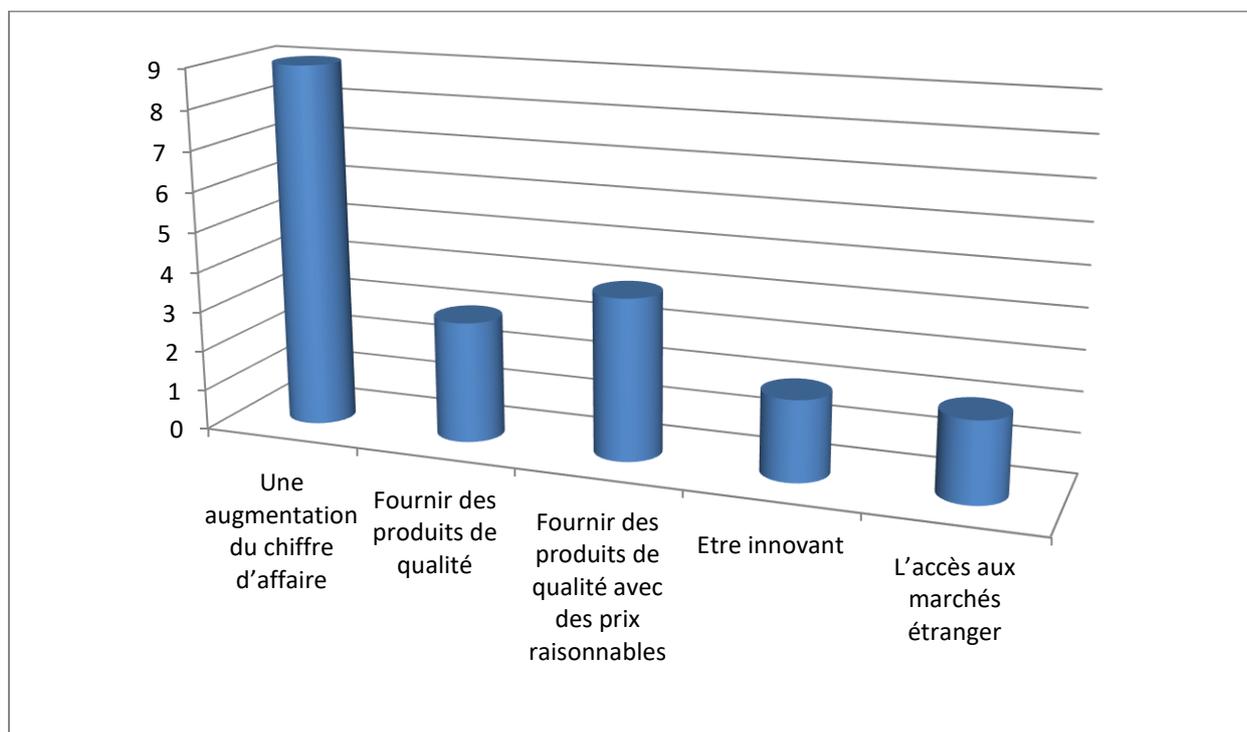
PME, ces facteurs sont généralement la forte demande étrangère et dispositifs mis par le gouvernement algérien.

**Tableau (36): l'effort des PME face a la compétitivité en %**

	Fréquence	Fréquence en %
Une augmentation du chiffre d'affaire	9	45%
Fournir des produits de qualité	3	15%
Fournir des produits de qualité avec des prix raisonnables	4	20%
Etre innovant	2	10%
L'accès aux marchés étranger	2	10%

**Source** : préparé par l'étudiante a la base des donnés du questionnaire

**Figure (13): l'effort des PME face a la compétitivité selon les PME enquêtées**



**Source** : préparé par l'étudiante a la base des donnés du questionnaire

Pour donner un jugement final sur l'effort des PME face à la compétitivité, on réfère au tableau (34), et exactement à la moyenne générale qui est de 3.54 , avec un écart type général de 1.02, cette moyenne fait partie du troisième champ: «d'accord», ce qui veut dire que le résultat final - on se basant sur les avis des individus de notre échantillon - est qu'il y a un effort de la part des PME pour atteindre la compétitivité.

### **La variable indépendante X3**

#### **La mise à niveau**

**Tableau (37) : La moyenne arithmétique et la déviation des réponses correspondantes à La procédure de la mise a niveau**

phrases		Moyenne	Ecart type	résultat
<b>L'effort de l'Etat pour assurer la mise en oeuvre du programme de mise à niveau</b>				
13	La disponibilité d'une presse, une radio pour la sensibilisation sur le programme de mise à niveau	1,70	1.08	Pas du tout d'accord
14	Il est difficile d'obtenir un financement du programme de mise à niveau par des organismes de soutien	2.50	0.88	Pas d'accord
15	Les procédures du programme de mise a niveau sont claires et simples	1.85	1.26	Pas d'accord
16	Le pourcentage de subventions dans l'investissement matériel est acceptable et suffisant	2.15	1.56	Pas d'accord
17	Le pourcentage de l'investissement dans l'investissement immatériel est acceptable et suffisant	2.60	1.60	Sans opinion
18	Les coûts d'étude diagnostiques et techniques sont acceptables	1.95	1.50	Pas du tout d'accord
19	La durée des procédures pour étudier le dossier d'adhésion et entre le processus de diagnostic et la première action de mise à niveau est courte	1.90	1.07	Pas d'accord
20	Le temps qu'avez-vous pris entre le processus de diagnostic et la première action de mise à niveau est court	1.15	0,60	Pas du tout d'accord
21	Les programmes de mise à niveau répondent aux exigences des pme	1,60	0,99	Pas du tout d'accord
Total		2.04	1.17	Pas d'accord

**Source** : préparer par l'étudiante a la base des résultats du SPSS

**Phrase01** : Selon le tableau (37) la première phrase a eu une moyenne de **1.70**. Cette moyenne, avec un écart type de 1.08. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont pas du tout d'accord avec « **La disponibilité d'une presse, une radio pour la sensibilisation sur le programme de mise à niveau** »

Le vrai sens du concept de la mise a niveau n'est pas clair pour les dirigeants des établissements industriels privés, En plus de la difficulté de les convaincre de l'importance de la mise a niveau en raison du manque d'outils efficaces de sensibilisation aux médias

(Internet, TV, radio, jours d'information, panneaux publicitaires ...), comme la plupart des entreprises ne sont pas pleinement conscients des nouvelles transformations dont témoigne l'économie nationale (l'algérien -L'adhésion prochaine de l'OMC) pour créer une zone de libre échange.

**Tableau (38): la Connaissance des programmes de mise a niveau**

	Fréquence	Fréquence en %
<b>Ministère de la PME et de l'artisanat</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>
<b>Ministère de l'industrie</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>
<b>Journée d'étude et de sensibilisation</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>
<b>Participation a des foires</b>	<b>8</b>	<b>40%</b>
<b>Presse</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>
<b>Formation</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>

**Source** : préparer par l'étudiante a la base des données du questionnaire

**Phrase02 et 04 et 05 et 06 :** Selon le tableau (37) la deuxième phrase a eu une moyenne de **2.50**. Cette moyenne, avec un écart type de 0.88 . Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont pas d'accord avec la **facilité d'obtenir un financement du programme de mise à niveau par des organismes de soutien**

La quatrième phrase a eu une moyenne de **2.15**. Cette moyenne, avec un écart type de 1.56, veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont pas du tout d'accord avec la phrase 04 « **Le pourcentage de subventions dans l'investissement matériel est acceptable et suffisant** » ,car Une grande partie de nos entreprises sont confrontés au problème d'obsolescence des équipements, qui influence négativement la productivité de l'entreprise .

La sixième phrase a eu une moyenne de **1.95**. Cette moyenne, avec un écart type de 1.50. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont pas du tout d'accord avec la phrase06 « **Les coûts d'étude diagnostiques et techniques sont acceptables** ».

La cinquième phrase a eu une moyenne de **2.60**. Cette moyenne, avec un écart type de 1.60. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que la pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont tout à fait d'accord avec « **Le pourcentage de l'investissement dans l'investissement immatériel est acceptable et suffisant** ».

Cet échec dans le financement de la mise a niveau des petites et moyennes entreprises est dû à un certain nombre de raisons :

- Les difficultés rencontrées par les entreprises pour financer les programmes de mise a niveau dans le contexte du refus des banques de financer ces programmes.

La réticence des dirigeants des PME à supporter une partie des coûts des opérations de mise a niveau, car la mise en œuvre de ces programmes exige que les PME impliquées paient un certain pourcentage des coûts.

- Manque de ressources financières pour la conduite et la mise en œuvre des programmes de réhabilitation;

**Phrase03et 07 et 08 :** Selon le tableau (37) la troisième phrase a eu une moyenne de **1.85**.

Cette moyenne, avec un écart type de 1.26. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont pas du tout d'accord avec « **Les procédures du programme de mise a niveau sont claires et simples** »

La septième phrase a eu une moyenne de **2.90**. Cette moyenne, avec un écart type de 1.07. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont pas d'accord avec la phrase 07 « **La durée des procédures pour étudier le dossier d'adhésion et entre le processus de diagnostic et la première action de mise à niveau et courte** », la huitième phrase a eu une moyenne de **1.15**. Cette moyenne, avec un écart type de 0.60. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont pas d'accord avec la phrase 08 « **Le temps qu'avez-vous pris entre le processus de diagnostic et la première action de mise à niveau est court** » cela est justifié par :

- Les contraintes liées à la conduite des programmes en raison du manque d'experts spécialisés dans la conduite de tels programmes.
- Manque de moyens financiers pour réaliser et mettre en œuvre les programmes de mise a niveau et ne pas les exploiter correctement.

Le développement de programmes de mise a niveau et non le suivi continu par les organismes, ce qui a conduit à l'échec de la réalisation des objectifs attendus.

- La multiplicité des programmes de mise a niveau, qui a conduit à la faiblesse et la fragmentation et la dispersion des ressources matérielles, financières et humaines.

**Phrase09 :** Selon le tableau (37) la cinquième phrase a eu une moyenne de **1.60**. Cette moyenne, avec un écart type de 0.99. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont pas d'accord avec la phrase 09 « **Les programmes de mise à niveau répond aux exigences des pme** »

Pour donner un jugement final sur le rôle de l'Etat pour assurer la mise en ouvre du programme de mise à niveau, on réfère au tableau (37), et exactement à la moyenne générale qui est 2.04, avec un écart type général de 1.17, cette moyenne fait partie du troisième champ: «d'accord», ce qui veut dire que le résultat final - on se basant sur les avis des individus de

notre échantillon - est qu'il n'y a un effort suffisant (stratégie et organisation et la disponibilité des moyens humains compétant pour assurer la réussite de ces programmes).

### **Variable dépendante Y1**

#### **Compétitivité des PME algériennes**

On a analysé cette variable Afin de déterminer L'impact des programmes de mise a niveau sur la compétitivité des pme algériennes qui ont finalisées ces programmes.

**Tableau (39): La moyenne arithmétique et la déviation des réponses correspondantes à L'impact des programmes de mise a niveau sur la compétitivité des pme algériennes**

Phrases		Moyenne	Ecart type	résultat
<b>L'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des pme algériennes</b>				
22	Le programme De mise à niveau contribue à améliorer la compétitivité du PME	4,15	1.22	D'accord
23	Vous êtes satisfait de l'application du programme de mise à niveau et des résultats attendus	3,65	1.03	D'accord
24	amélioration de La qualité et la certification des produits;	3,45	1.05	D'accord
25	Une amélioration dans les actions de L'innovation, la recherche&développement ;	3.60	1.09	D'accord
26	La formation des ressources humaines et l'assistance spécifique ;	3.65	1.03	D'accord
27	L'utilisation et l'intégration des TIC.	3.45	1.14	D'accord
28	Le ménagement à travers les fonctions de l'entreprise (gestion, marketing, comptabilité,...).	3.75	1.11	D'accord
<b>Total</b>		<b>3.67</b>	<b>1.09</b>	<b>D'accord</b>

**Source** : préparer par l'étudiante a la base des résultats du SPSS

**Phrase01** : Selon le tableau (39) la cinquième phrase a eu une moyenne de 4,22. Cette moyenne, avec un taux de déviation de 0,46. Indique la dispersion des réponses de

l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont tout à fait d'accord avec la phrase 01 Le programme De mise à niveau contribue à améliorer la compétitivité du PME

**Phrase02 :** Selon le tableau (39) la cinquième phrase a eu une moyenne de 3,46. Cette moyenne, avec un taux de déviation de 0,52. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont pas d'accord avec la phrase 02 « leur satisfait de l'application du programme de mise à niveau et des résultats attendus »

**Phrase03 :** Selon le tableau (39) la cinquième phrase a eu une moyenne de 3,55. Cette moyenne, avec un taux de déviation de 0,47. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont d'accord avec - l'amélioration de La qualité et la certification des produits

le Gouvernement a mis en place un programme pour le développement du système National de la qualité qui consiste à l'encouragement par l'octroi d'une aide financière aux entreprises performantes et ayant des objectifs de compétitivité et d'exportation, à travers la certification de leur système selon les standards internationaux qui permettra à terme l'intégration complète du management de la qualité (norme ISO 9001), de l'Environnement (norme ISO 14001), de la santé et la sécurité au milieu de travail (référentiel OHSAS 18001), et de management des Denrées Alimentaires (norme ISO 22000), dans l'Entreprise Algérienne

Ne sont concernés que les entreprises et organismes de droit Algérien, ayant exercés aux moins durant les trois (03) dernières années et ayant un personnel de plus de 20 personnes dont au moins 10 personnes à titre permanent.

L'Entreprise qui souhaite s'engager dans un processus d'accompagnement à la certification et bénéficier des aides financières prévues, choisira et établira un contrat après négociation, avec un des bureaux d'études pour l'accompagnement figurant sur la liste établie et arrêtée par le Ministère chargé de la normalisation.

Les aides financières prévues dans le cadre de ce programme sont :

Une contribution de l'Etat à raison de 80% du coût en dinars, du contrat d'accompagnement pour la mise en place du (des) système(s) de management à mettre en place, dans la limite de deux (02) millions de dinars par système. **100**

Une contribution de l'Etat à raison de 80% du coût en dinars, de la certification, dans la limite d'un (01) million de dinars par système.

**Tableau (40): Certification iso dans les PME interrogées**

Norme	norme ISO 9001	norme ISO 14001	norme ISO 22000
Pourcentage%	30%	20%	5%

Source : préparer par l'étudiante a la base des résultats du questionnaire.

- 30% des entreprises sont certifiées de la norme ISO 9001.
- 20% des entreprises sont certifiées de la norme ISO 14001.
- 5% des entreprises sont certifiées de la norme ISO 22000.

**Phrase04**: Selon le tableau (39) la cinquième phrase a eu une moyenne de 4,15. Cette moyenne, avec un taux de déviation de 0,26. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que la pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont d'accord avec **Une amélioration dans les actions de L'innovation, la recherche&développement**

**53% des PME interrogées** ont confirmés que les nouveaux équipements influent sur L'aptitude des PME à innover, D'autres part, les tests effectués sur l'activité de dépôt de brevet, et sur la part des produits de moins de cinq ans (des variables considérées comme des indicateurs de l'innovation). En Algérie, l'activité de dépôt de brevet d'innovation concerne souvent les grandes entreprises. Les entreprises de petite dimension qui font de l'innovation ne possède pas encore de motivations pour déposer des brevets.

En effet, il y a par exemple des entreprises qui font de l'innovation mais ne souhaitent pas que leurs droits sur cette innovation bénéficient d'une protection légale, et préfèrent ainsi garder le secret de fabrication et d'autres pour lesquelles l'introduction rapide du nouveau produit sur le

---

**100** Ministère de l'Industrie de la PME et de la Promotion de l'Investissement. Division de la Qualité et de la Sécurité Industrielle Cahier des charges.

marché ne laissant pas le temps à la concurrence de se retourner apparaît plus efficace . Par conséquent, le nombre de brevets déposés dépend de la nature du savoir à protéger, du secteur, de la taille et de l'organisation interne de l'entreprise.**101**

**Phrase05:** Selon le tableau (39) la cinquième phrase a eu une moyenne de 3,85. Cette moyenne, avec un taux de déviation de 0,21. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont tout à fait d'accord avec la phrase05 **La formation des ressources humaines et l'assistance spécifique ;**

Le capital humain est un vecteur stratégique de modernisation de l'entreprise. Le manque du pays en ressources humain qualifiées et compétentes affecte négativement la productivité et la compétitivité de l'entreprise et de l'économie en générale. L'objectif de ce programme est d'appuyer le développement des ressources humaines et de soutenir la qualité et la diversité de l'offre de formation. Les actions envisagées dans le cadre de ce programme sont :

**- Action au niveau de l'entreprise**

Le programme fournira une assistance technique et financière à la réalisation d'audites des ressources humaines ainsi qu'une assistance pour l'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines intégré à la stratégie d'investissement de l'entreprise;

un appui à la formation en management; un appui à la formation en techniques d'exportation, un appui à la formation destinée à l'utilisation des TIC pour les entreprises engagées dans le programme de développement des systèmes d'information et des TIC;

un soutien à la formation professionnelle dans le cadre du développement de l'entreprise engagée dans la MAN.

**-Actions au niveau de l'environnement**

Renforcement de marché de la formation en impliquant les organisations professionnelles et patronales, dans l'identification des besoins en formation, les actions d'animation et de sensibilisation.

**- Actions au niveau national Le programme visera notamment:**

---

**101** TABET AOUEL WASSILA, BERBAR WAFAA,La réalité de l'innovation dans les PME Algériennes, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N°9-10, Janvier-Décembre 2014,p406.

- une plus forte relation entre l'entreprise et l'ensemble des structures de formation professionnelle; - la conception, la conduite et la mise à jour d'études d'évaluation des besoins en ressources humaines de l'industrie par compétences et par familles de métiers;
- le renforcement des capacités des pouvoirs publics à gérer les programmes "horizontaux" à travers la formation de formateurs;
- la mise en place d'un mécanisme d'accréditation des établissements de formation;
- le développement d'institution de référence par la mise en place d'un réseau de 05 écoles supérieures de management;
- l'encouragement de la formation de femmes managers;
- des subventions à l'élaboration et la publication de documentation spécialisée par domaine de compétence et d'activité économique.

**Phrase06 :** Selon le tableau () la cinquième phrase a eu une moyenne de 3.99. Cette moyenne, avec un taux de déviation de 0,27. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont pas d'accord avec la phrase 06 **L'utilisation et l'intégration des TIC.**

Suivant les résultats du questionnaire, seuls 30% des PME 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.

**Phrase07 :** Selon le tableau () la cinquième phrase a eu une moyenne de 3,45. Cette moyenne, avec un taux de déviation de 0,24. Indique la dispersion des réponses de l'échantillon et veut dire que les pluparts des individus de notre échantillon d'étude sont pas d'accord avec la phrase 07 **-Le ménagement à travers les fonctions de l'entreprise (gestion, marketing, comptabilité,...).**

### **Sur le plan commercial :**

Suit a la mise a niveau les principales réalisations sur le plan commercial sont :

38% des PME ont Développés de nouveau produits

50% des PME ont Améliorés des produits existants

10% des PME ont Amélioré le processus du prix

60% des PME ont Mis en œuvre de nouvelle gamme de produit

### **Sur le plan financier :**

Suit a la mise a niveau les principales réalisations sur le plan financier sont :

30% des PME Ont augmentés les investissements

20% des PME Ont analysés la structure des couts, en réalisant des économies d'échelles grâce a :

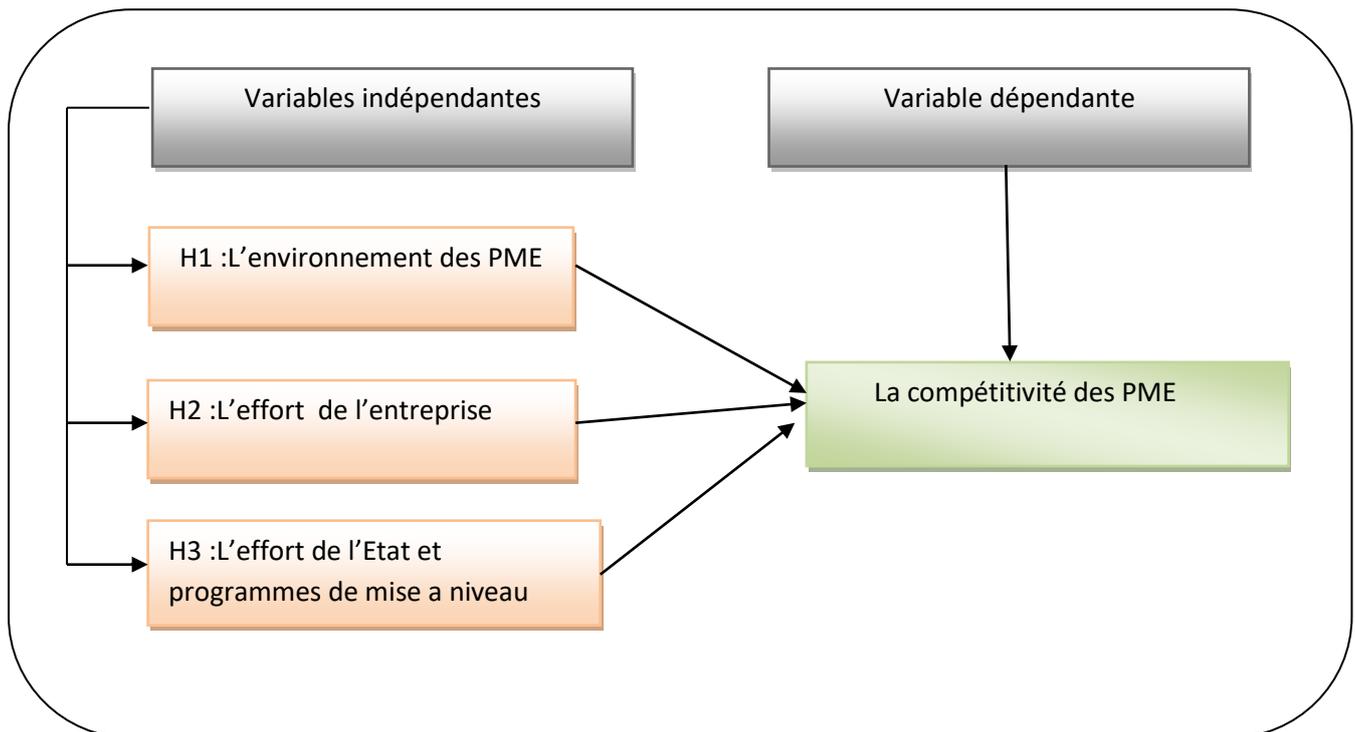
- L'utilisation d'outils de production performant .
  
- Une bonne stratégie de marketing (car plus la production augmente, moins le coût de revient des produits diminue et si tous les produits finis arrivent à être écoulés et mis en vente, la marge bénéficiaire devient plus large pour l'entreprise).

Pour donner un jugement final sur l'impact des programme de mise a niveau sur la compétitivité des PME interrogées, on réfère au tableau (05), et exactement à la moyenne générale qui est 3,81, avec un taux de déviation général de 0.34, cette moyenne fait partie du troisième champ: «d'accord», ce qui veut dire que ces programmes ont un impact positif sur l'amélioration des facteur de la compétitivité des PME.

### Section 03: Interprétation des résultats de l'étude pratique et testes des hypothèses

Cette section traite l'interprétation des résultats du questionnaire a travers le teste des hypothèses par les différents outils statistiques à savoir l'analyse bi variée, la régression linéaire simple et la corrélation entre les variables.

**Figure (14) : modèle pour tester les hypothèses et variables**



Source : établi par l'étudiante

#### **1-Régression linéaire simple :**

L'analyse de régression linéaire simple permet de produire un modèle de relation entre des variables métrique, d'estimer l'adéquation d'un model et de voir graphiquement la correspondance entre deux variables métriques.

La règle de décision du test sur SPSS, se base sur un niveau de signification statistique du F, soit la valeur P. si p est inferieur a 0.05, on rejette l'hypothèse H0. La conclusion sera, donc, que si p est inférieur a 0.05, il semble qu'il y aurait un lien entre les variables.

A cet égard, nous tenons a rappeler les hypothèses liées a notre problématique :

H0 : il n'ya pas de différence significatives entre la variable dépendante et la variable indépendante

H1 : il existe une relation significative entre la variable dépendante et la variable indépendante.

La valeur statistique F a une signification P supérieure a 0.05 ce qui signifie que l'on accepte l'hypothèse nulle H0.

## **2-La Corrélation**

Le coefficient de corrélation reflète l'importance du degré de liaison entre deux variables quantitatives. Cette mesure peut démontrer l'existence d'un lien entre les variables indépendantes. La corrélation est une mesure de lien linéaire.

L'analyse de corrélation est effectuée lorsque les deux variables sont métrique. Le coefficient R (de -1 a 1) nous permet de voir de lien linéaire. L'hypothèse nulle, dans le teste, signifie qu'il n'existe pas de relation entre les deux variables ( $R=0$ )

### **Analyse de l'hypothèse 01 :**

Il y a lieu de décliner l'hypothèse 01 de la manière suivante :

**H0** : les changements du l'environnement de l'entreprise ne déterminent pas la compétitivité des pme

**H1** : les changements du l'environnement de l'entreprise déterminent la compétitivité des pme

**Tableau (41) : corrélation des changements de l'environnement des pme sur leur compétitivité**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.768 <sup>a</sup>	.589	.566	4.19784

Source : préparé par l'étudiante à la base des résultats du SPSS

**Tableau(42) : régression linéaire simple de l'impact des changements de l'environnement des pme sur leur compétitivité**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	455.007	1	455.007	25.821	.000 <sup>b</sup>
Résidu	317.193	18	17.622		
Total	772.200	19			

Source : préparé par l'étudiante à la base des résultats du SPSS

**Tableau (43) : résultat du t- teste du model étudié**

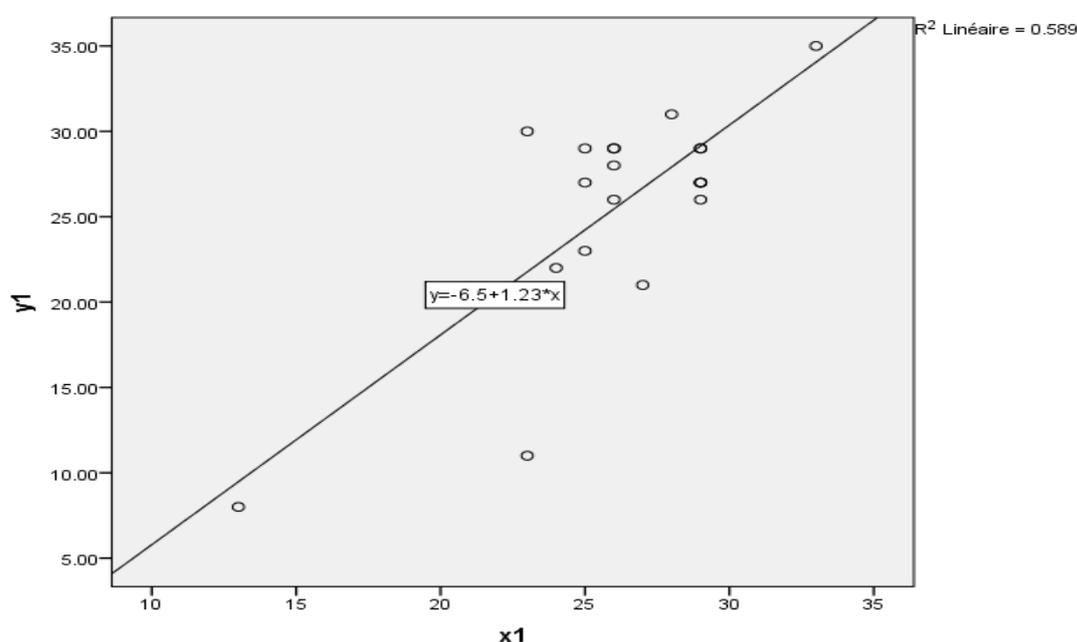
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	-6.502-	6.406		-1.015-	.324
x1	1.229	.242	.768	5.081	.000

Source : préparé par l'étudiante à la base des résultats du SPSS

Sur la base des données du tableau (43 ), on peut écrire l'équation du model suivante :

$$Y=6.5+1.23x$$

**Figure (15) : régression linéaire simple de l'impact des changements de l'environnement des pme sur leur compétitivité**



En examinant les données du tableau (41), (42) et (43), le coefficient de corrélation est de 0.76. Indique une relation positive forte entre les changements dans l'environnement des pme et leur compétitivité.

On peut dire que les changements expliquent (R-deux) 58% de la variation de la compétitivité des PME, 42% des facteurs indéterminés, représentés par des facteurs aléatoires et des facteurs qui, ne sont pas inclus dans le modèle.

la donnée statistique F étant à 25.821 Avec une signification de 0.000, donc inférieure à 0.05, cela permet de conclure qu'il semble que la relation est, statistiquement, significative, et permet de rejeter l'hypothèse nulle, ainsi, les changements déterminent la compétitivité des PME.

## Analyse de l'hypothèse 02

Il y a lieu de décliner l'hypothèse 01 de la manière suivante

H0 : les l'est effort de l'entreprise en améliorant leur performance industrielle ne déterminent pas la compétitivité des pme

H1 : les l'est effort de l'entreprise en améliorant leur performance industrielle déterminent la compétitivité des pme

**Tableau (44) : corrélation des efforts d'entreprise avec la compétitivité**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.353 <sup>a</sup>	.124	.076	6.12911

Source : préparer par l'étudiante a la base des résultats du SPSS

**Tableau(45) régression linéaire simple de L'effort d'entreprise avec la compétitivité**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	96.012	1	96.012	2.556	.127 <sup>b</sup>
	Résidu	676.188	18	37.566		
	Total	772.200	19			

Source : préparer par l'étudiante a la base des résultats du SPSS

**Tableau (46) : résultat de t- teste des variables étudiés**

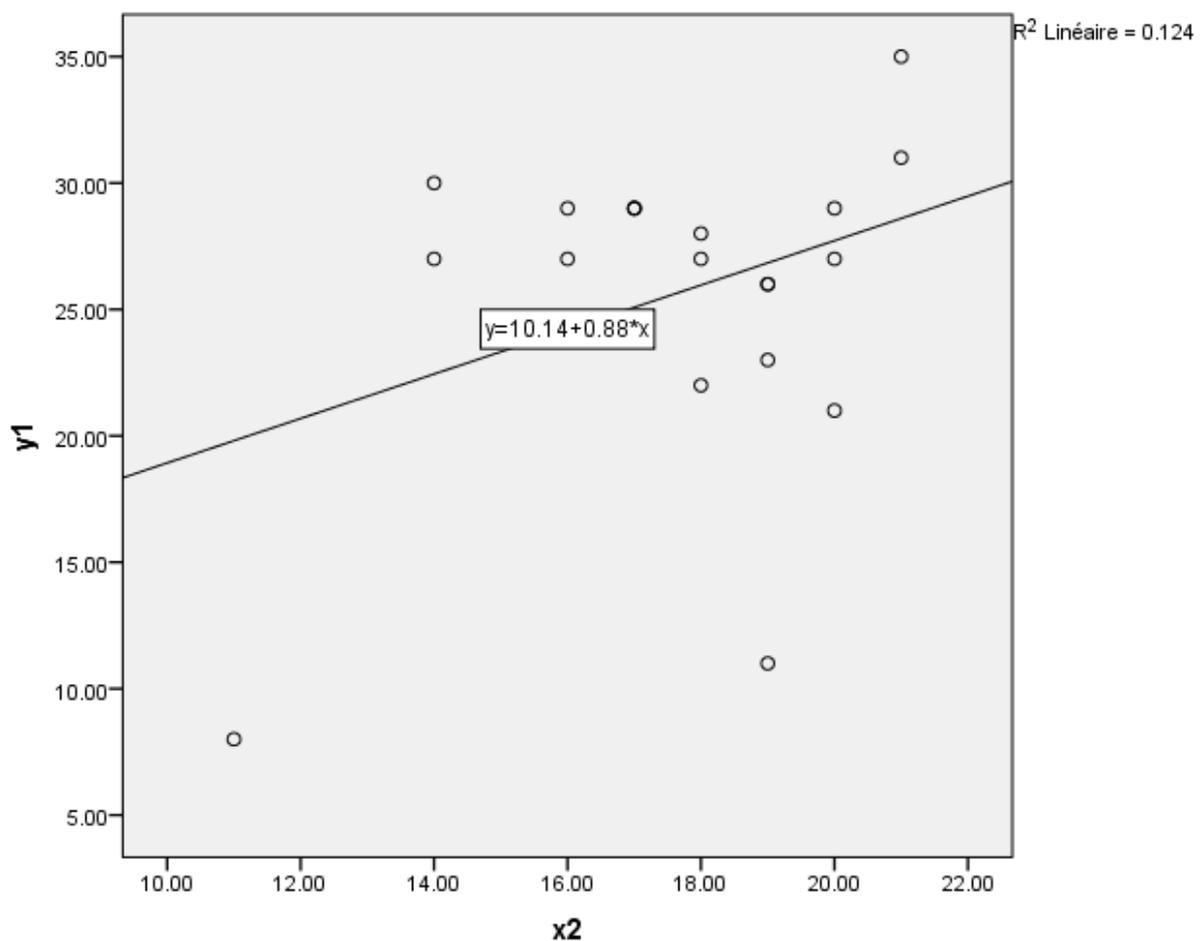
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	10.138	9.830		1.031	.316
	x2	.879	.550	.353	1.599	.127

Source : préparé par l'étudiante à la base des résultats du SPSS

Sur la base des données du tableau ( ), on peut écrire l'équation du modèle suivante :

$$Y=10.14+0.88x$$

**Figure (16) : régression linéaire simple de L'effort d'entreprise avec la compétitivité**



En examinant les données du tableau (44), (45) et (46), le coefficient de corrélation est de 0.35. Indique une relation positive faible entre les changements dans l'environnement des pme et leur compétitivité.

On peut dire que les changements expliquent (R-deux) 12% de la variation de la compétitivité des PME, % des facteurs indéterminés, représentés par des facteurs aléatoires et des facteurs qui, ne sont pas inclus dans le modèle.

la donnée statistique F étant a 2.556 Avec une signification de 0.127, donc supérieure a 0.05, cela permet de conclure qu'il semble que la relation est, statiquement, significative, et permet de d'accepter l'hypothèse nulle, ainsi, les effort d'entreprise sont pas suffisants et ne détermine pas la compétitivité des PME.

### **Analyse de l'hypothèse 03 :**

Il y a lieu de décliner l'hypothèse 01 de la manière suivante

H0 : les efforts de l'Etat et les programmes de mise à niveau ne répond pas aux exigences des PME algériennes et ne déterminent pas leur compétitivité

H1 : les efforts de l'Etat et les programmes de mise a niveau répond aux exigences des PME algériennes et déterminent leur compétitivité

**Tableau(47) corrélation des efforts de l'Etat et programmes de mise à niveau avec compétitivité**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.036 <sup>a</sup>	.001	-.054-	6.54566

Source : préparer par l'étudiante a la base des résultats du SPSS

**Tableau(48) : régression linéaire simple entre l'effort de l'Etat et programmes de mise a niveau avec compétitivité**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.979	1	.979	.023	.882 <sup>b</sup>
	Résidu	771.221	18	42.846		
	Total	772.200	19			

Source : préparer par l'étudiante a la base des résultats du SPSS

**Tableau (49) : résultat de t- teste des variables étudiés**

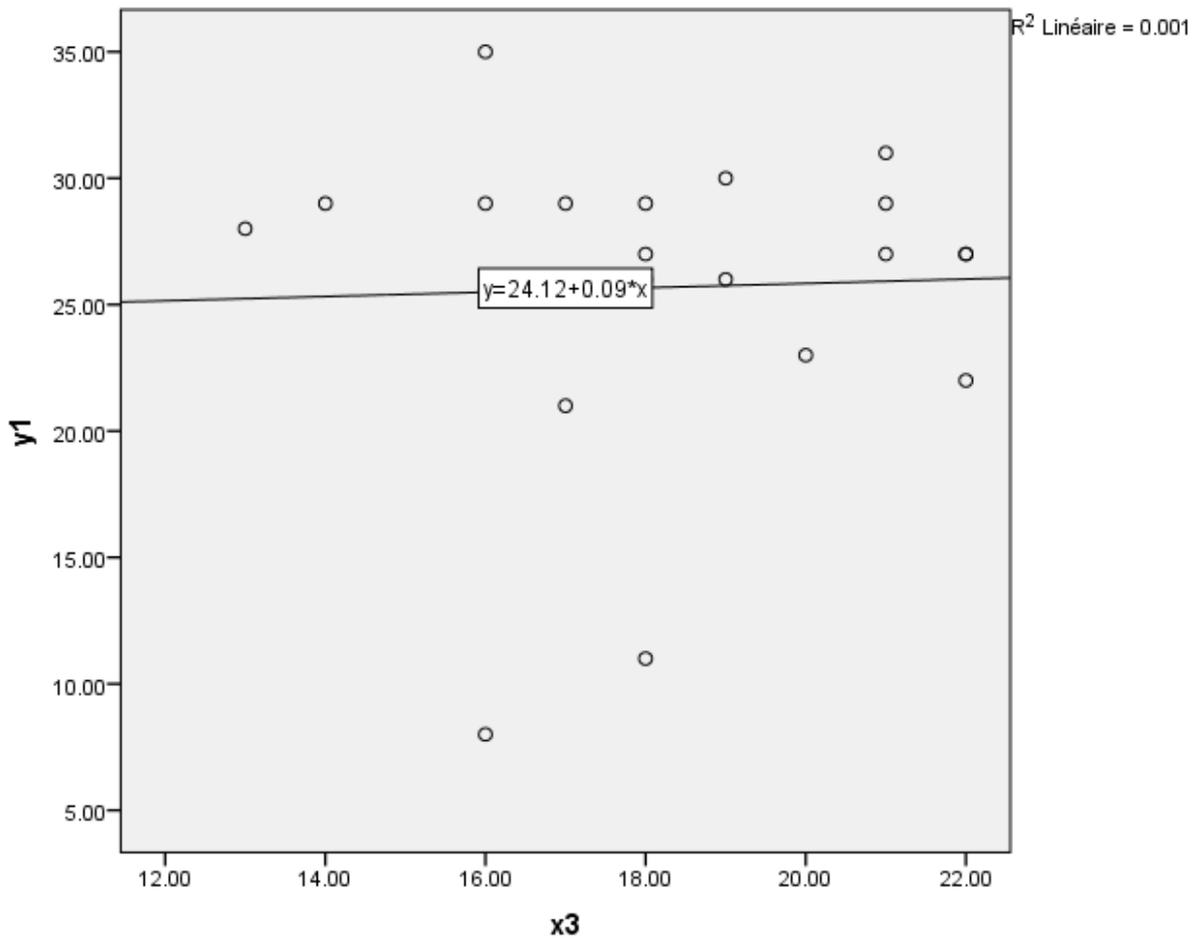
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	24.120	10.553		2.286	.035
x3	.086	.568	.036	.151	.882

**Source : préparé par l'étudiante à la base des résultats du SPSS**

Sur la base des données du tableau ( ), on peut écrire l'équation du modèle suivante :

$$Y=24.12+0.09x$$

**Figure (17) : régression linéaire simple entre l'effort de l'Etat et programmes de mise a niveau avec compétitivité**



En examinant les données du tableau (47), (48) et (49), le coefficient de corrélation est de 0.36 Indique une relation positive faible entre les changements dans l'environnement des pme et leur compétitivité.

On peut dire que les changements expliquent (R-deux) 1% de la variation de la compétitivité des PME, 99% des facteurs indéterminés, représentés par des facteurs aléatoires et des facteurs qui, ne sont pas inclus dans le modèle.

la donnée statistique F étant a 0.23 Avec une signification de 0.882, donc supérieure a 0.05, cela permet de conclure qu'il semble que la relation est, statiquement, significative, et permet de 'accepter l'hypothèse nulle, ainsi, les efforts de l'Etat et les programme de mise a niveau ne détermine pas la compétitivité des PME et ne répond pas aux besoin des entreprises .



## Conclusion générale

Les multiples soutiens institutionnels permettent de supporter les investissements financiers ou la gestion de projets difficiles, Au cœur de la problématique de la compétitivité des entreprises, cette thèse a pour l'objectif de répondre à la problématique suivante : **Dans un environnement international très complexe caractérisé par une forte concurrence, l'objectif d'une compétitivité durable des entreprises industrielles peut être atteint par les actions de mise à niveau ?**

Les petites et moyennes entreprises disposaient de leviers très concrets afin d'améliorer leur compétitivité, tels que la formation des ressources humaines, les technologies de l'information et de la communication et les stratégies partenariales sont les conditions indispensables au succès de la PME dans un contexte mondial. D'autre part le pouvoir public joue un rôle incontournable dans la réalisation du diagnostic de l'environnement externe de ces entreprises.

En premier temps on a présenté une synthèse théorique succincte sur la compétitivité et l'environnement de l'entreprise.

Notons, l'absence d'une définition unique du terme. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), il y a lieu de noter que la compétitivité de l'entreprise est un concept relatif, et elle n'est pas un concept statique et est étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international, donc comme elle peut être fondée par différents éléments liée à l'entreprise, tels que : le savoir-faire, l'outil industriel, la commercialisation, l'organisation et la gestion et le partenariat, Elle dépend aussi de d'autres facteurs liée à l'environnement externe de l'entreprise tels que : l'infrastructure, climat des affaires, le cadre institutionnel et réglementaire et politique économique (La méthode d'analyse PESTEL) qui permet d'analyser l'impact de l'environnement macro-économique sur l'entreprise.

Par le modèle de cinq forces qui influencent le jeu concurrentiel PORTER a expliqué et a donné les différentes stratégies de base qui visent à surclasser les concurrents dans le secteur (la domination globale au niveau des coûts, la différenciation, La concentration de l'activité )

Selon Porter l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel déjà obtenu ou potentiel, qui seul permet d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. Le développement d'un avantage concurrentiel passe par la prise en compte de la

concurrence dans tous les éléments de la chaîne de valeur de l'entreprise, et des implications stratégiques qu'elle inclut.

En outre, Pour sauvegarder un avantage concurrentiel, Porter énonce les grandes conditions essentielles qui tiennent à la source de l'avantage concurrentiel des avantages mineurs au niveau des coûts des facteurs de production et la possession d'une nouvelle technologie ainsi la préservation d'un avantage concurrentielle est liée aux efforts continus de perfectionnement et de modernisation, Sur ce il paraît que la préservation d'un avantage concurrentiel par la firme requiert de cette dernière un comportement de remise en cause continuelle en luttant contre les inerties et les résistances au changement souvent source d'inefficience et d'archaïsme.

La théorie économique et des organisations a fourni plusieurs modèles explicatifs de l'internationalisation des entreprises. Ceux-ci ont permis notamment de mieux identifier les principaux facteurs qui conduisent les entreprises à s'engager dans une stratégie de développement international, Certaines théories considèrent que l'existence d'avantages spécifiques est une condition essentielle à l'internationalisation des entreprises (Théorie des avantages spécifiques de Hymer (1960)), et d'autres qui sont fondés sur l'existence de coûts de transaction (les travaux de R. Coase (1937)), et de l'écart technologique entre les pays. (les travaux R. Vernon (1966)).

La théorie éclectique de J. Dunning constitue une synthèse des théories existantes de l'internationalisation et des coûts de transactions et propose également une explication des choix de déploiement international des firmes, pourquoi les firmes vont-elles à l'étranger ? ou l'entreprise doit-elle s'implanter ? quelle forme d'organisation l'entreprise va-t-elle choisir pour s'implanter à l'étranger ? Le choix est fonction de la présence ou non des avantages OLI : avantages spécifiques d'une firme (O : ownership), avantages spécifiques des pays (L : localisation) et avantages de l'internationalisation (I : internalisation).

En 1975 Johanson et Wiedersheim-Paul ont donné une autre analyse de l'internationalisation des firmes basant sur un processus caractérisé à la fois par un engagement graduel croissant à chaque étape et par une meilleure perception du risque par la firme et la « distance psychique ». Donc les firmes engageaient graduellement davantage de ressources à mesure que leur expérience sur le marché d'accueil s'accumulait. Ensuite s'internationalisaient sur des marchés proches avant de s'implanter dans des pays plus distants « psychiquement ». mais à partir du milieu des années 1980 (Les *International New Ventures*) ont attiré l'attention des chercheurs, car par leur internationalisation rapide et précoce dès leur création, Oviatt &

McDougall ont essayé d'être plus précis sur les concepts utilisés dans la définition de ces entreprises. Non pas en utilisant des définitions supplémentaires, mais par une typologie des entreprises créées à partir de Nombre d'activités de la chaîne de valeur associées au nombre de pays.

Le deuxième chapitre nous a permis de connaître un ensemble de réalités sur les PME algériennes, En effet, les organismes publics sont considérés comme un acteur principal dans l'accompagnement et dans l'aide à la création des PME. Mais en se basant sur les chiffres avancés par l'office national des statistiques (ONS), et du ministère de l'industrie et des mines, les pouvoirs publics s'intéressent beaucoup plus à l'accroissement du nombre de PME sans se soucier de l'avenir de ces PME déjà existantes. Et que ces organismes étatiques ont un rôle plus régulateur qu'économique, leur but est la diminution le taux du chômage à court terme.

L'amélioration de la compétitivité de nos entreprises, en particulier PME, est une urgence pour la poursuite du développement économique du pays. Et La mise à niveau des entreprises est une des politiques essentielles de la stratégie de relance et de développement industriel engagée par les pouvoirs publics.

A la lumière des expériences citées, la Tunisie émerge du lot. Tous les acteurs et observateurs s'accordent à dire et à constater que le programme tunisien de mise à niveau a enregistré des résultats plus satisfaisant, Cet avancement de la Tunisie sur les autres pays, trouve son explication peut être dans l'architecture institutionnelle, le dispositif institutionnel de pilotage du PTMN inspiré des modèles développés au Portugal, mais adaptée aux spécificités du contexte tunisien, s'est avéré globalement performant en raison de la souplesse de son architecture et son caractère pérenne, ainsi le positionnement de l'Etat comme acteur de régulation, et d'incitation d'un processus de modernisation et non pas en tant que financeur et décideur des programmes d'investissement. L'expérience tunisienne remarquable par le nombre élevé d'entreprises ayant adhéré à la mise à niveau de puis son lancement, 67% d'entre elles avaient diversifié leur production et 78% avait mis au point de nouvelles gammes de produits tout en améliorant leur processus de fabrication, près de 82% des entreprises avaient amélioré leur taux d'utilisation des équipements, 75% des entreprises avaient adopté un programme qualité et de certification et 69% des entreprises avaient entrepris une restructuration de leur fonctions commerciales et axé leur effort sur la mise au point d'une stratégie de développement des exportations.

Par contre le programme algérien et que l'expérience marocaine a été décevante dans ce domaine, le Maroc, a subi un retard dans sa mise en œuvre et une faible dynamique par rapport au

programme tunisien ,et n'a pas su susciter un intérêt marqué chez les entreprises marocaines, en 2004, le nombre d'entreprises concernés par la mise en œuvre de la mise à niveau sont près de 363 entreprises sur un total de 7714 entreprises industrielles et parmi ces 363, 275 ont bénéficié d'actions de diagnostic, 220 d'action de mise à niveau , les facteurs explicatifs de cette faiblesse des adhésions peuvent être regroupés :

- une implication insuffisante de l'état marocain dans le programme
- l'absence d'un outil de financement national, une faible lisibilité du programme
- des incitations financières insuffisantes
- des rigidités institutionnelles, un accompagnement financier européen insuffisant

Le Sénégal, représente aussi une expérience réussie, un nombre total de 115 dossiers d'entreprises approuvés depuis le démarrage du programme en 2004 dont 25 % font de l'exportation, et sur les 115 dossiers approuvés, on note une augmentation de 9% des emplois permanents et 7,9% des emplois cadres montrant que le Programme de Mise à Niveau se présente aussi comme un levier pour contribuer de manière significative à la création d'emplois. A cela s'ajoute qu'une quarantaine de nouveaux produits ont été développés par les entreprises dans le cadre de leur Plan de Mise à Niveau.

En Algérie les résultats de la MAN s'avèrent très mitigés, marqués par un faible taux d'adhésion au PMN, et un taux de rejet des dossiers et d'abandon des entreprises élevé. Les faibles résultats du PAMN, sont la conséquence de non accomplissement de chaque acteur dans le processus de MAN, de son rôle, à leur tête l'Etat qui peut être n'a pas bien préparé ce processus. En effet la mise en place d'un cadre réglementaire et institutionnel approprié, qui assure un système incitatif d'adhésion des entreprises, constitue la pierre angulaire pour la réussite d'un PMN. En outre l'état de déstructuration de l'entreprise algérienne, ainsi que l'état non propice de son environnement ont aggravé davantage la situation. Cependant, et malgré des résultats mitigés, l'Algérie a acquis une expérience de MAN, et grâce à elle, que pas mal de choses sont apparues et connues sur l'état de l'entreprise algérienne et son environnement, à travers les diagnostics effectués.

Selon notre dernier chapitre et avec le test de d'hypothèses on a pu retirer les résultats suivants :

Les changements de l'environnement de l'entreprise déterminent la compétitivité des pme, Une fois le démantèlement définitif des droits de douane, les entreprises industrielles algériennes se trouvera en difficulté face au problème de confronter la concurrence avant de penser au développement et à l'invasion des marchés étrangers, ce qui les oblige à améliorer leur compétitivité et S'appuyer sur l'amélioration de la qualité de ses produits dans le respect des normes internationales et les livrer à des prix compétitifs

Les efforts de l'entreprise en améliorant leur performance industrielle ne sont pas suffisant pour déterminent la compétitivité des pme

Les efforts de l'Etat et les programmes de mise à niveau répond aux exigences des PME algériennes et ne déterminent pas la compétitivité des pme.

La distribution géographique des PME algériennes, concentrées au nord du pays, alors que la moyenne est inférieure à 10 PME/1.000 habitants dans les hauts-plateaux et le sud, est également un défi que le ministère a relevé pour "mieux équilibrer" la présence de ce tissu à travers le territoire national.

La complexité des procédures des étapes de mise à niveau prennent beaucoup de temps pour les terminer Nous avons conclu de notre étude et analyse des résultats des trois programmes de mise à niveau qu'ils n'ont pas progressés globalement par rapport au nombre d'entreprises Pour bénéficier de subventions et de programmes d'aide à la réhabilitation, et le temps de la formation des dossiers qui paraissent longs, notamment en ce qui concerne l'extraction de documents administratifs et bancaires, tels que les certificats d'approbation pour financer.

La conduite sur le terrain d'un PMN n'est pas facile, et demande une expertise et des fonds colossaux. Ainsi les résultats d'un PMN des entreprises, sont étroitement liés à quelques préalables requis (densité du tissu industriel, qualité des infrastructures de base

-Aujourd'hui, les pratiques bureaucratiques, la corruption caractérisent encore l'administration publique. Ses faibles performances sont dues essentiellement au fait qu'elle n'a jamais été l'objet d'une mise à niveau, tant de ses moyens que de ses méthodes de travail. Il est impératif pour la réussite de la promotion de la PME et du secteur privé, de commencer une réelle mise à niveau de l'ensemble des institutions intervenant dans l'environnement macroéconomique des entreprises, privées ou publiques, soit elles.

pour assuré la compétitivité des PME algérienne l'Etat doit renforcer son rôle sur les deux niveau , c'est-à-dire au niveau macroéconomique et au niveau microéconomique comme suite :

- Inciter à l'investissement dans l'outil de production, pour améliorer la qualité des équipements.
- Mise à niveau et modernisation des acteurs du transport et de la logistique.
- Créer un environnement stimulant la compétitivité à travers la réglementation et son contrôle, Lutter contre l'informel et la corruption, par une réglementation cohérente et équitable pour les entreprises.
- Renforcement de la lutte contre la concurrence déloyale.
- Programme de mise à niveau des compétences des dirigeants de PME, afin d'améliorer les facteurs de compétitivité internes.
- Amélioration de l'accès au financement bancaire, notamment pour les PME et la Facilitation de l'accès au marché financier et dynamisation de la place, pour élargir les perspectives de financement des entreprises.
- Promouvoir l'innovation au sens large, et Encouragement des initiatives privées dans l'effort d'innovation, pour développer des innovations industrielles activable, et encourager l'investissement privé dans des projets R&D.
- Selon des données de l'ANDPME, les PME bénéficiaires de la mise à niveau a atteint 54% de nombre total des entreprises en 2015, et cette situation devrait « nous pousser à réfléchir aux problèmes » qui freinent l'application de ce programme.
- Pour dynamiser la mise à niveau des PME algériennes, Il faut revoir le statut de l'ANDPME ou ses conditions de fonctionnement. Etant régie par des règles administratives lourdes de par son statut d'EPA, il se peut qu'elle ait des difficultés opérationnelles, donc il faut un programme spécifique pour définir ses faiblesses et permettre de dynamiser l'opération de mise à niveau des PME.



## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

- AIRAUDI, S. (1995): « Pour une théorie des modèles d'organisation ». RFG - novdéc 1995, P. 5-10.
- ANDERSSON S., L'internationalisation comme un acte d'esprit d'entreprise-étude d'une entreprise suédoise de produits en caoutchouc, Lindköping, 1996, p26.
- BARNEY J.: « Gaining and sustained competitive Advantage ». AddisonWesley. (1997)
- BENBITOUR, A. « L'Algérie au troisième millénaire : défis et potentialités ». Edition Marinoor, Algérie, (1998)
- BENISSAD, A. (1993): « L'Ajustement structurel : objectifs et expériences ». Edition Alim , Algérie.
- Boston : Havard School Press LIEDTKA, J.: « Strategie thinking, can-it be taught ? »Long range planning (1998) ,31-120-129
- CORIAT, B. et WEINSTEIN, O.: « les nouvelles théories de l'entreprise ». Edition livre de poche. P.116-117.
- Elisabeth Paulet : mondialisation management et entrepreneuriat, la voisiez, paris, 2006, P 98.
- HAMEL, G. et PRAHALAD, C. K.: « Competing for future ».(1994)
- Jean-Louis Mucchielli and Thierry Mayer (eds.), "Multinational Firms' Location and the New Economic Geography", Edward Elgar Publishing Ltd., 256 p., 2004.
- J-l-amelon et j-m-cardebat : les nouveaux défis de l'internationalisation, De Boech, 2010, p 140.
- LOROY, F.: « les stratégies de l'entreprise ». Edition Dunod, (2001) , P. 55.
- Michael E. porter : « choix stratégiques et concurrence », Economica, paris, p39.

- Michael E. Porter : « l'avantage concurrentiel des nations », Inter éditions, Paris
- Michael Porter : « la concurrence selon Porter », Village mondial, Paris
- Michael PORTER, *l'avantage concurrentiel*, Inter éditions, Paris 1986,
- Olivier Meier, Diagnostic stratégique, Évaluer la compétitivité de l'entreprise, - 4e éd. - Broché – 7 janvier 2015.
- Olivier Meier, Guillaume Schier : entreprises multinationales (stratégie, restructuration, gouvernance), Dunod, Paris, 2005,
- Ouvrage coordonné par Garette B., Dussauge P., Durand R., «Strategor», éd. Dunod, Paris, 2009
- Pierre-André Julien, Martin Morin, Mondialisation de l'économie et PME Québécoises, presses de l'université de Québec, Québec, 1996, p84.
- R. BRENNEMANN, S. SEPARI : économie d'entreprise, BTS IUT AES écoles de commerce, DUNOD, Paris, 2001

### Les Articles

- Ali Nabil BELOUARD, Salim SEDER : Structure du capital et de la performance des PME algériennes revue économie & management, les PME maghrébines : facteurs d'intégration régionale N° 09, octobre 2009,
- Gharbi, S. « Les PME/PMI en Algérie: États des lieux », document de travail, cahiers du LAB.RII, Université du Littoral Côte d'Opale, N° 238, mars 2011

- Lachaal L. La compétitivité : Concepts, définitions et applications. In : Laajimi A. (ed.), Arfa L.( ed.) . *Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité.* Zaragoza: CIHEAM, Cahiers Option Méditerranéennes; n.57, 2001
- BENITO G. et WELCH L. (1997), " De-Internationalisation ", Management International Review, Vol. 37, n°2,
- BÜCHEL B. et PROBST G. (2000), " From Organizational Learning to Knowledge Management ", Cahier de recherche 2000-11, Department HEC, University of Geneva.
- Amine MOKHEFI, Ali Khaldi Mohamed Lazreg (La mise à niveau des PME algériennes: Un levier de compétitivité des entreprises), revue performance des entreprises algériennes N :
- Moumou Ouerdia « les déterminants et les obstacles l'internationalisation des pme familiales algériennes » revue algérienne de prospective et d'études stratégiques Volume 1 Numéro 1 Janv. - Mars 2016
- Ghalia Benyahia-Taibi, Nadjat Djamane-Seguini « financement des pme : le cas de la banque Natixis », Revue Economie & Gestion Volume 5, Numéro 1, Pages p70.
- Smith W. K., Lewis M. W. (2011), Toward a theory of paradox : a dynamic equilibrium model of organizing, Academy of Management Review,
- pierre andré JULIEN et Martin MORIN : mondialisation de l'économie et PME québécoises, presses de l'université du Québec ,1996
- Leila Melbouci : « L'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ? », la revue des sciences de gestion, 2008/6 (n° 234).

- Foued Cherief : model d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires, revue française de gestion, 2010
- **Yousef KORICHI , Ali GABOUSSA , Karim SI LEKHAL : (Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives )** ,Revue. Université de Ouargla, n 04, 2013,
- AKNINE SOUIDI , ROSA FERFERA M. YACINE : entrepreneuriat et création d'entreprise en Algérie : une lecture a partir des dispositifs de soutien et d'aide de la création des entreprises , revue des sciences économiques et de gestion , n°14,2014.
- Sabiha HARRAR : Le secteur industriel algérien: Analyse des facteurs de compétitivité des petites et moyennes industries. Cas de la wilaya de Tlemcen, Les cahiers du MECAS, N° 13, Juin 2016.
- TOUBACHE Ali, LAHLOU Chérif, la mise a niveau des entreprises : attentes, résultats et perspectives, revue LAMEOR (entrepreneuriat et mise a niveau des entreprises en Algérie,
- AMROUN Seddik, RAHMANI Amina, « Les facteurs déterminants des petites et moyennes entreprises exportatrices en Algérie : le cas de PME de la wilaya d'Oran », Revue Algérienne d'économie et gestion Volume 9, Numéro 1,
- TABET AOUEL WASSILA, BERBAR WAFAA,La réalité de l'innovation dans les PME Algériennes, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N°9-10, Janvier-Décembre 2014,

- GACEM (S), KHEBBACHE (K), Le processus d'innovation dans les PME algériennes, la revue de l'économie et de management, université de Tlemcen, n° : 09, octobre 2009.
- ABDELMALKI L. et SANDRETTO L (2001), La PME marocaine dans le enjeux globaux de la coopération industrielle et financière euro-maghrébine, in « Economie émergentes : politiques de promotion de la PME, D. Guerraoui et X. Richet Eds, L'Harmattan, Paris.
- Andreu Mas-Colell, Perfect Competition and the Core ,The Review of Economic Studies, Vol. 49, No. 1. (Jan., 1982),
- Kogut B. & Singh H. (1998), The Effect of national culture on the choice of entry mode, Journal of International Business Studies, 19(3):
- Foued Cherief : model d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires, revue française de gestion, 2010
- Johanson J. & Vahlne J-E. (1990), The Mechanism of Internationalization, International Marketing Review, 7(4)
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms : A critical analysis. Journal of International Business Studies, 24 (2),

- Baharum, M., et Pitt, M. (2009). Determining a conceptual framework for green FM intellectual capital. Journal of Facilities Management, 7 (4)
- Calof, I. L. The impact of the size on the internationalization. Journal of Small Business Management, 31 (4),
- Graham F, « Some Aspects of Protection Further Considered », Quarterly Journal of Economics, vol. 37,
- DOZ Y. L. (1994) : « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés ». Revue Française de Gestion N°86. ENORI (1993) : « Culture et management » : étude réalisée en 1993 .
- HAFSI, T.: « Gérer l'entreprise publique ». OPU Alger. HAMEL, G. et PRAHALAD, C. K. (1989) : « Strategy intent », Harvard Business Review, May-June

### **Les communications des colloques**

- BOUYACOUB, A.: Colloque International sur la gouvernance et le développement des PME en Algérie (2003).
- DAHAN (2001) : « La pertinence du concept de ressource dans l'étude des relations entre les entreprises et les pouvoirs publics. » 9ième conférence de l'AIMS
- Selma Katlane Ben Mlouka, Processus de compétitivité : Facteurs et évaluation Application aux entreprises tunisiennes ,5em congrès international de l'académie de l'entreprenariat, Tunisie.

- Erik S. Rasmussen, Tage Koed Madsen: The Born Global concept , the 28<sup>th</sup> EIBA Conference 2002, in the special session “SME internationalization and born globals - different European views and evidence”, December 2002.
- YUCEFI RACHIDE, HADJAR ASSIA, BERRAHO HADJ MELIANI, « L'évaluation De La Mise à Niveau Des Pme En Algérie », colloque international sur : *l'évaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique*. Ecole Doctorale Université Sétif 1, « El Bez », Les 11 et 12 Mars 2013.
- BERRAH Kafia, BOUKRIF Moussa « La problématique de la création des entreprises : une application sur les PME algériennes », Conférence internationale sur l'économie et gestion des réseaux (EMNet 2013), Université Ibn Zohr et Hôtel de Robinson Agadir, Maroc Novembre 21-23, 2013
- Djemai Sabrina, Les PME Exportatrices : Croissance Economique Hors Hydrocarbures, colloque international sur : *l'évaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique*. Ecole Doctorale Université Sétif 1, « El Bez », Les 11 et 12 Mars 2013.

### **Mémoires et Thèses.**

- DOUAR BRAHIM : Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences du dirigeant, thèse de doctorat, Université MOULOUD MAMMERI ,TIZI-OUZOU, 2015.
- HADJAR Assia, gouvernance et performance des PME dans les pays en transition thèse de doctorat en science de gestion, option management, 2016-2017.
- FARIDA MERZOUK « PME et compétitivité en Algérie » Université de Bouira – Algérie

- Weronika Pisare : Stratégies d'internationalisation des PME. Les apports en termes de conceptualisation du processus, Université Paris 1 PANTHEON-SORBONNE, 2011

### **Institutions**

- Agence Nationale de gestion du Micro-crédit en Algérie- ANGEM
- Banque nationale de Belgique
- L'agence nationale de développement des investissements (ANDI)
- l'ONS/ L'office national des statistiques
- Le Fonds de garantie des Crédits aux PME dénommé (FGAR)
- L'institut Algérien de Normalisation (IANOR)
- L'Institut National de la Propriété Industrielle – INAPI
- Ministère de l'industrie et des mines

### **Les rapports**

Bulletin d'information statistique, n°28 (mai, 2016)

Bulletin d'information statistique, n°30 (mai, 2017)

Industrie Algérienne, enjeux et perspectives : ministère de la communication, centre national de documentation de presse et d'information, mars 2011

Les dispositifs de mise à niveau de la PME maghrébine « Tunisie, Maroc et Algérie»

The Global Competitiveness Report 2015-2016

Ministère de l'Industrie de la PME et de la Promotion de l'Investissement. Division de la Qualité et de la Sécurité Industrielle Cahier des charges

Tarik Benbahmed, Hervé Lohoues, Mickaëlle Chauvin : Perspectives économiques en Afrique, BAFD, OCDE, PNUD 2016

Les échos innovation du 29 juin 2005 présentent une enquête intéressante sur ces nouveaux fonds de corporate venture : « les industriels à nouveaux séduits par les start-up ».

### **Sites internet**

<http://infrastructure-dz.com/pages/fr/infos.php>

<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

[http://www.ianor.dz/Site\\_IANOR/A\\_propos.php?id=1](http://www.ianor.dz/Site_IANOR/A_propos.php?id=1)

<http://www.mdipi.gov.dz/?La-relance-de-la-production>

Résumé en français

Résumé en arabe

Résumé en anglais

**Table des matières** .....  
302

**Liste des tableaux**.....  
302

**Liste des figures**..... 302

**Liste des abréviations** ..... 302

**Introduction général**..... **a-h**

**Chapitre01 :**

**Introduction** ..... 19

**Section 01 : le cadre conceptuel de la compétitivité** ..... 20

**1-Définitions du concept compétitivité :** ..... 20

**2-Une nation n'est pas une entreprise :** ..... 22

**3-Les formes de la compétitivité pour l'entreprise**..... 23

**4-Les déterminants de la compétitivité des PME :** ..... 24

**4-1- Le rôle essentiel du propriétaire/dirigeant :** ..... 25

**4-2 -Obtenir et utiliser l'information scientifique et technologique appropriée :** ..... 25

**4-3 -La qualité de l'organisation de la PME :** ..... 26

**4-4 -L'investissement matériel :** ..... 26

**4-5 -La flexibilité :** ..... 26

**Section02 : Les facteurs de la compétitivité des entreprises** ..... 26

**1 -facteurs de la compétitivité liée a l'entreprises :** ..... 26

**2- facteurs de la compétitivité liée à l'environnement de l'entreprise :** ..... 27

**2-1-Environnement de l'entreprise :** ..... 27

**2-2-Le micro –environnement(ou l'environnement spécifique)** ..... 28

**2-2-1-menace d'entrée de nouveau concurrent :** ..... 2

**2-2-1 -1les économies d'échelle**..... 2

**2-2-1-2- la différenciation des produits**..... 2

**2-2-1-3- les besoins de capitaux** ..... 2

**2-2-1-4- le désavantage de cout indépendant de la taille**..... 2

**2-2-1-5- l'accès aux canaux de distribution ;** ..... 3

**2-2-1-6- l'intervention des pouvoirs publics :** ..... 3

<b>2-3-Les trois grandes stratégies adaptées aux cinq forces de la concurrence :</b> .....	3
2-3-1-la domination globale au niveau des couts :.....	3
2-3-2-La différenciation :.....	4
2-3-3-La concentration de l'activité.....	4
<b>2-4- Le macro-environnement :</b> .....	5
2-4 -1-P-L'environnement Politique.....	5
2-4 -2- E-L'environnement Économique.....	5
2-4 -3 -S –L'environnement socioculturel.....	6
2-4 -4-T –L'environnement technologique.....	6
2-4 -5-E –L'environnement écologique.....	7
2-4 -6-L –L'environnement légal.....	7
<b>Section 03: l'intensification de la concurrence.....</b>	8
<b>1-Le champ de la concurrence de l'entreprise :</b> .....	8
1-1-Le métier de l'entreprise :.....	8
1-2- le domaine d'activité stratégique :.....	8
1-3-Les facteur clés de succès.....	8
1-4 la segmentation stratégique :.....	9
<b>2- analyse de l'environnement concurrentiel.....</b>	10
2-1-La structure de l'industrie ou évolue l'entreprise :.....	10
2-1-1La notion de concurrence pure et parfaite.....	10
2-2-L'avantage concurrentiel.....	11
2-2-1 La nature de l'avantage concurrentiel.....	12
2-2-2-Élément de développement de l'avantage concurrentiel.....	12
2-2-3-La chaine de valeur.....	12
2-2-4- Comment préserver son avantage concurrentiel.....	13
<b>Section 04 : processus d'internationalisation des entreprises.....</b>	123
<b>1-Concept de l'internationalisation.....</b>	123
1-1-La dynamique du processus d'internationalisation d'une PME :.....	123
1-2 une internationalisation à plusieurs dimensions.....	124
1-2-1-L'internationalisation mercantile.....	125
1-2-2- L'internationalisation technologique.....	125
1-2-3-L'internationalisation organisationnelle.....	126
<b>2- Comment la théorie justifie l'internationalisation des entreprises :.....</b>	127
2– 1 Théorie des avantages spécifiques de hymer (1960).....	128

<b>2-2-Le concept de cout des transactions et la théorie de l'internationalisation</b> .....	129
<b>2-3-La théorie du cycle de vie de vernon ou l'internationalisation par étapes :</b> .....	130
<b>2-4- la théorie éclectique ou paradigme OLI (J.Dunning )</b> .....	131
<b>2-4-1Avantage spécifiques d'une firme : O (ownership advantage )</b> .....	132
<b>2-5- L'internationalisation par étapes</b> .....	133
<b>2-5-1-Model du (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) :</b> .....	133
<b>2-5-2 Model du (Johanson et Vahlne, 1977) :</b> .....	135
<b>3-Les International new ventures – les petites entreprises à l'internationalisation :</b> .....	136
<b>3-1-Les International New Ventures – l'émergence d'une nouvelle façon de s'internationaliser</b> .....	136
<b>3-2-La naissance difficile d'une définition :</b> .....	137
<b>3-3-. La typologie des INV</b> .....	138
<b>Conclusion</b> .....	140

## **Chapitre02**

<b>Introduction</b> .....	144
<b>Section 01 : situation des pme en Algérie</b> .....	145
<b>1-Les différentes définitions de la PME :</b> .....	145
<b>1.1 La définition de la PME en Europe :</b> .....	145
<b>1-2 Définition belge d'une PME</b> .....	146
<b>1-3 la définition de la PME en Algérie :</b> .....	147
<b>2-Les contraintes de développement des PME en Algérie :</b> .....	147
<b>2-1-Les contraintes géographiques</b> .....	148
<b>2-1-1-Le relief</b> .....	148
<b>2-1-2La problématique du foncier industriel</b> .....	149
<b>2-2-Les contraintes administratives</b> .....	149
<b>2-3- Les contraintes découlant des activités informelles dites souterraines :</b> .....	150
<b>2-4- Les contraintes financières :</b> .....	150
<b>2-5- Les contraintes relatives au marché de travail :</b> .....	151
<b>2-6- un manque en matière de disponibilité de l'information :</b> .....	152
<b>3-Evolution de la population globale des PME</b> .....	153
<b>3-1-Par statut juridique et secteur d'activité</b> .....	154
<b>4-Importance et rôle des PME/PMI pour le développement économique algérien :</b> .....	155
<b>4-1 Evolution de l'emploi par type de PME</b> .....	156
<b>4-2 La création de la valeur ajoutée</b> .....	156
<b>4-3 La distribution des revenus</b> .....	157

<b>5-Les PME exportatrices en Algérie</b>	157
<b>Section 02 : La politique industrielle en Algérie :</b>	158
<b>1-Les politiques industrielles suivies en Algérie durant les années soixante-dix</b>	159
<b>1-1-Politique des zones industrielles</b>	159
<b>1-2-Politique de redéploiement géographique de l'industrie :</b>	159
<b>1-3-La domiciliation industrielle :</b>	159
<b>2- La nouvelle politique industrielle</b>	160
<b>2-1-principaux axes de La nouvelle stratégie industrielle de l'Algérie :</b>	160
<b>2-2- la conjoncture économique du secteur industriel en 2017 : indice de la production industrielle</b>	162
<b>Section 03 : Facteurs macroéconomiques de la compétitivité des PME algériennes</b>	166
<b>1-Les services d'appui :</b>	166
<b>1-1-L'agence nationale de développement des investissements (ANDI)</b>	166
<b>1-2-Conseil National de l'Investissement (CNI)</b>	167
<b>1-2-Conseil National de l'Investissement (CNI)</b>	167
<b>1-4-Le Fonds de garantie des Crédits aux PME dénommé (FGAR)</b>	167
<b>1-5-L'Institut National de la Propriété Industrielle - INAPI</b>	168
<b>1-6-Le dispositif ANSEJ :</b>	168
<b>1-7-L'Agence Nationale de gestion du Micro crédit « ANGEM »</b>	169
<b>2 Les programmes de mise à niveau :</b>	170
<b>2-1-Le programme initial du ministère de l'industrie et de la restructuration industrielle...</b>	170
<b>2-2-Programme euro développement PME programme d'appui au développement des PME (MEDA)</b>	171
<b>2-3- le ministère de la pme et de l'artisanat :</b>	171

<b>3-l'Infrastructure</b>	.....172
<b>4- la pratique des affaires selon l'indicateur (IPA)</b>	.....174
<b>5- Politique de la concurrence :</b>	.....175
<b>Section 04 :l'Accord d'Association avec l'union européen</b>	.....175
<b>4-1- Présentation de l'Accord d'Association</b>	.....175
<b>4-2 Etat de mise en œuvre de l'Accord d'association:</b>	.....177
<b>4-2-1- Questions liées à la mise en œuvre -</b>	.....178
<b>4-3-Accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne</b>	.....179
<b>4-4-Avantages accordés aux produits originaires de la Communauté.....</b>	<b>180</b>
<b>CONCLUSION</b>	.....182
<b><u>INTRODUCTION</u></b>	.....187
<b><u>Section01 : approche de la mise à niveau</u></b>	.....188
<b><u>1-Le concept de « mise à niveau des entreprises ».....</u></b>	<b>188</b>
<b><u>1-1Contexte</u></b>	.....188
<b><u>1-2-Notion de mise à niveau.....</u></b>	<b>188</b>
<b><u>1-3 Type de mise à niveau :</u></b>	.....191
<b><u>Section 02: Cas de la Tunisie.....</u></b>	<b>192</b>
<b><u>1-La politique industrielle a connu au début des années 1990, deux tendances complémentaires :</u></b>	.....192
<b><u>2-Perspectives du Programme :</u></b>	.....193
<b><u>2-1 Les Programmes Horizontaux « Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à l'Amélioration de l'accès aux Marchés » :</u></b>	.....194
<b><u>2-1-1 Objectif global</u></b>	.....194
<b><u>2-1-2Objectifs spécifiques</u></b>	.....194
<b><u>2-1-3-Les axes d'interventions du PCAM</u></b>	.....194
<b><u>2-1-4Appui à l'infrastructure qualité</u></b>	.....195
<b><u>2-1-5 Les modalités pratiques de mise en œuvre du PCAM.....</u></b>	<b>195</b>

<u>2-2 Le Programme National de la Qualité</u>	195
<b><u>2-2-1 Objectifs du Programme National de la Qualité</u></b>	195
<b><u>2-2-2 Axes d'intervention :</u></b>	196
2-2-2-1- Mise en place des systèmes de Management qualité	196
1/ <u>Systèmes de management qualité, sécurité et Environnement, ISO 9001,ISO 14001</u>	
OH SAS 18001:.....	196
2/ <u>Système de Management sectoriels de la Qualité.....</u>	196
2-2-2-2- Mise en place des outils TQM	197
<b><u>2-2-2-3- Assistance aux laboratoires et organismes d'inspection</u></b>	197
<b><u>2-2-3 Financement du PNQ</u></b>	197
<b><u>2-3 Le Programme National de Coaching</u></b>	197
<b><u>2-3-1 Objectifs et Axes d'intervention du Programme national de Coaching</u></b>	197
.....	197
<b><u>2-3-1-1 Principaux Objectifs du Programme.....</u></b>	197
<b><u>2-3-1-2 Axes d'interventions</u></b>	198
.....	198
□ <u>-Démarche d'intervention</u>	198
.....	198
<b><u>2-3-2 Financement du Programme National d Coaching.....</u></b>	198
<b><u>1- éligibilité:</u></b>	198
.....	198
<b><u>3-1 Les activités industrielles:</u></b>	199
.....	199
<b><u>3-2- Les activités de services liés à l'industrie:.....</u></b>	199
<u>Figure (05) : Programme de Mise à Niveau comprend deux principaux instruments :</u>	200
.....	200
<b><u>5-les procédures:</u></b>	202
.....	202
<b><u>5-1- L'adhésion au programme de mise à niveau:.....</u></b>	202
<b><u>5-2- L'étude diagnostic / plan de mise à niveau :</u></b>	202
.....	202
<b><u>5-3- Le dossier de mise à niveau:</u></b>	203
.....	203
<b><u>5-4- L'approbation du plan de mise à niveau:</u></b>	203
.....	203
<b><u>5-5- La réalisation du plan de mise à niveau:</u></b>	203
.....	203

<b><u>5-6- Le suivi et le déblocage des primes de mise à niveau:</u></b>	
.....	204
<b><u>6-les primes:</u>.....</b>	205
<b><u>7-Situation du Bureau de Mise à Niveau de l'Industrie arrêtée à Fin juin 2017</u></b>	
.....	205
<b><u>7-1-Etat d'avancement du Programme de Mise à Niveau de l'Industrie juin 2017</u></b>	
....	205
<b><u>7-2- Etat d'avancement du Programme I.T.P</u></b>	206
<b><u>7-3- Etat d'avancement du Programme PIRD (R&amp;D)</u></b>	206
<b><u>7-4- Projets innovants et à haut contenu technologique</u></b>	206
<b><u>8-Résultats de la septième enquête sur le Programme de Mise à Niveau</u></b>	206
<b><u>9- Degré de satisfaction et perception par les entreprises de l'apport du PMN.....</u></b>	206
<b><u>Section 03 : Cas du Maroc</u></b>	210
<b><u>1-Contexte et justification :</u></b>	210
<b><u>1-1-description du programme.....</u></b>	211
<b><u>1-2- Les programmes de mise à niveau au Maroc.....</u></b>	212
<b><u>1-2- 1-Euro-Maroc-entreprise (EME)</u></b>	213
<b><u>1-2-1-1 Financement de la mise à niveau.....</u></b>	214
<b><u>1-Le fonds de garantie pour la mise à niveau (FOGAM)</u></b>	214
<b><u>1-2-1-2 Le capital risque :.....</u></b>	215
<b><u>1-2- 1-3- Les crédits à la mise à niveau.....</u></b>	215
<b><u>1-2- 2-programme « Modernisation des PME » :</u></b>	216
<b><u>2-Bilan de mise à niveau</u></b>	217
<b><u>3-Evaluation des programmes :</u></b>	218
<u>Sur ce</u> .....	219
<b><u>Section04 : Programme de Mise à Niveau du Sénégal</u></b>	221
<b><u>1-contexte du programme</u></b>	221
<u>1-1Le Programme de Mise à Niveau Globale</u>	221
<u>1-2-Critères d'éligibilité</u>	221
<b><u>2-Atouts du PMA</u></b>	223
<b><u>2-1-Une démarche concertée</u></b>	223
<b><u>2-2-Un programme itératif</u></b>	223
<b><u>2-3-Une base élargie</u></b>	223
<b><u>3-comité de pilotage</u></b>	223

<u>4-organe de mise en œuvre</u> .....	224
<u>4-1-Objectifs</u> .....	224
<u>4-2-résultats attendus</u> .....	224
<u>5-programme de mise a niveau spécifique des entreprises de la Casamance</u> .....	224
<u>5-1Contexte et justification</u> .....	224
<u>5-2-Secteurs ciblés et critères d'éligibilité</u> .....	225
<u>5-3-Les critères d'éligibilité pour les entreprises</u> .....	226
<u>5-4-Objectifs</u> .....	226
<u>5-6-Outils d'interventions</u> .....	226
<u>5-7-Résultats</u> .....	227
<u>Tableau (15): Budget prévisionnel du Programme Mise à Niveau Globale Casamance</u> .....	228
<u>6-résultats du programme de mise à niveau</u> .....	228
<u>Figure(06):Réparation des investissements prévus, approuvés et réalisés pour les     115 dossiers approuvés</u> .....	229
<u>Figure (07):Répartition des primes approuvées par le comité de pilotage pour les     115 plans de Mise à Niveau.</u> .....	230
<u>Figure(08): Répartition par secteur d'activité des 115 dossiers approuvés par le     comité de pilotage.</u> .....	230

## **Conclusion**

.....232

## Chapitre04

<b>introduction</b> .....	235
<b>Section 01 : Programme de mise a niveau en Algérie</b> .....	236
<b>1- la mise à niveau en Algérie</b> .....	236
<b>1-1-Le processus de mise à niveau</b> .....	236
□ 1-2 -A qui s'adresse le programme de la mise à niveau ?.....	236
1-3Les actions de mise à niveau .....	237
<b>2-Objectifs du programme de mise à niveau</b> .....	237
<b>2-1-Les objectifs au niveau macro</b> .....	237
<b>2-2-Les objectifs au niveau méso</b> .....	237
<b>2-3-Les objectifs au niveau micro</b> .....	238
<b>3- Les différents programmes de mise à niveau :</b> .....	238

<b>3--1-Le programme initial du ministère de l'industrie et de la restructuration industrielle</b>	.....238
<b>3-2-Programme euro développement PME programme d'appui au développement des PME (MEDA)</b>	.....240
<b>3-3- le ministère de la pme et de l'artisanat</b>	..... 240
<b>4- Etat d'avancement du programme national de mise à niveau des PME.....</b>	242
<b>1-Méthodologie d'approche du terrain</b>	.....245
<b>1-1 Objectifs, échantillonnage et outils méthodologiques de l'enquête :</b>	.....245
<b>1-2 outils méthodologiques de l'enquête :(Le questionnaire).....</b>	246
<b>2-Analyse et présentation des résultats descriptifs des variables d'étude.....</b>	247
<b>2-1-La structure de l'échantillon</b>	.....248
<b>2-2. Caractéristiques générales de l'échantillon</b>	.... 249
<b>2-3. Profil des entrepreneurs enquêtés</b>	.....249
<b>Analyse et présentation des résultats descriptifs des variables d'étude.....</b>	254
<b>Section 03: Interprétation des résultats de l'étude pratique et testes des hypothèses</b>	276
<b>Conclusion</b>	166
<b>Bibliographie.....</b>	173
<b>Annexes</b>	.....182

# Annexes

**Université Abdelhamid ben Badis - Mostaganem**

*Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
Sciences de Gestion*

**FILALI Sarra**

**Etudiante en doctorat**

**Questionnaire sur la Mise à niveau, et problématique de  
compétitivité des entreprises industrielles en Algérie »**

Dans le cadre de notre thèse de doctorat, sous la direction de monsieur Youcefi Rachid à l'université de Mostaganem, nous essayons d'étudier l'interaction entre les programmes de mise a niveau et la compétitivité des entreprises, de plus nous examinons les PME industrielles plus particulièrement. A traves ce questionnaire, vous nous permettez d'avoir une vision plus claire sur le sujet.

Nous portons a votre connaissance que nous assurons la confidentialité totale des informations que vous aurez l'amabilité de nous fournir.

Veillez répondre à ce questionnaire de la manière la plus proche de la réalité,

Merci de prendre un peu de votre temps pour y répondre.

**Première partie : information générale sur l'entreprise**

Age		Genre		Niveau d'instruction		l'effectif	
[30-39 ans]		Masculin		Secondaire Universitaire		Moins de 10 salariés	
[39-49 ans]		Féminin		Formation professionnelle		Entre 10 et 49 salariés	
[49-59 ans]						Entre 50 et 200 salariés	
59 ans et plus							

**- Votre entreprise appartient au**

- Secteur public
- Secteur privé

**-Votre entreprise est**

- Une filiale d'un group
- Indépendante

**-Forme juridique de l'entreprise ?**

- S.A.R.L
- Société anonyme
- S.N.C
- Entreprise individuelle
- Autre réponse

**-Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?**

- Agriculture, chasse
- Pêche et aquaculture
- Industrie
- Electricité, gaz, et eau
- BTP
- Commerce et réparation

Autre réponse

**-Quels sont les freins majeurs dont souffre votre entreprise ?**

.....  
 .....  
 .....

**Axe 01 : la complexité et la dynamique de l'environnement de l'entreprise**

En s'intéressant à la complexité et la dynamique de l'environnement de l'entreprise, veuillez indiquer votre opinion sur chacune des propositions suivantes suivant l'échelle ci-dessous :

L'échelle de mesure	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	d'accord	Tout à fait d'accord
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

phrases		01	02	03	04	05
<b>La complexité et la dynamique de l'environnement de l'entreprise et en relation avec :</b>						
1	Le niveau d'instabilité dans votre environnement socioculturel est élevé					
2	Le niveau d'instabilité dans votre environnement technologique est très élevé					
3	Le niveau d'instabilité dans votre environnement politique est élevé					
4	Les stratégies compétitives des entreprises concurrentes avec votre entreprise sont imprévisibles					
5	Les produits provenant du marché informel représentent une grande menace pour votre entreprise					
6	Le pouvoir de négociation des clients est faible					
7	Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé					

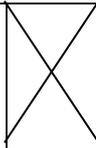
## **Axe 02 : L'effort des PME vers La compétitivité**

En s'intéressant au dispositif de mise à L'effort des PME vers La compétitivité , veuillez indiquer votre opinion sur chacune des propositions suivantes suivant l'échelle ci-dessous :

L'échelle de mesure	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	d'accord	Tout à fait d'accord
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Phrases		01	02	03	04	05
<b>l'effort des PME vers La compétitivité</b>						
1	Une augmentation du chiffre d'affaire					
2	Fournir des produits de qualité					
3	Fournir des produits de qualité avec des prix raisonnables					
4	Etre innovant					
5	L'accès aux marchés étranger					

### Les reins à l'export

<b>Quelle sont Les raisons qui justifie le fait que les PME ont décidé de mettre fin aux activités d'exportation ?</b>	Les clients étrangers ont annulé leur commande	
	Les fluctuations du taux de change ont rendu les produits non compétitifs	
	A cause des difficultés de production rencontrées	
	Le processus était trop dispendieux	
	L'entreprise n'est pas intéressée par l'exportation	

<b>Quelles sont Les raisons qui justifient le fait que les PME n'exportent pas?</b>	Le marché local est suffisant pour l'entreprise	
	Les activités d'exportation sont trop risquées	
	Le manque d'expérience pour lancer l'entreprise sur le marché international	

### **Axe 03 :La procédure de la mise a niveau**

En s'intéressant au dispositif de mise a niveau dans votre entreprise, veuillez indiquer votre opinion sur chacune des propositions suivantes suivant l'échelle ci-dessous :

L'échelle de mesure	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	d'accord	Tout à fait d'accord
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

phrases		01	02	03	04	05
<b>L'effort de l'Etat pour assurer la mise en ouvre du programme de mise à niveau</b>						
1	La disponibilité d'une presse, une radio pour la sensibilisation sur le programme de mise à niveau					
2	Il est difficile d'obtenir un financement du programme de mise à niveau par des organismes de soutien					
3	Les procédures du programme de mise a niveau sont claires et simples					
4	Le pourcentage de subventions dans l'investissement matériel est acceptable et suffisant					
5	Le pourcentage de l'investissement dans l'investissement immatériel est acceptable et suffisant					

6	Les coûts d'étude diagnostiques et techniques sont acceptables					
7	La durée des procédures pour étudier le dossier d'adhésion et entre le processus de diagnostic et la première action de mise à niveau et courte					
8	Le temps qu'avez-vous pris entre le processus de diagnostic et la première action de mise à niveau est court					
9	Les programmes de mise à niveau répondent aux exigences des pme					

### Connaissez Vous les programme de mise a niveau a partir du ?

- Ministère de la PME et de l'artisanat
- Ministère de l'industrie
- Journée d'étude et de sensibilisation
- Participation a des foires
- Presse
- Formation

### Selon vous quelles sont les raison du retard du l'étude du dossier ?

- .....
- .....
- .....
- .....

### **Axe03 : L'impact des programme de mise a niveau sur la compétitivité des pme algériennes**

On a analysé cette variable Afin de déterminer L'impact des programmes de mise a niveau sur la compétitivité des pme algériennes qui ont finalisées ces programmes.

En s'intéressant au dispositif de mise a niveau dans votre entreprise, veuillez indiquer votre opinion sur chacune des propositions suivantes suivant l'échelle ci-dessous :

L'échelle de mesure	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	d'accord	Tout à fait d'accord
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

phrases		01	02	03	04	05
<b>L'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des pme algériennes</b>						
1	Le programme De mise à niveau contribue à améliorer la compétitivité du PME					
2	Vous êtes satisfait de l'application du programme de mise à niveau et des résultats attendus					
3	amélioration de La qualité et la certification des produits;					
4	Une amélioration dans les actions de L'innovation, la recherche&développement ;					
5	La formation des ressources humaines et l'assistance spécifique ;					
6	L'utilisation et l'intégration des TIC.					
7	Le ménagement à travers les fonctions de l'entreprise (gestion, marketing, comptabilité,...).					

Merci pour votre collaboration

**Contribution du Programme de Mise à Niveau à la création d'emplois au Sénégal**

Secteurs	Emplois permanents à l'adhésion	Emplois permanents après adhésion	Taux d'évolution	Emplois cadres à l'adhésion	Emplois cadres après adhésion	Taux d'évolution	Autres emplois permanents à l'adhésion	Autres emplois permanents après adhésion	Taux d'évolution	Emplois temporaires à l'adhésion	Emplois temporaires après adhésion	Taux d'évolution
(IAA)	4919	5045	2,60 %	318	364	14,50 %	4601	4681	1,70%	6674	6818	2,20 %
(ICH)	736	880	19,60 %	89	81	-9,00 %	647	799	23,50%	572	886	54,90 %
(ID)	1052	1225	16,40 %	72	84	16,70 %	980	1141	16,40%	1027	1041	1,40 %
(IME)	825	969	17,50 %	90	97	7,80 %	735	872	18,60%	388	565	45,60 %
(ITH)	604	411	-32,00 %	110	99	-10,00 %	494	312	-36,80%	437	458	4,80 %
(SBTP)	500	489	-2,20 %	95	101	6,30 %	405	388	-4,20%	2695	2573	-4,50 %
(SD)	36	48	33,30 %	3	4	33,30 %	33	44	33,30%	0	20	
(SNTIC)	232	602	159,50 %	88	123	39,80 %	144	479	232,60%	850	1280	50,60 %
(SRE)	316	387	22,50 %	63	64	1,60 %	253	323	27,70%	299	355	18,70 %
(STHR)	1835	2010	9,50 %	311	321	3,20 %	1524	1689	10,80%	129	108	-16,30 %
(STM)	72	71	-1,40 %	9	9	0,00 %	63	62	-1,60%	11	11	0,00 %

