

**Ministère de L'Enseignement Supérieur & de la Recherche Scientifique  
Université Mouloud MAMMERY, Tizi-Ouzou  
Faculté des Sciences Economiques, de Gestion & des Sciences Commerciales**

**Thèse en vue de l'obtention d'un Doctorat  
Ès Sciences économiques**

**Thème**

**La mise à niveau des PME maghrébines  
Étude comparative :  
Algérie, Tunisie et Maroc**

**Présentée par : Melle AIT SI SAID Radia**

**Sous la Direction du Professeur : Mme BOUZAR Chabha**

**Membres du Jury**

**Président : M. GUENDOUI Brahim, Professeur, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou**

**Rapporteur: Mme BOUZAR Chabha, Professeur, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou**

**Examineurs: M. KOUIDRI Ahmed, Professeur, Université Alger 3**

**M. AMMOUR Benhalima, Professeur, Université Alger 3**

**Mme AISSAT Amina, Professeur, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou**

**M. RICHET Xavier, Professeur, Université Sorbonne, Nouvelle Paris 3**

**Soutenu le 28/06/2018**

## RÉSUMÉ

Le nouveau contexte de libéralisation de l'économie et de mondialisation est marqué par des mutations rapides, profondes et complexes. Dès lors, chaque pays du Maghreb tente de mettre en œuvre un programme global de restructuration et de mise à niveau. Il s'agit pour ces pays de s'intégrer dans l'économie mondiale qui exige l'instauration d'une économie de marché concurrentielle en passant par la mise à niveau de leurs industries. La mise en œuvre de Programme de Mise à Niveau (PMN) dans les pays du Maghreb, qui présentent des structures de production et des niveaux de développement économique différents, invite à des questionnements. En effet, l'étude approfondie des programmes des mises à niveau des PME maghrébines montre des fondements communs, mais également des différences sensibles au niveau de leurs architectures institutionnelles et des rôles des gouvernements qui pourraient expliquer les écarts observés en termes d'impacts.

A travers notre thèse, nous tenterons de faire ressortir les spécificités respectives des programmes de mise à niveau de la PME appliqués dans les trois pays : l'Algérie, Tunisie et Maroc. Il s'agit également de dégager les facteurs, qui contribuent à la réussite ou au contraire au blocage de leurs états d'avancements. Enfin, après une évaluation globale des différents programmes, il sera procédé à l'étude de leurs impacts sur la PME maghrébine notamment sur la compétitivité de celles ayant adhéré à ce processus.

**Mots clés :** PME maghrébine, compétitivité, mise à niveau, dispositif.

## Remerciements

Cette recherche est le fruit de plusieurs années de travail. Elle n'aurait pas pu aboutir sans l'aide et le soutien de plusieurs personnes que je souhaite remercier de tout mon cœur.

Tout d'abord, ma reconnaissance s'adresse au Pr BOUZAR Chabha, la Directrice de ce travail de recherche, pour sa confiance et son appui constant, son esprit critique et ses conseils avisés. Elle a été pour moi d'une aide inestimable, aussi bien sur le plan scientifique qu'humain. Je lui présente toute ma gratitude et ma reconnaissance.

Je présente mes sincères remerciements aux membres du jury : Pr. GUENDOUZI B. UMMTO, Pr. KOUIDRI A., Pr. AMMOUR B., Université Alger 3, Pr AISSAT A., UMMTO, et Pr. RICHET X., Université de la Sorbonne, pour l'intérêt qu'ils ont bien voulu me porter en acceptant d'évaluer ce travail et pour l'honneur qu'ils me font en acceptant de participer à mon jury de thèse.

J'exprime mes plus vifs remerciements à Mr Yves LEON, Consultant et formateur dans le cadre des programmes de mise à niveau des PME et des banques, Directeur Général de l'entreprise KEUR JAPPO au Sénégal, qui m'a toujours apporté son aide et son soutien dans l'élaboration de ma thèse.

Je tiens à remercier particulièrement, Mr Gérard PREVOT, Maître de Conférences à l'Université Paris 8 pour ses précieux conseils et commentaires.

Je tiens à remercier aussi, Mr Didier LESAOUT, Maître de Conférences et responsable du Département « Relations Euro-méditerranéennes-Monde maghrébin », Université Paris 8, qui m'a toujours apporté son soutien.

Je remercie aussi Mr Abdelaziz ELBADJANI, Professeur à l'Université KADDI AYAD, Marrakech pour son appui lors de mon enquête au Maroc.

J'ai visité et contacté tout au long de ma démarche doctorale un certain nombre d'institutions et d'organismes chargés de la mise à niveau, je ne saurais assez remercier les cadres de ces institutions pour leur disponibilité.

Ma reconnaissance va également aux enseignants et fonctionnaires de la faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales, de l'Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, je tiens à les remercier de leur disponibilité, leur soutien et leur collaboration.

## Dédicaces

### *À la mémoire de ma défunte grand-mère HEDDAD Meriem*

Pour son grand cœur, sa douceur, sa générosité, son soutien et son encouragement qu'elle nous a toujours apporté durant toute sa vie, elle sera toujours présente dans nos cœurs.

### *À mes chers parents*

Pour l'affection et le soutien que vous m'avez toujours apporté, et pour m'avoir permis de devenir la femme que je suis aujourd'hui. Avec toute mon éternelle gratitude.

### *À ma sœur Naziha et mes frères Karim et Mallek*

Pour leur affection, encouragement et soutien qu'ils m'ont démontré au quotidien. Que ce travail soit le témoignage de ma profonde reconnaissance.

### *Et à mon petit trésor, mon neveu Racim*

Pour tous les moments d'évasion et de bonheur que tu nous procures.

## *Sommaire*

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	2
<b>PARTIE I Face à la mondialisation : Nécessité de la mise à niveau de la PME</b> ...	13
<b>Introduction de la première partie</b> .....	14
<b>CHAPITRE I</b> .....	16
<b>Mondialisation et son impact sur la PME</b> .....	16
<b>Introduction</b> .....	17
Section I Mondialisation et son impact .....	18
Section II Impératif de compétitivité face aux défis de la mondialisation .....	39
Section III Compétitivité des entreprises.....	56
<b>Conclusion</b> .....	70
<b>CHAPITRE II</b> .....	72
<b>Mise à niveau : Approche et processus</b> .....	72
<b>Introduction</b> .....	73
Section I Approche et contexte de la mise à niveau des entreprises .....	74
Section II Fondements des programmes de mise à niveau (PMN).....	79
Section III Mise à niveau : un processus évolutif.....	94
<b>Conclusion</b> .....	122
<b>Conclusion de la première partie</b> .....	124
<b>Partie II</b>	
<b>Présentation et évaluation des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME dans les pays du Maghreb</b> .....	126
<b>Introduction de la deuxième partie</b> .....	127
<b>CHAPITRE III</b>	
<b>Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb : Contexte et dispositif</b> .....	129
<b>Introduction</b> .....	130
Section I Programme de mise à niveau des PME en Algérie .....	131
Section II Programme de mise à niveau des PME en Tunisie.....	161

Section III Programme de mise à niveau au Maroc.....	171
<b>Conclusion</b> .....	184
<b>CHAPITRE IV</b>	
<b>Bilan des PMN et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb.....</b>	<b>186</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>187</b>
Section I Etude comparative de la mise en application des PMN :	
Un processus ambitieux.....	188
Section II Bilans et résultats des programmes de mise à niveau des PME au Maghreb .....	200
Section III Impacts des programmes de mise à niveau sur la compétitivité..... des PME au Maghreb.....	241
<b>Conclusion</b> .....	<b>272</b>
<b>Conclusion de la deuxième partie.....</b>	<b>273</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>276</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>286</b>
<b>LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....</b>	<b>307</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES.....</b>	<b>311</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>314</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>333</b>

**INTRODUCTION**

**GÉNÉRALE**

## *Introduction générale*

La préservation des équilibres macro-économiques résultant des douloureux ajustements structurels du milieu des années 90 et de l'envolée des prix des hydrocarbures, requiert aujourd'hui, un intérêt plus grand de la part de nombreux pays pour l'entreprise, lieu privilégié de création de richesses. Son mode de fonctionnement et de gestion, conditionne en effet fortement sa capacité à générer la valeur ajoutée, si indispensable au développement.

C'est ainsi que le nombre des Petites et Moyennes Entreprises (PME) se trouve en augmentation constante et que leurs poids relatif en termes de production va croissant, au sein des économies nationales. Une bonne stratégie pour accroître effectivement la contribution de la PME à la croissance économique et à l'emploi, consiste à adosser leur développement à des politiques larges réduisant les coûts d'entrée et stimulant la demande et à une formation renforcée, visant à l'amélioration des aptitudes managériales des dirigeants.

Les entreprises du secteur public, quant à elles, se caractérisent plus particulièrement par de faibles performances et un fort endettement, la majorité d'entre elles n'ayant pu réaliser les missions fixées. Depuis les années 90, les Pouvoirs publics dans les pays du Maghreb se sont engagés dans une série de réformes économiques et sociales, en vue de favoriser une évolution vers une économie de marché.

Néanmoins, la transition qui permet la création et la promotion des PME, en tant que facteur de développement économique, ne peut être entreprise, que dans le cadre d'une stratégie bien fondée, visant à réhabiliter les capacités techniques de production et à intégrer la dimension commerciale.

En effet, dans un contexte d'ouverture des frontières, nombre d'entreprises, doivent aujourd'hui renforcer leur compétitivité pour faire face à une concurrence internationale accrue. Dès lors, de nombreux pays sud-méditerranéens, puis subsahariens, ont mis en place au cours des dix dernières années, des programmes de mise à niveau des entreprises, ayant pour contours avérés, de réaliser des investissements matériels et immatériels. Les gains de compétitivité espérés au niveau microéconomique, ne manqueront pas d'avoir des implications sur la croissance et le marché de l'emploi.

Au-delà de la simple approche micro-économique, ils s'inscrivent en parallèle plus globalement, dans une logique de politique économique, visant à stimuler la croissance et la création d'emplois productifs, dans un contexte de forte augmentation de la population active.

En outre, le programme de mise à niveau se veut un processus continu, qui affirme comme objectif, de préparer et d'adapter l'entreprise et son environnement, aux exigences du libre-échange. Les mesures inscrites dans un tel programme ont pour objet, de lever certaines

contraintes, qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementations, etc.), d'inciter les entreprises à devenir compétitives en termes de coûts, qualité, innovation et enfin, de renforcer la capacité de ces mêmes entreprises à suivre et maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

Dans cette acception, il se donne pour ambition d'atteindre des objectifs précis, formulés par l'ONUDI (2002), à savoir :<sup>1</sup> moderniser l'environnement industriel ; renforcer les structures d'appui; promouvoir le développement des industries compétitives; et améliorer la compétitivité et le développement de l'entreprise industrielle.

L'intégration à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et à la zone de libre-échange euro-méditerranéenne, ses recommandations en matière de réformes d'entreprise, de restructuration et de mise à niveau, deviennent des impératifs incontournables. Leur mise en œuvre, requiert une réelle volonté des Pouvoirs Publics et une implication des chefs d'entreprises. C'est ainsi, que les premiers sont chargés de préparer le cadre législatif et réglementaire favorable à la mise en œuvre des réformes économiques globales et que les seconds sont tenus d'entreprendre les réformes managériales, susceptibles de remédier à la crise de performance, dont souffre l'outil national de production.

La restructuration de l'outil national de production est actuellement considérée, comme un impératif préalable à la réduction du déficit de performance, dont souffrent la plupart des pays sud-méditerranéens et des pays maghrébins. Il s'agit d'un ensemble de mesures ayant trait à la réorganisation des processus de production, à une reconsidération des pratiques managériales, faisant la part belle à la gestion des ressources humaines, au marketing et au contrôle interne. Bien entendu, la modernisation des équipements n'est pas en reste et ce, en vue de produire des biens adaptés aux besoins des marchés, aussi bien national qu'étranger, pour être aujourd'hui tenu, de s'insérer dans la division internationale du travail.

De cette restructuration devra naître la nouvelle entreprise maghrébine, comprise au sens moderne du terme, à savoir, un centre autonome de décision, doté des capacités matérielles et managériales requises, pour vivre de ses propres ressources.

L'économie internationale actuelle est fortement caractérisée par la présence du processus de mondialisation, globalisation de la production et des marchés, issus des politiques libérales ayant vu le jour dans les années 80, sur fond de dérèglementation des

---

<sup>1</sup>Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel ONUDI. (2002), « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Vienne, p.6.

économies occidentales. Les impératifs et les effets de la mondialisation sont ainsi devenus des thèmes récurrents des débats politiques, économiques et sociaux.

L'ouverture extérieure des Economies en Transition (ET) au commerce et aux Investissements Directs Etrangers (IDE), les mutations économiques en cours, débouchent sur des solutions alternatives dans des domaines tels, que la prise en compte de la demande, dans les politiques de restructuration industrielle, la politique scientifique et technologique ainsi que les privatisations.

Il s'ensuit désormais, que l'impératif de compétitivité s'impose partout, comme condition sine qua non, pour faire face à cette nouvelle donne. Le cas est encore plus manifeste pour la PME, appelée à faire face à une concurrence accrue des produits étrangers présents sur le marché national. La problématique réside dans la possibilité pour ces entreprises de trouver les ressources de compétitivité, afin de pouvoir s'insérer et s'adapter face à l'ouverture du nouvel espace économique. De fait, l'exigence de compétitivité, requiert de la part de l'entreprise, adaptabilité, réactivité et flexibilité. Selon Muchelli (2002), « La survie de l'entreprise est en fonction de son aptitude à résister à la concurrence et à capter de nouveaux marchés locaux et internationaux, face à des acteurs, qui disposent d'atouts considérables ».<sup>1</sup>

Dans cet esprit et face aux mutations rapides de l'environnement socio-économique (internationalisation, développement de la formation et de l'information, des moyens de communication, etc.) et aux exigences multiples que celles-ci impliquent (efficacité, adaptabilité, innovation, créativité, souplesse, rapidité, etc.), les entreprises se doivent de relever le défi, qui consiste à améliorer leur compétitivité actuelle, afin de se construire un avenir. La mise à niveau des structures internes de l'entreprise, en vue de les adapter à l'environnement externe, constitue ainsi, l'axe principal de cette stratégie.

La mise à niveau est un défi et un enjeu 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 la petite et moyenne entreprise dans une dynamique de véritable alternative de croissance hors hydrocarbures, à travers l'émergence d'un nouvel environnement attractif. Cette démarche repose sur les objectifs fondamentaux suivants :

---

<sup>1</sup>MUCCHIELI J.L. (2002), « La compétitivité : définitions, indicateurs et déterminants », éd. Accomex, N° 44, Mars- Avril, p.19.

## *Introduction générale*

La densification et la diversification du tissu économique ; l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise (publique et privée) dans ses multiples dimensions ; et enfin, le renforcement du positionnement de l'entreprise sur son marché national.

L'internationalisation progressive de l'économie nationale et l'intégration des pays du Maghreb dans la zone de libre-échange, impliquent une adaptation des PME, au niveau d'exigence de cette zone. Différents programmes de mise à niveau regroupant un ensemble d'actions matérielles et immatérielles ont été mis en place dans le but de rehausser la performance, la compétitivité des entreprises et faire face aux mutations d'un environnement fortement concurrentiel. Afin que ces entreprises opérant dans les pays en développement et en particulier dans les pays du Maghreb, puissent se fondre efficacement dans le nouveau contexte économique basé sur un système de marché, moins protégé qu'auparavant et plus exposé à la concurrence internationale, leur adaptation s'avère nécessaire et impose une révision totale des systèmes organisationnels, des modes de gestion et des comportements.

La mise à niveau consiste donc en une action d'amélioration des performances et des capacités de l'entreprise pour lui permettre de s'insérer et de croître dans un environnement résolument ouvert.

Les efforts consentis pour l'intégration des pays du Maghreb dans l'espace international, par la signature de l'accord d'association avec l'Union européenne et les négociations pour la perspective d'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), ainsi que d'autres coopérations régionales et bilatérales, impliquent une double approche dynamique, comportant comme angles d'attaque, la mondialisation d'une part et la régionalisation d'autre part.

Les enjeux de cette dynamique sont synonymes d'autant de défis à relever et en premier lieu, l'aptitude des économies maghrébines à générer une offre compétitive sur les marchés extérieurs, mais également la capacité à affronter une concurrence accrue sur le marché domestique du fait du démantèlement douanier. Cette nouvelle alternative économique impose donc aux PME d'être compétitives, du moins sur le marché local, car en raison de l'état des industries nationales, elles ne peuvent s'inscrire immédiatement dans une logique de compétitivité mondiale.

En conséquence, dès lors qu'une libéralisation brutale pourrait avoir des effets dommageables sur le secteur industriel, il est donc impératif de mettre d'abord à niveau les entreprises, afin de les adapter aux exigences du libre-échange et les accompagner dans le processus de restructuration pour affronter la concurrence sur le propre marché. Cependant, la

compétitivité reste une condition nécessaire pour agir et réagir aux incertitudes de l'environnement économique international et son évolution.

Ainsi, confrontés à un environnement socio-économique marqué par la mondialisation des échanges et l'exigence de compétitivité, les pays du Maghreb se sont engagés dans des programmes de mise à niveau, dont l'objectif est de soutenir les dynamiques de restructuration, d'intégration et de croissance industrielle.

En d'autres termes, au-delà de l'amélioration de la compétitivité des entreprises, ces programmes visent à encourager leur intégration économique régionale, afin de construire un tissu industriel, qui pourra à terme, affronter la concurrence étrangère.

Il s'ensuit que la mise à niveau de l'entreprise locale est l'une des politiques de soutien à la durabilité de la croissance. Selon Temmar (2011), la mise à niveau locale de l'entreprise affecte l'économie nationale à plusieurs niveaux, en améliorant la compétitivité des entreprises locales<sup>1</sup> : elle crée le lien nécessaire permettant d'arrimer le secteur des entreprises locales à celui des entreprises étrangères ; elle développe les capacités des entreprises locales à résister au surcroît de concurrence qu'entraîne l'ouverture économique ; et elle jette les bases d'une croissance accélérée et durable de l'économie nationale dont elle touche de larges secteurs.

La libéralisation du commerce extérieur et l'ouverture de l'économie maghrébine au marché mondial sont une réalité de plus en plus tangible, qui engage l'avenir des PME. Elles constituent une opportunité, mais surtout un risque pour les entreprises qui seront mises à rude épreuve, en raison des produits et services susceptibles de venir les concurrencer sur leur propre marché.

Afin de conjurer les périls qui menacent la pérennité des entreprises maghrébines, les Pouvoirs Publics ont retenu la mise à niveau, comme axe cardinal de leurs politiques de développement économique, afin de tenter de leur garantir le principe d'une croissance soutenue et d'une compétitivité durable.

Le concept de mise à niveau est une notion assez récente dans la littérature économique. Très peu de théoriciens se sont focalisés sur l'explication dudit concept, mais

---

<sup>1</sup>TEMMAR H. (2011), « La transition de l'économie émergente : Références théoriques, stratégies et politiques. », OPU, Alger, p.388.

tous y ont établi une corrélation avec la compétitivité recherchée par les entreprises (ONUDI<sup>1</sup>, Mariesse<sup>2</sup>, Lamiri<sup>3</sup>, Bouraoui<sup>4</sup>, etc.).

L'entreprise, en tant que système organisé, est interpellée en premier lieu, sur la ligne de front de la bataille pour la compétitivité. La croissance de l'entreprise dépend de sa capacité à résister aux assauts de cet environnement économique, qui la fragilise. Sa survie est en fonction de son aptitude à résister à la concurrence et à capter de nouveaux marchés locaux et internationaux, face à des acteurs qui disposent d'atouts considérables.

La mise à niveau est une réponse à la fragilisation du tissu économique. Elle se veut une action d'amélioration des performances et des capacités de l'entreprise, pour lui permettre de s'insérer et de croître dans le champ concurrentiel qui est le sien. Elle procède d'une démarche, qui repose sur la définition d'un plan de mise à niveau, incluant un plan d'investissement élaboré à partir des conclusions d'un diagnostic stratégique global, défini, entre autres, sur la base de l'identification de ses forces et faiblesses, face aux menaces et aux opportunités auxquelles elle se trouve confrontée. Les dispositifs de mise à niveau mis en place doivent donc permettre aux entreprises d'améliorer leur compétitivité, afin de s'adapter aux mutations apparues, sur fond d'environnement fortement concurrentiel.

En considération de tous ces attendus, il convient de nous interroger aujourd'hui, sur les réelles avancées de ces programmes de mise à niveau appliqués dans les différents pays maghrébins (Algérie, Tunisie, Maroc), avec ou sans l'aide des acteurs (Union Européenne, ONUDI, etc.), et de tenter de cerner leurs retombées consécutives en termes d'amélioration de la compétitivité des entreprises concernées.

À travers notre étude nous tenterons d'apporter quelques réponses à ces questionnements, qui constituent le cœur de notre problématique, en fonction des informations dont nous avons pu disposer pour les 03 pays concernés.

L'objectif de cette étude, consiste donc d'une part, à recenser et à décrire comparativement les dispositifs de mise à niveau de la PME mis en place dans ces 03 pays du Maghreb, à savoir, Algérie, Tunisie et Maroc, faisant partie du périmètre de notre étude et de tenter de vérifier, si les résultats attendus ont été atteints. D'autre part, vérifier les impacts et

---

<sup>1</sup> ONUDI. (2002), *Op.cit.*, p.6.

<sup>2</sup> MARIASSE S. et FILIPIAK E. (2003a.), « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approche théoriques et déclinaisons opérationnelles », Agence Française de Développement, Paris, p.91.

<sup>3</sup> LAMIRI A. (2003a), « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises. », éd. OPU, Alger, p. 7

<sup>4</sup> BOURAOUI N. (2005), « La perception des déterminants de la compétitivité de l'entreprise et stratégie de mise à niveau face au marché de l'Union Européenne : cas des PMI Tunisiennes », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse.

les répercussions de ces programmes de mise à niveau (PMN) mis en place sur la compétitivité de la PME au Maghreb.

Au total, il s'agit donc de traiter, d'une part, des fondements des programmes de mise à niveau (PMN), puis de synthétiser l'ensemble des informations sur ces programmes dans trois pays du Maghreb : l'Algérie, la Tunisie et le Maroc, tout en faisant apparaître leurs spécificités. Il convient ensuite, de dégager les facteurs de réussite ou de blocage de ces programmes de mise à niveau dans les pays considérés, tout en sachant que ces derniers présentent des structures de production et des niveaux de développement économique divers, parfois très éloignés.

D'autre part, en nous appuyant sur des statistiques disponibles, nous avons cherché à esquisser, une évaluation de ces programmes de mise à niveau dans chaque pays traité, de leurs états d'avancements, des résultats escomptés, de leur efficacité, avant d'essayer de dégager leurs impacts sur la PME maghrébine.

### **Hypothèses de travail**

Afin de vérifier si ces objectifs sont atteints, certaines hypothèses nous semblent nécessaires et apparaissent comme autant de fils conducteurs indispensables à la clarification de notre problématique :

- L'entreprise est un ensemble complexe de fonctions interdépendantes (production, commercialisation, ressources humaines, recherche et développement, innovation, etc.). La mise à niveau doit assurer, l'optimum de ces différentes fonctions, afin d'atteindre l'objectif de la Petite et Moyenne Entreprise (PME), qui est la conquête du marché national et l'extension de ses parts de marché. La cohérence des programmes de mise à niveau (PMN) et la convergence des politiques économiques constituent les fondements de l'impératif de compétitivité. Dès lors, la concordance et la cohérence de ces programmes (PMN) constituent le meilleur gage d'efficacité.

- L'internationalisation progressive de l'économie nationale et la mise en place de zone de libre échange, la mise à niveau du tissu industriel et en particulier la PME qui occupe une place primordiale dans le tissu économique dans les pays du Maghreb, devient à cet effet une condition incontournable. De manière générale, la mise à niveau consiste à mettre les PME au niveau des exigences du libre-échange et de la circulation des biens et services avec le monde extérieur. De manière plus spécifique, cette dernière, consiste à améliorer la

compétitivité de la PME maghrébine sur plusieurs plans : technique, commercial, managérial ressources humaines et financier.

La mise à niveau est, en effet, une condition nécessaire pour favoriser la compétitivité, mais pas suffisante si elle se borne à un saupoudrage d'actions ponctuelles et statiques. Pour que la compétitivité soit durable et soutenue, la mise à niveau se doit d'être un processus continu, d'amélioration des performances et d'apprentissage de toute entreprise souhaitant résorber ses faiblesses et conforter ses atouts. Il s'agit donc pour l'entreprise, de s'inscrire dans une démarche d'anticipation et de remise en cause de ses fonctions ce qui présuppose en effet, un effort d'adaptation permanent.

La démarche de mise à niveau est réputée d'avoir un impact et des répercussions positives sur les PME ayant adhéré au programme, selon les dispositifs retenus par chaque pays, des points de vue des principes sous-jacents à chaque programme, de l'architecture institutionnelle ou encore des types d'instruments d'incitation à ces programmes.

Par ailleurs, la mise à niveau des entreprises telle qu'elle est conçue, même si elle réussit, n'est pas suffisante, car celle-ci ne constitue qu'une première étape. La mise à niveau s'inscrit dans une démarche progressiste, qui implique que plusieurs facteurs soient réunis, tels, l'accompagnement d'une mise à niveau parallèle de l'environnement économique et l'amélioration de ses économies externes, agissant en synergie. Ce faisant, il importe qu'elle fasse partie d'une politique industrielle globale.

**La démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette étude distingue deux phases :**

- L'analyse théorique y tient une place importante, associée à une recherche documentaire et informationnelle, en rapport avec notre thématique. Afin d'étudier et d'évaluer l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité et la performance des PME, nous avons entrepris une étude documentaire, en nous appuyant sur la littérature produite sur le sujet, ainsi que sur des sources issues des entreprises, des Ministères des bureaux de consulting, etc.

- En deuxième lieu, une recherche est menée auprès des différents acteurs, institutions, interlocuteurs étrangers et locaux, chargés de la mise en place de ce programme, de son suivi et de son impact sur la PME, afin de comparer leur programme de mise à niveau, son évolution, les entreprises et les secteurs d'activités touchés par ce programme en Algérie, en Tunisie et au Maroc.

Parallèlement, il s'agit d'analyser les perspectives mises en place, leurs répercussions, les moyens matériels, immatériels (assistance, accompagnement, suivi, conseil, orientation, formation, etc.), ainsi que financiers déployés pour la bonne exécution de ce programme, pour comparer et évaluer, enfin, l'impact et les répercussions réelles sur le niveau des entreprises et leurs systèmes de management.

Cette investigation, conduite auprès des consultants chargés du diagnostic global, des chefs d'entreprises, des cadres et des travailleurs concernés par la mise à niveau, autorisera des réponses à l'interrogation sur le sens et la manière dont ces différents acteurs perçoivent la mise à niveau des entreprises et leurs attentes face à un tel dispositif.

En parallèle, on s'est aussi basée sur la collecte des données, des informations et de statistiques, issues d'enquêtes effectuées par des organismes habilités, tels que Agence Nationale du Développement de la PME (ANDPME) en Algérie, Bureau de Mise à Niveau (BMN) en Tunisie, l'Agence Nationale de la PME (ANPME) au Maroc actuellement nommée PME Maroc, des données des Ministères des trois pays de notre champ d'étude, ainsi qu'aux différents organismes concernés par la mise à niveau.

Soulignons toutefois, que la plupart des organismes et surtout les entreprises approchés ont été avarés en matière de renseignements et ce, malgré les efforts et le temps que nous avons consacré pour aboutir aux objectifs ambitionnés. La tâche a été d'autant plus hardie puisque nos investigations portent sur trois grands pays.

### **Structure du travail**

Notre étude s'articule autour de deux grandes parties éclatées respectivement en deux chapitres. La première partie s'intitule « Face à la mondialisation : Nécessité de la mise à niveau de la PME ». Les deux chapitres, qui la composent, portent sur les aspects suivants :

Le chapitre I concerne « La mondialisation et son impact sur la PME ». Il met l'accent sur les caractéristiques de la mondialisation et son impact sur les petites et moyennes entreprises. Au vu de ce nouvel environnement, la réflexion sur la compétitivité en tant que mode de survie des pme s'avère indispensable.

Il est ainsi utile, de se pencher sur les facteurs, les sources et les fondements de la compétitivité de l'entreprise, comme impératif pour assurer une pérennité, face aux mutations économiques actuelles et à la rude concurrence en cours, dans une économie ouverte.

La recherche des déterminants de compétitivité dans les entreprises devient multidimensionnelle. Autrement dit, le concept de compétitivité doit être mis en relation avec les ressources disponibles ou potentielles, d'ordre technique, humain, financier, commercial et technologique au sein de l'entreprise. L'examen de compétitivité reposera alors sur l'évaluation de chacune de ces capacités.<sup>1</sup>

Il y a lieu de considérer qu'à l'intérieur des entreprises, la compétitivité n'est pas un concept statique et qu'elle est étroitement liée à la situation économique du pays d'appartenance, ainsi qu'à celle du marché international. Il leur faut donc, afin de demeurer compétitives, établir un processus d'ajustement et de mise à niveau continu, en réponse à des forces et des facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché.

Le chapitre II « Mise à niveau : Approche et processus », s'attache à définir la mise à niveau en tant que processus dynamique, indispensable dans un cadre de mondialisation et de compétitivité. Ce chapitre porte sur l'étude des fondements des programmes de mise à niveau, initialement appréhendés dans leur traduction microéconomique, à savoir la mise à niveau de la compétitivité des entreprises.

En fait, la mise à niveau pourrait consister en une forme de politique industrielle qui doit placer l'entreprise dans des conditions concurrentielles optimales. Partant, elle comporte donc une dimension dynamique, favorisant sa capacité effective à se maintenir face à la concurrence.

Au-delà, la mise à niveau des PME, se veut 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, rompus à des méthodes de management dynamiques et innovantes. C'est ainsi que nous traiterons, d'une part de la genèse du programme de mise à niveau, sa définition, son contexte, ainsi que ses différents types, les objectifs qui lui sont assignés et les conditions de son application. Au total, la mise à niveau de l'entreprise se révèle donc comme un puissant levier d'amélioration des performances de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> MAHMOUDOU B.S. (2013), « Déterminants de la compétitivité financière des PME Sénégalaises », Afrique et Développement, Vol. 38, N° 1&2, p.61.

La seconde partie intitulée « Présentation et évaluation des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME dans les pays du Maghreb » est constituée des deux chapitres suivants :

Le chapitre III porte sur « Les programmes de mise à niveau des PME au Maghreb : Contexte et dispositif ». Son but est de synthétiser l'ensemble des informations disponibles sur le programme de mise à niveau (PMN) poursuivies par les trois pays du Maghreb : l'Algérie, la Tunisie et le Maroc, sous forme de note qualitative, permettant ainsi de retracer leur genèse et leur évolution.

Les trois programmes de mise à niveau (PMN) connaissent des états d'avancement différents et aboutissent à des résultats divers selon le pays considéré, ce qui nous exhorte à faire une étude comparative entre ces trois pays voisins. Amorcé en Tunisie en 1995, le PMN s'est vu implanté au Maroc en 1996, avant d'être redynamisé en 2002. L'Algérie, quant à elle, a engagé une requête officielle auprès de l'ONUDI en 1991 et ce n'est qu'en 2003 que la mise à niveau est devenue une réalité. Toutefois, il est intéressant d'analyser les dispositifs retenus par les divers pays, du point de vue des principes sous-jacents à chaque programme, de l'architecture institutionnelle ou encore du type d'instruments d'incitation à l'investissement mis en place ainsi que les résultats partiels obtenus. Pour chaque pays, ces aspects sont précisés tout en tenant compte du contexte macroéconomique et social, dans lesquels se sont inscrits les programmes.

Le chapitre IV intitulé : « Bilan des PMN et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb » établit des bilans, résultats, ainsi que les impacts des programmes de mise à niveau (PMN) sur la compétitivité des PME dans les trois pays étudiés. Il essaie de rendre compte de l'efficacité des dispositifs des programmes de mise à niveau mis en place dans chaque pays du Maghreb traité dans cette thèse, ainsi que sur le type d'instruments d'incitation à l'investissement mis en œuvre (matériel et immatériel). La diversité des contextes et des pratiques en matière de politique économique, laisse supposer que, à ambitions équivalentes, l'architecture institutionnelle et les modes de pilotage des programmes sont spécifiques à chaque contexte national. Cependant, il convient de souligner que, l'indisponibilité de données statistiques, ou encore leur incomplétude, ne nous ont pas permis d'être exhaustifs par rapport aux objectifs fixés.

# **PARTIE I**

**Face à la mondialisation : Nécessité de la  
mise à niveau de la PME**

### **Introduction de la première partie**

La crise économique mondiale, enregistrée avant 1989, a mis en évidence la fragilité des systèmes économiques rendus caducs face à de nouvelles données économiques et géopolitiques, ainsi qu'aux profonds bouleversements économiques, politiques et sociaux connus durant cette période. Ces conditions ont mis en évidence la nécessité d'ajustement et de soutien au développement aux entreprises.

En effet, la mondialisation qui a défini de nouveaux enjeux a forcé les entreprises à inclure un nouveau paramètre dans leurs stratégies économiques : la notion de compétitivité. Ce concept évoque la capacité à réussir économiquement dans un environnement concurrentiel, en innovant, en croissant et en actualisant continuellement ses connaissances et ses méthodes managériales.

La mise à niveau des entreprises est née de l'expérience portugaise initiée en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration en Europe. Ainsi, dans le cadre de son adhésion à l'Union européenne, le Portugal, ne répondant pas aux critères économiques d'admission, car ses entreprises n'avaient pas le niveau nécessaire pour concurrencer ses voisins, s'est vu contraint de mettre en place un programme de mise à niveau des PME, et cela, à l'initiative du Programme Européen de Développement et d'Industrialisation du Portugal (PEDIP).

Depuis, les contraintes de rentabilité qui pèsent sur chaque entreprise de tous les pays développés ont conduit les Pouvoirs publics des États Unis, Japon, Allemagne... à mettre en œuvre des dispositifs d'appui et d'aide au financement des PME. L'ouverture des frontières ainsi que la libéralisation des économies accentuent la concurrence internationale qui incommodent les économies en développement. Ces dernières confrontées à leurs voisins développés, recherchent les outils qui leur permettent de faire face à la concurrence des produits étrangers et, un second temps, de conquérir des marchés extérieurs. De là est né le concept d'aide au développement, qui désigne une action volontaire par un acteur extérieur afin d'impulser le développement d'un pays tiers.

Dans ce contexte de mondialisation et d'ouverture des économies nationales vers l'extérieur, des programmes de mise à niveau ont été mis en place dans différents pays développés ou en voie de développement.

Ces programmes de mise à niveau ont pris différentes formes selon les pays où ils étaient appliqués, mais la démarche principale reste identique: accompagner les entreprises pour leur permettre d'améliorer significativement leur compétitivité en s'alignant aux standards internationaux d'organisation et de gestion et ainsi faire face aux défis de la mondialisation et de l'ouverture de marché.

De ce fait, dans cette partie, nous présentons en premier lieu, dans le premier chapitre, la mondialisation et son impact sur la PME :

La première Section est consacrée à la présentation de la mondialisation et le nouveau contexte international. La deuxième section fait l'objet de l'impératif de la compétitivité face aux défis de la mondialisation.

La dernière section présente la compétitivité des entreprises. Celle-ci a pour but de définir et de présenter le concept de compétitivité de manière générale et de l'entreprise en particulier, ses fondements et ses principes.

En deuxième lieu, nous présentons dans le second chapitre, la mise à niveau : approche et processus comme outils de compétitivité.

À cet effet, la première section est consacrée à la définition et la présentation de la mise à niveau, approche et contexte de la mise à niveau des entreprises.

La seconde section fait l'objet d'une étude sur les fondements des programmes de mise à niveau (PMN).

La dernière section a pour but de présenter la mise à niveau comme étant un processus évolutif.

# **CHAPITRE I**

## **Mondialisation et son impact sur la PME**

## **Introduction**

En raison des changements continus et de plus en plus rapides des économies découlant de la mondialisation des marchés, les entreprises doivent constamment adapter leurs stratégies. La mondialisation des activités industrielles se traduit par des alliances commerciales ou stratégiques pour produire, s'approvisionner et commercialiser. Elle représente pour certaines entreprises des opportunités et des débouchés d'expansion et de croissance, pour d'autres, elle signifie menaces et défis, face à la forte concurrence des entreprises étrangères.

Dans ce nouveau contexte concurrentiel, la survie de l'entreprise, acteur central de la vie économique, dépend non seulement des lois de l'économie, mais surtout de sa compétitivité. Cette dernière est devenue, avec la mondialisation, un impératif vital pour chaque entreprise.

Selon Oukaci (2014), « la mondialisation des marchés, l'internationalisation de la concurrence, la maturation des consommateurs, l'hyper segmentation des marchés et le développement accéléré des innovations, sont des référentiels à prendre en compte dans les stratégies de l'entreprise si elle veut être compétitive. La complexité et l'incertitude dans l'environnement, l'introduction de nouvelles variables et leur impact rendent nécessaire pour les entreprises, la maîtrise d'une démarche assurant une meilleure allocation des ressources stratégiques pour réagir face aux événements porteurs d'opportunités ou de menaces. »<sup>1</sup>

Dans ce chapitre, nous présentons en premier lieu, le phénomène de mondialisation, le processus de libéralisation, ainsi que les défis de cette globalisation, les dimensions de la mondialisation et ses influences sur les PME (section I).

En second lieu, au regard de ce nouvel environnement, nous abordons l'impératif de la compétitivité pour faire face à la mondialisation. La globalisation a, dans les deux cas, une influence sur la compétitivité de la PME. Sans doute offre-t-elle à celles-ci des opportunités en termes de débouchés de marché, mais la contrepartie en est parfois, un accroissement de son exposition au risque ! C'est donc au prix d'une attitude dynamique et flexible que la PME verra un renforcement de ses chances de survie.

La mise à niveau devient ainsi une condition incontournable et un impératif, pour pouvoir s'adapter aux perpétuels changements de ce nouveau contexte mondial.

---

<sup>1</sup>OUKACI D. (2014), « Mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face à l'économie de marché. Cas : filière bois/ameublement », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri, Tizi-Ouzou, Algérie, P. 14.

## **Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME**

La troisième section a pour objectif de traiter la compétitivité des PME tout en définissant les contours de cette dernière, ses déterminants et ses critères de mesure.

### **Section I**

#### **Mondialisation et son impact**

La mondialisation économique figure au titre des influences les plus puissantes et les plus pénétrantes, susceptibles d'impacter les pays, les entreprises, les milieux du travail, les collectivités et les individus.

C'est ainsi que pour réussir, les gestionnaires doivent intégrer désormais à leurs pratiques managériales, les perpétuels changements internationaux, affectant l'exercice de leurs activités.

L'ouverture des frontières devient donc une réalité, y compris pour les économies longtemps protégées. Depuis une trentaine d'années, les pays en voie de développement procèdent, dans le cadre des plans d'ajustement structurel et en vue de leur adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), à une libéralisation de leurs économies. Ces pays notamment les pays du Maghreb, en particulier l'Algérie, la Tunisie et le Maroc sont aujourd'hui en position inégale face à l'ouverture. Nombreux sont ceux qui ne sont pas prêts au niveau technologique, institutionnel ou humain. L'intégration de certains d'entre eux, sera ainsi rendue difficile, en raison de la faiblesse de leur tissu industriel.

Nombre de ces pays ne sont pas prêts, mais quoi qu'il en soit, ils sont arrivés à un tournant : soit ils parviennent à en tirer bénéfice et peuvent espérer un rattrapage socio-économique, soit ils ne réagissent pas et risquent en conséquence de s'appauvrir davantage.

Dans ce nouveau contexte, chaque phase doit se préparer et mettre en œuvre un programme global de mise à niveau, en vue de prendre davantage des effets positifs de la libéralisation et de renforcer leur tissu industriel, en améliorant leur capacité de production, de vente et d'exportation.

#### **1.1 Éléments de la mondialisation**

Il est important d'explicitier la notion de mondialisation, ainsi que ses multiples dimensions. Deux visions de la mondialisation dominent actuellement les débats. La première considère les aspects bénéfiques du phénomène et la seconde, ses risques. Ces deux visions peuvent apporter des précisions importantes, quant à la perception de la mondialisation, ainsi que sur les politiques économiques possibles. Phénomène complexe, la mondialisation revêt

## *Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME*

plusieurs aspects, la dimension plutôt économique, renvoyant au rapprochement des économies nationales et à leur intégration tendancielle, à une économie globale. L'aspect financier de la mondialisation est essentiel et fait référence à la croissance des flux financiers entre États.

Enfin, la mondialisation commerciale se caractérise par un accroissement des échanges de biens et services dans le monde. La technologie y joue un rôle majeur, notamment par le biais de l'information et de la communication. Il en est de même pour le rapprochement des sociétés et des cultures, car de ces rapprochements sont nés des réseaux, qui ont une action importante sur la scène mondiale.

Ces différents facteurs ont tous des rôles à jouer dans la mondialisation et il convient de les préciser afin de mieux cerner le phénomène, ainsi que ses conséquences sur les PME. En effet, alors que certaines dimensions sont porteuses d'opportunités, d'autres constituent des menaces pour l'entreprise.

Ce processus de mondialisation a connu plusieurs phases de développement, dont une, dans les années 90, suite au triomphe de l'économie de marché, après la faillite du modèle communiste. Désormais l'ordre économique mondial est capitaliste et la logique financière s'impose partout. D'où les nouveaux credo que sont la rentabilité et l'efficacité. Les PME n'échappent pas à ce phénomène, elles ont aujourd'hui la même priorité que les grandes entreprises, à savoir : être compétitive afin de conserver ou conquérir une place sur le marché national ou international. Afin de répondre à ce critère de compétitivité, c'est l'organisation et la stratégie de l'entreprise, dans leur ensemble, qui doivent s'inscrire une logique de rentabilité. Le financement étant le moteur de ladite rentabilité, la fonction financière est devenue essentielle et inhérente à la PME et son contrôle, la clé d'une réussite espérée. Ainsi, la globalisation n'est pas un phénomène naturel, mais elle est le résultat d'un choix délibéré, motivé par la recherche d'une optimisation, voire d'une maximisation des profits, de la part des producteurs. La même motivation avait occasionné l'internationalisation de la production, il y a quatre siècles. Le même défi se pose aujourd'hui avec la globalisation. Les PME se doivent donc de le relever afin d'assurer leur pérennité.

Pour une PME, la globalisation est le stade ultime de son internationalisation. En effet, plus les taux d'export-import et d'investissement direct à l'étranger augmentent, plus l'entreprise tend, vers sa forme globale. La globalisation pourrait être définie comme étant « le processus d'intégration des marchés nationaux de biens, capitaux, financiers et des marchés en devises en un unique marché global, fonctionnant selon des règles universelles ».

## Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME

Le Fonds Monétaire International définit la globalisation comme étant « l'interdépendance économique croissante de l'ensemble des pays du monde, provoqué par l'augmentation du volume et de la variété des transactions transfrontalières de biens et de services, ainsi que des flux internationaux de capitaux, en même temps que par la diffusion accélérée et généralisée de la technologie ». C'est donc sur plusieurs fronts que l'entreprise doit lutter et s'adapter de façon toujours plus rapide.

### **1.1.1 Mondialisation : un concept à caractère multidimensionnel**

Il est essentiel dans un premier temps, de préciser le concept de mondialisation, afin de comprendre ses liens avec les PME. En effet, les définitions sur la mondialisation sont nombreuses et ne traitent souvent, que d'une partie dudit concept. C'est seulement avec une idée plus transparente de ce qu'est et qu'implique la mondialisation, qu'il sera possible de déterminer ses multiples conséquences sur les petites et moyennes entreprises (PME).

La mondialisation économique désigne l'accélération, à l'échelle mondiale, des échanges de biens et de services, grâce à la levée des barrières douanières dans le cadre du General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), puis de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) depuis 1995 et par le développement des moyens de transport et de communication. La mondialisation est souvent assimilée au concept de globalisation et d'internationalisation.

La mondialisation s'articule autour de trois éléments fondateurs <sup>1</sup> : le développement considérable des échanges internationaux et des Investissements Directs à l'Etranger (IDE) qui repose sur une libéralisation croissante de ces flux ; l'existence de filiales de production qui entretiennent entre elles des relations d'échange de biens et de services et ; la permanence du cadre national, qui se manifeste par l'existence de caractéristiques différentes des nations, contrairement aux analyses suggérant une économie mondialisée tendant vers une convergence des nations.

La mondialisation est un processus dont le principal rouage est le développement d'échanges internationaux qui tend à accroître l'interdépendance entre les pays et les régions. Ce développement porte sur les échanges commerciaux, les flux des investissements et les flux financiers.

Dans ce contexte de mondialisation, les multinationales sont les principaux agents actifs, mais les PME peuvent aussi, profiter des opportunités et doivent pouvoir faire face à de

---

<sup>1</sup>OUKACI D. (2014), *Op.cit.*, p.16.

rudes concurrences. Certaines PME, telles que les entreprises maghrébines, ont souvent une attitude passive, elles subissent la mondialisation comme une contrainte, qui affecte leur position stratégique. Par contre dans les pays émergents, les PME ont une attitude proactive sur un marché confronté à une concurrence mondialisée. C'est ainsi qu'elles s'attachent à se spécialiser, pour dominer un segment ou encore, à reconfigurer leurs activités, afin de tirer profit des opportunités de la globalisation.

Dans cet environnement incertain, les entreprises sont donc dans l'obligation d'avoir une grande capacité d'adaptation et se doivent de mettre en place des stratégies d'alliance et de coopération, avec des opérateurs progressistes, pour contrecarrer cette concurrence multidimensionnelle, sur le plan de la productivité, de la qualité, de l'innovation, ou encore des prix, etc.

### **1.1.2 Causes de la mondialisation économique**

Au cours de ces dernières décennies, le Libéralisme a pris de l'ampleur dans l'économie mondiale, parallèlement à un amoindrissement du rôle de l'État dans l'activité économique, procédant fréquemment d'une volonté de désengagement, sur fond de dérégulation. C'est ainsi que l'interventionnisme étatique a cédé la place aux mécanismes de marché, avec pour conséquence, une intensification des échanges et de la concurrence, favorisée par l'insertion des pays émergents dans l'économie mondiale et par développement de la technologie.

L'environnement économique actuel connaît de constantes mutations technologiques et des innovations, considérées comme étant à l'origine de la mondialisation. Ceci s'est traduit par une réorientation des politiques industrielles de l'ensemble des nations, reposant sur des stratégies axées, non seulement sur l'accumulation du capital physique et notamment technologique, mais aussi celle de l'ingénierie, constituée de matière grise l'accompagnant. De ce fait, le savoir-faire technologique peut être considéré comme une combinaison de plusieurs compétences managériales, organisationnelles, relationnelles ou encore d'adaptation, en interaction et mobilisées au service de stratégies de développement diversifiées et alternatives.

Ce contexte environnemental impose donc une nécessaire flexibilité, la logique de la production de masse, porteuse d'inertie, étant remplacée par celle d'une production ciblée et dynamique, correspondant à des besoins spécifiques. La capacité d'adaptation aux

changements de l'environnement apparaît ainsi comme l'un des facteurs clefs de réussite dans un monde incertain.

### **1.1.3 Facteurs d'accélération de la mondialisation**

Les facteurs de mondialisation sont multiples tant d'ordre politique, économique, technologique et social.

#### **1.1.3.1 Politiques publiques et le libre échange**

Depuis la Deuxième Guerre Mondiale, la coopération économique internationale, la liberté du commerce, les échanges entre nations étaient vus comme moyens essentiels pour retrouver prospérité et développement économique. Ainsi, l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), créée en 1995, oblige l'ouverture des marchés aux investisseurs étrangers, impose l'égalité dans le traitement des firmes locales et étrangères ; et empêche la protection de l'industrie locale contre les importations étrangères. Entre autres, l'OMC s'occupe des règles régissant le commerce entre les pays, sa principale fonction étant de favoriser autant que possible la bonne marche, la prévisibilité et la liberté des échanges.

Plus des trois quarts des Membres de l'OMC font partie des pays en développement ou des pays les moins avancés. Tous les Accords de l'OMC contiennent des dispositions spéciales à l'intention de ces membres. Ils prévoient notamment une prolongation des délais pour la mise en œuvre des accords et des engagements, des mesures visant à accroître leurs possibilités commerciales et des mesures d'appui pour les aider à mettre sur pied l'infrastructure nécessaire pour les travaux de l'OMC, à régler les différends et à appliquer les normes techniques.

En 1997, une réunion de haut niveau sur les initiatives commerciales et l'assistance technique en faveur des pays les moins avancés, a abouti à la création d'un « cadre intégré » associant six organisations intergouvernementales destinées à aider les pays les moins avancés à accroître leurs capacités commerciales, ainsi qu'à la conclusion d'accords supplémentaires portant sur l'accès aux marchés à des conditions préférentielles.

Le Cycle de Doha est le tout dernier cycle des négociations commerciales entre les membres de l'OMC. Il vise à réformer en profondeur le système commercial international par la réduction des obstacles au commerce et des règles commerciales révisées. Le Cycle de Doha est aussi appelé semi officiellement « Programme de Doha pour le développement », car

## Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME

l'un de ses principaux objectifs est d'améliorer les perspectives commerciales des pays en développement.<sup>1</sup>

Le Cycle de Doha été lancé officiellement à la quatrième conférence ministérielle de l'OMC, tenue à Doha (Qatar), en novembre 2001. La « Déclaration ministérielle de Doha » a défini le mandat des négociations qui portent, notamment sur l'agriculture, les services et la propriété intellectuelle, qui faisaient déjà l'objet de discussions.

À l'OMC, un comité du commerce et du développement, aidé d'un sous-comité des pays les moins avancés, étudie les besoins particuliers des pays en développement. Il est chargé notamment de la mise en œuvre des accords, de la coopération technique et de la promotion d'une participation accrue des pays en développement au système commercial mondial.

Pour ce faire, les négociations à l'OMC suivent officiellement certains principes. Ces derniers peuvent être résumés comme suit : l'engagement unique ou chaque thème de négociation fait partie d'un ensemble indivisible ; être membre de l'OMC signifie l'adhésion à l'ensemble des accords, sans exception ; la prise en compte du développement durable dans les négociations ; la transparence des négociations ; un forum de discussions permanentes ; et enfin, un traitement spécial et différencié en faveur des pays en voie de développement (PED), et encore plus pour les pays les moins avancés (PMA).

Ce traitement spécial n'est que transitoire puisque PED et PMA devront se conformer à terme, aux mêmes disciplines que les pays développés.

Cette libéralisation des échanges au plan mondial s'est effectuée parallèlement avec les accords régionaux de libre-échange. À titre d'exemple : la création du Mercosul en 1991 (Amérique Latine) ; la création de NAFTA en 1994 qui regroupe le Canada, les États-Unis et le Mexique, la création de L'Asean Free Trade Association en 1992 et les pays du sud asiatiques ont créé la SAFTA en 2004 (South Asia free Trade Agreement).

La Coopération européenne englobant 27 pays avec une monnaie unique et un même projet de politique économique, est aussi active. Pour élargir la zone de libre-échange, l'Europe procède aux accords d'association avec les pays de la rive méditerranéenne, ce qui contribue à l'accélération des échanges et aux opportunités d'investissements.

La coopération repose effectivement sur un réseau d'accords « bilatéraux », entre l'UE et chacun des Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (PSEM), entre des États membres de

---

<sup>1</sup>Organisation mondiale du Commerce (OMC), In [www.wto.org](http://www.wto.org). Consulté le 28 décembre 2016.

l'UE riverains et chacun des PSEM, entre ceux-ci, soit bilatéralement ou dans des projets d'intégration sous - régionale, maghrébine par exemple. Ce partenariat multiforme a été renforcé par diverses mesures de rapprochement « multilatéral » (comme dans le domaine des normes, cadre législatif et réglementaire) en divers domaines techniques, notamment celui des règles d'origine, qui régissent les mouvements de marchandises. L'ambition à terme, selon les projets de l'UE, est d'intégrer l'ensemble des pays de la région dans le « marché unique » européen. C'est dire, que tout produit d'un pays méditerranéen, pourra circuler sans restrictions, ni entraves, dans cet « espace EuroMed ».<sup>1</sup>

### **1.1.3.2 Evolution des marchés**

L'internationalisation de l'économie a conduit à une standardisation de la demande provenant de sa convergence avec les besoins des consommateurs, ce qui a permis aux entreprises de standardiser leur offre et d'unifier leur gamme de produits à l'échelle mondiale. L'évolution de la technologie a favorisé cette standardisation, grâce à l'adhésion de la plupart des industries, aux normes techniques internationales.

En fait, la demande internationale est à la fois homogène et segmentée, afin de répondre aux spécificités locales de chaque région. Les entreprises prennent en considération cet aspect et offrent des produits de marques globales ou marques locales assez différenciées en terme de qualité, prix et d'image, afin de répondre aux attentes des consommateurs des pays émergents, en voie de développement ou pays développés.

Parallèlement à la standardisation de la demande, on constate la croissance des flux internationaux des capitaux. « La facilité et la rapidité des transactions, expliquent la force des mouvements spéculatifs et l'origine des crises financières. La mondialisation financière s'est faite de manière spectaculaire de 1975 à 1995. Les montants des transactions internationales sur titres, passent de 5 % à 135 % pour les États-Unis, 169 % pour l'Allemagne et 180 % pour la France ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Déclaration de Barcelone et partenariat euro-méditerranéen :« La présente déclaration est l'acte fondateur d'un partenariat global entre l'Union européenne (UE) et douze pays du sud de la Méditerranée. Ce partenariat vise à faire de la Méditerranée un espace commun de paix, de stabilité et de prospérité, grâce au renforcement du dialogue politique et de sécurité, de la coopération économique, financière, sociale et culturelle. », Journal officiel n° C 017 du 22/01/1996 p. 0178.

<sup>2</sup> STRATEGOR (2004), « Politique générale de l'entreprise », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod.

### **1.1.3.3 Facteur des coûts**

L'émergence du phénomène de mondialisation est la conséquence de plusieurs facteurs, dont l'un des principaux est la recherche, de la part des entreprises, d'économies d'échelle, en dehors du marché domestique et régional, ainsi que de nouveaux potentiels de croissance.

En effet, les entreprises industrielles réorganisent dans ce contexte, leurs stratégies de production, sur une base internationale, en prenant en considération, les coûts de transport, le prix de revient, la qualité et le coût de la main d'œuvre locale, etc. À titre d'exemple, des entreprises automobiles françaises délocalisent leurs chaînes de production vers l'Europe de l'Est, alors que d'autres s'orientent vers des pays asiatiques, dont la Chine.

### **1.1.3.4 Facteur concurrentiel**

L'aspect concurrentiel est à la fois une cause et une conséquence de la mondialisation. La dynamique concurrentielle dépasse les limites des frontières et fait disparaître les marchés protégés, tenus longtemps en dehors de ce mouvement de libéralisation, notamment dans le cas des pays en développement.

Toutefois, malgré la puissance des forces de globalisation économiques, financières et technologiques, celle-ci n'impacte pas également, toutes les dimensions de la société, et particulièrement, ses aspects politiques, sociaux, ou encore culturels.

Enfin, les conséquences de la mondialisation peuvent s'avérer désastreuses, sur les régions non compétitives, réputées vulnérables (destruction des industries, des emplois, baisse de pouvoir d'achat, etc.), sachant que le phénomène ne saurait être réductible aux pays en développement, les pays les plus avancés pouvant être également concernés.

## **1.2 Dimensions de la mondialisation et ses influences sur les PME**

Bien que parlant de la globalisation, en faisant souvent référence à ses aspects productifs, force est de constater que le phénomène ne se réduit pas à ce seul domaine. Le commerce, les Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication (NTIC), la vie sociale et culturelle ainsi que le fonctionnement des structures politiques dans les différentes parties du monde, sont aussi impactés et soumis à un phénomène d'uniformisation. C'est ainsi que les médias audiovisuels tendent vers ce processus, aussi bien du point de vue de leur support physique (télévision) que de leur contenu (films et informations circulent dans un marché restreint) et c'est une multitude de fonctions de la PME qui subit la loi d'un environnement mouvant.

### **1.2.1 Dimension économique de la mondialisation**

La globalisation économique signifie avant tout, la tendance des différentes économies nationales à fusionner, pour donner lieu à une « unique » structure économique globale. Elle implique une libéralisation des secteurs de l'économie qui n'obéiraient plus qu'aux seules forces du marché et des prix. Cette libéralisation de l'économie concerne les deux facteurs les plus importants d'une infrastructure économique : la circulation du capital et la circulation de la force du travail. Le débat se cristallise essentiellement autour de la mondialisation économique, les nouveaux agents mondialisés que sont les entreprises multinationales ou les regroupements transnationaux prenant de plus en plus le pas sur les collectivités publiques traditionnelles. La disparition des frontières permet de trouver sans cesse de nouvelles forces de travail ou de nouvelles ressources naturelles. Les grandes entreprises peuvent de ce fait de plus en plus échapper aux réglementations nationales, en se délocalisant dans des pays qui attirent les candidats, au travers de l'absence de toute contrainte d'exploitation (Production, fiscalité, droit du travail, etc.). On le comprend bien, ce processus augmente de façon importante les risques liés à l'environnement ou encore ceux liés au contexte social d'exercice, dans chaque pays.

La concurrence mondiale se durcit dans bien des domaines et provoque parfois un aveuglement cherchant toujours plus de débouchés et ayant de moins en moins de considération pour leurs employés ou même leurs consommateurs. La diminution du rôle protecteur et régulateur de l'État est l'un des reproches majeurs, émanant des groupements antimondialistes, face aux excès et aux dérives de la mondialisation.

Les comportements économiques de prédation sont également grandement favorisés par des vides juridiques importants sur le plan mondial. Cependant, il ne faut pas perdre de vue que l'échange entre nations est normal et essentiel de même que les élargissements de zones d'échanges. Il est très avantageux de participer à de vastes zones d'échanges dirigées par des administrations nationales et internationales puissantes. Cette régulation vise à éviter les concentrations monopolistiques et à contrôler les flux financiers. Afin d'optimiser ce fonctionnement, la coopération internationale se doit être très forte, ce qui, malheureusement, est encore trop rarement le cas. D'un point de vue national, on a souvent constaté que l'arrivée de compétiteurs extérieurs influence le marché de façon positive. En Europe, le cas fut flagrant ces dernières années, avec un renforcement des moyens de communication et l'ouverture à la concurrence de ce vaste marché. Incontestablement, ceci s'est traduit par des

## Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME

effets bénéfiques sur l'offre, en termes de quantité et de qualité, ainsi que sur le niveau des prix. De nouvelles régulations publiques demeurent essentielles au maintien de l'équilibre national, mais pour autant, il s'avère important de laisser suffisamment de place à la concurrence mondiale. L'un des dispositifs centraux de la globalisation est la firme globale.

### ▪ **Firme globale ou encore « compagnie transnationale »**

Une firme globale ou une compagnie transnationale est une structure dont l'existence et les activités se situent à l'échelle planétaire. Une comparaison avec une firme internationale classique aide à mieux comprendre la firme globale. La firme internationale fonctionne en prédominance dans un cadre national précis même si ses activités peuvent s'exercer en dehors des frontières nationales tandis que pour les firmes globales, les frontières nationales et les États sont avant tout des obstacles à leur expansion. Les firmes globales issues d'annexions d'entreprises, de rachats, de fusions et d'autres alliances stratégiques sont des conglomérats représentant souvent une concentration importante du capital. Ce sont aussi des structures à travers lesquelles se font des transferts de capitaux et de technologies, et en conséquence de nouveaux modes et normes de production. Les PME globales ont un mode d'insertion dans l'économie différent des PME à vocation nationale.

### ▪ **Délocalisation**

La délocalisation signifie le transfert de certaines activités de production des pays développés vers d'autres pays où les coûts de production sont moins élevés. Toutefois, ce sont surtout les unités de production, la distribution ou encore les services après-vente qui sont délocalisés ; les fonctions essentielles des entreprises (recherche, conception, contrôle financier) restent souvent dans les pays du Nord. Les progrès technologiques (réseaux de communication, Internet, etc.) ont grandement contribué à ce phénomène de délocalisation. Les délocalisations se traduisent souvent par de la sous-traitance chez les PME, car les investissements, tels que l'achat d'une usine ou la création d'un site de fabrication, s'avèrent en général, trop conséquent pour les PME. Certaines d'entre elles procèdent cependant à ce type d'investissement, par exemple lorsqu'elles entretiennent déjà des relations à l'international, depuis suffisamment de temps pour y avoir acquis une expérience significative, en termes de gestion de leur activité.

▪ **Libéralisation du marché de l'emploi**

La libéralisation du marché de l'emploi découle de la libéralisation des mouvements de capitaux. L'ouverture des économies implique aussi une déréglementation de la structure du marché de l'emploi. Aussi, la globalisation implique l'application d'une politique économique inspirée du libéralisme et de ce fait minimise l'intervention de l'État. Ainsi, la PME dispose d'un choix concernant sa main d'œuvre beaucoup plus important, elle a la possibilité de trouver du personnel qualifié dans plusieurs pays. Le problème du recrutement se pose alors. La main d'œuvre existe, cependant il faut savoir la trouver et l'intéresser. Lorsqu'une PME souhaite réaliser une opération de recrutement dans un pays autre que le sien, elle devra connaître les spécificités du marché du travail étranger, de même que les réseaux et méthodes de recrutement efficaces dans le pays en question. Ces informations ne sont pas toujours simples à réunir et la PME peut être amenée à perdre beaucoup de temps et à ne pas exploiter au mieux les possibilités offertes par une offre importante de main d'œuvre. Ces techniques de recrutement sont aujourd'hui essentielles pour la réussite de l'entreprise.

La première source de difficulté pour les PME est le recrutement de personnel qualifié. On voit alors toute l'importance et le bénéfice que pourrait avoir un mode de recrutement international efficace. La fonction Ressource humaine peut être un atout majeur pour les PME qui arriveraient à recruter un personnel bien qualifié. La motivation et l'implication du personnel sont plus simples à obtenir dans une petite structure que dans une grande, le personnel peut donc se transformer en un atout majeur des PME dans le cadre de la mondialisation.

**1.2.2 Dimension politique de la mondialisation**

Les implications politiques de la mondialisation ont une importance cruciale de nos jours, les appareils d'Etat étant généralement soumis aux pressions du commerce international liées à cette tendance à la globalisation et à l'ouverture à la concurrence. Les économies de marché sont généralement caractérisées par la propriété privée et l'existence grandes compagnies, qui essayent de préserver leurs parts marchés en offrant des produits de meilleure qualité à un prix compétitif. Les géants de l'économie tels que les multinationales ont également une influence et un pouvoir grandissant sur les États. Les critiques les plus nombreuses visent les organes internationaux, qui sont accusés de négligence envers les régions du monde les moins favorisées, et les multinationales qui choisissent bien souvent de favoriser leur profit au détriment de l'environnement social.

## Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME

La mondialisation ne présente pas de danger en soi, mais cependant, les grandes entreprises qui tirent profit du phénomène, afin d'accroître leur domination, sans redistribuer le moindre surplus, aux autres individus constituent une grave menace, pour les équilibres géopolitiques. Il s'avère donc essentiel, que les États n'abandonnent pas face aux multinationales et qu'ils poursuivent leur rôle de protecteurs vis-à-vis des occupants de leur nation. De nouvelles règles doivent donc prévaloir et être appliquées, les actions publiques ayant un besoin évident de s'adapter au phénomène de mondialisation. Il ne s'agit pas de subir passivement le phénomène, mais de prendre conscience des effets négatifs qu'il peut engendrer et de tenter de les réduire.

Les solutions envisageables pour les Etats relèvent donc de mesures qui atténuent les effets négatifs et encouragent les effets positifs sur leur territoire. Le ralentissement du phénomène par diverses mesures, laisse à la société et aux individus le temps de s'adapter aux transformations irrémédiables que subissent les économies et les sociétés du monde. Certaines économies combinent des lois de marché et des impératifs de planification. Ce système allie le soutien d'industries naissantes et la subvention aux produits de première nécessité ! C'est le cas dans les pays du Maghreb.

### **1.2.3 Dimension financière de la mondialisation**

C'est toutefois dans le secteur financier que la globalisation de l'économie a été le plus loin. Trois points-clés ont marqué la globalisation financière et monétaire<sup>1</sup> ; la dérégulation, l'élimination des intermédiaires et l'ouverture des marchés financiers nationaux.

La dérégulation amorcée aux États-Unis fin des années 70, s'est poursuivie avec le Japon en 83/84, et l'Europe, qui en 1990 a créé un marché de capitaux (capital market) unique. La dérégulation signifie la libéralisation monétaire et financière. Cela se fait par le démantèlement progressif des divers règlements qui régissent les mouvements financiers et monétaires (contrôle de prix des services bancaires et des échanges de devises ainsi que le contrôle des intérêts à long terme). Cette dérégulation profite aux PME comme aux autres entreprises. En effet, les transferts financiers sont simplifiés et ne demandent plus un savoir-faire compliqué et des tâches administratives coûteuses. Le secteur le plus bouleversé par la mondialisation se trouve être celui des marchés financiers. En effet, c'est dans ce dernier que les plus grandes modifications ont été imposées.

---

<sup>1</sup>LECERF M. (2006), « Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation », l'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, Université Panthéon Sorbonne Paris I, p.36.

## **Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME**

Les opérateurs internationaux, n'ayant plus besoin de passer par des institutions, telles les banques, pour effectuer les transactions, ont un accès direct aux différents marchés financiers et boursiers. C'est alors qu'on parle de l'élimination des intermédiaires et par conséquent l'ouverture des marchés financiers nationaux.

En conséquence, l'élimination des intermédiaires précitée, s'est traduite par une ouverture et une plus grande interpénétration des marchés financiers.

### **1.2.4 Dimension commerciale de la mondialisation**

La globalisation commerciale est fondamentalement le processus par lequel les barrières commerciales entre États sont démantelées, tendant à faire du globe un unique marché où, biens et services circulent librement. Dans ce processus, il y a eu deux étapes importantes : Le GATT et l'OMC.

#### **▪ GATT, (General Agreement on Tariffs and Trade)**

L'Accord Général sur les Tarifs douaniers et le Commerce est un ensemble d'accords visant à l'élimination graduelle des barrières douanières et commerciales. Le premier GATT a été signé en 1947 (entrée en vigueur en 1948) et celui de 1994 à Marrakech a institué l'OMC. Ces accords sont basés sur la reconnaissance de la suprématie des forces du marché et des prix dans le commerce international. Ils couvrent différents domaines commerciaux à travers des dispositifs spécifiques tels le GATS (General Agreement on Trade in Services) pour le secteur des services, le TRIP (Trade-Related Intellectual Propertyrights Agreement) sur la propriété intellectuelle, le TRIM (Trade-Related Investment Measures) sur la protection des investissements, l'AMI (l'Accord multilatéral sur l'Investissement). Cette diminution des barrières profite pleinement aux PME, dès lors que l'internationalisation est simplifiée et moins coûteuse.

#### **▪ Organisation Mondiale du Commerce (OMC)**

L'OMC instituée par les Accords de Marrakech est entrée en vigueur au début de 1995. L'OMC est chargée de la programmation de la mise en œuvre de ces accords. Elle veille à leur mise en application et est habilitée à prendre des sanctions contre les États contrevenants. Elle est aussi l'instance où sont réglés les litiges entre pays signataires.

### **1.2.5 Dimension technologique de la mondialisation**

La diffusion accélérée et généralisée du progrès technologique, est l'une des composantes essentielles du processus de globalisation. À chaque période d'essor technologique, la mondialisation a connu des phases de développement importantes. L'amélioration des transports physiques a joué un rôle déterminant dans son développement. Les flux physiques ont été fortement améliorés, devenant de plus en plus efficaces et rapides. Ces flux concernent l'accès aux matières premières, l'exportation de produits agricoles et de biens manufacturés, l'émigration/immigration de la main d'œuvre, le tourisme, etc. De l'optimisation des moyens de transport découle un autre phénomène important, celui des délocalisations.

Dans le même temps, le poids de ces avancées technologiques se fait plus particulièrement sentir dans le domaine de la communication (téléphonie, informatique, autoroutes de l'information et Internet). Les parties du globe tendent à être ramenées en un unique réseau de communication qui ignore les frontières nationales et où l'information circule très vite, en temps réel grâce à la numérisation de l'information et son caractère instantané et universel, alors que les outils de recherche et traitement des données s'avèrent de plus en plus intelligents. La nature des liens hiérarchiques se voit de même fortement affectée, chacun ayant accès aux mêmes informations, au même moment.

La société de l'information est structurée autour de réseaux internationaux où l'information et la communication se font en temps réels. Les États ne peuvent désormais plus se retirer de ces réseaux d'informations. L'accès aux informations est devenu l'une des sources principales de création de richesses dans les sociétés. L'une des causes de ce phénomène est l'importance de l'investissement immatériel depuis ces dix dernières années, l'investissement matériel ayant été relégué au second rang. Il est devenu impossible de priver une société ou une catégorie de personnes de l'accès à l'information, la diffusion de celle-ci étant devenue mondiale. Les frontières sont bousculées et les cultures mises en contacts permanents. Le transfert de technologies, autres que celle de la communication, se fait aussi par le biais des délocalisations d'entreprises. Cette mondialisation technologique présente également un intérêt majeur pour les PME, qui, du fait de leur petite taille et de ressources financières limitées, ne disposent pas toujours des moyens requis, dans le domaine de la recherche et de l'innovation. En raison de la diffusion mondiale des technologies, les PME ont ainsi une chance plus importante d'y accéder et cela se fait souvent par le biais de partenariats internationaux, rendant possible un accès à de savoir-faire pointus.

### **1.2.6 Dimension socio-culturelle de la mondialisation**

La mondialisation du système économique ne saurait être, sans connaître des retombées sociales et culturelles. Une homogénéisation est ainsi en train de s'opérer chez l'individu dans trois domaines clés de son identité<sup>1</sup> définis par types de rôles : autant que producteur, consommateur et capteur d'information au sein d'une société.

La dimension socioculturelle de la mondialisation définie par son rôle de producteur se traduit par l'homogénéisation) les techniques et les conditions de travail. Ainsi, les produits fabriqués tendent à être presque les mêmes, dans toutes les régions du monde. Du point de vue de la PME, la dimension socioculturelle de la mondialisation signifie une adaptation nécessaire aux techniques et modes de production les plus courants de par le monde, afin d'être en corrélation avec différents producteurs.

La dimension socioculturelle définie par son rôle de consommateur voit le jour suite à l'émergence des firmes globales. Les produits disponibles sur les marchés du monde entier, tendent à s'uniformiser, ce qui influe sur les pratiques culturelles des populations. On parle de plus en plus du consommateur global !

Cette tendance est souvent opposée à celle d'un consommateur individuel, qui a des goûts spécifiques et qui est attaché à un mode de consommation individuel. Les deux possibilités ont des conséquences différenciées sur les PME. Si on considère le consommateur global, la PME devra alors unifier ses produits, de façon à rentrer dans la grande mouvance de la consommation mondiale.

A contrario, en partant du principe de consommateurs tous différents, la PME devra cultiver une image singulière et produire des biens ou services adaptés à la clientèle ciblée. Selon le secteur dans lequel travaille la PME, elle sera plutôt dans l'un ou dans l'autre des cas. On observe dans l'automobile une homogénéisation relativement importante des produits et il en est de même du secteur de la mode qui tend à distribuer des produits similaires sur tous les continents.

Cependant, les secteurs alimentaires ou tertiaires ne sont pas réellement uniformisés, s'agissant de consommateur. Les traditions nationales, voire régionales subsistent fortement aujourd'hui et le panier de la ménagère maghrébine n'est pas encore tout à fait semblable à celui de la ménagère Européenne. C'est donc en fonction de son secteur d'activité, que la PME devra s'adapter.

---

<sup>1</sup>LECERF M. (2006), *Op. cit.*, p.40.

## *Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME*

La dimension socioculturelle de la mondialisation sous son rôle de capteur d'information au sein d'une société en pleine connaissance survient suite à l'apparition de nouvelles technologies de communication et l'émergence de gigantesques groupes mondiaux de presse exerçant au niveau planétaire, les informations reçues aux quatre coins du monde sont identiques. Ainsi, par-delà le transfert de modèle technologique, c'est aussi un transfert de modèle culturel qui s'est opéré. Le décloisonnement exacerbé des espaces nationaux encore inégalement ouverts sur l'extérieur, offre la possibilité d'un enrichissement mutuel des sociétés et d'un accroissement des libertés de création. Cependant, au-delà de ces considérations positives, la question de l'avenir des cultures se pose.

Les répercussions au niveau des PME seront internes, si on considère que les pays se rapprochent culturellement. Ainsi, l'entreprise belge pourra embaucher un cadre américain dans sa société sans qu'aucun problème d'ordre culturel ne se pose. Une culture mondiale permet aux entreprises de simplifier leurs relations à l'international. Au niveau plus social et politique, nous constatons aussi, une diminution du rôle et de la souveraineté des États, qui sont dépassés par les grands groupes financiers et par l'OMC qui a annexé de vastes portions de légitimité nationale.

Les industries de l'image ou de l'Internet en sont la preuve flagrante, le progrès technologique permettant aujourd'hui de se placer en position de compétiteur dans l'audiovisuel, position qui requiert de faire preuve de dynamisme. Il serait aujourd'hui impossible de fermer les frontières virtuelles, de même que de maintenir des formes de production ou d'entreprises culturelles archaïques. Il devient désormais indispensable de se confronter à la concurrence intellectuelle du reste du monde.

En déterminant un processus de la mondialisation, il est devenu possible d'observer pour chacune des étapes les interactions entre la mondialisation et la petite et moyenne entreprise (Tableau 1.1).

**Tableau 1. 1 Synthèse des interactions entre mondialisation et PME**

<b>Processus de mondialisation</b>	<b>Interaction avec les PME</b>
Augmentation de la masse critique des connaissances Accroissement de la recherche scientifique et technique.	Augmentation de la concurrence innovatrice. Accroissement du besoin en recherche et développement des entreprises
Augmentation du besoin d'automatisation du traitement de la mémorisation de l'information	Accroissement du besoin en NTIC en entreprise et en techniques de management de la connaissance
Augmentation du besoin de qualifications de la main-d'œuvre et accroissement de la productivité	Augmentation du besoin d'expertise en entreprise
Augmentation de la production	Besoin de nouveaux débouchés
Mondialisation des marchés	Internationalisation de la concurrence des PME
Accroissement des délocalisations en vue de la maximisation des profits	Nécessité de s'internationaliser (délocaliser)

Source : LECERF M. (2006), *Op.cit.*, p.8.

De manière succincte, on peut conclure que les dimensions de la mondialisation sont multiples et forment un système complexe. On ne peut, ni ne doit, réduire la mondialisation à des enjeux purement économiques, dès lors que, les dimensions politiques, financières, commerciales, technologiques et surtout sociales occupent également une place importante au sein de ce système. L'ensemble de ces facteurs représente une exposition au risque permanente pour la PME, de nature plutôt conservatrice, pratiquant le repli sur soi et se montrant de ce fait, peu réceptive aux évolutions de son environnement.

### **1.3 Défi de la mondialisation**

La mondialisation, l'internationalisation de l'économie, l'ouverture des frontières sont devenues un fait incontestable. Les pays en voie de développement et plus particulièrement les pays du Maghreb ont longtemps été tenus en dehors de ce mouvement de libéralisation durant les trois premières décennies après-guerre. Les années 80 et 90 ont vu les pays en voie

## Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME

de développement s'engager massivement dans cette logique de mondialisation, sous les pressions des institutions multilatérales telles que la Banque Mondiale et le FMI.

Ces pays sont, depuis lors, notamment après l'adoption des plans d'ajustement structurel, dans l'obligation de s'engager sur la voie d'une ouverture de marché. Certains pays ne réagissent guère et prennent le risque de s'appauvrir davantage. D'autres par contre, ont la volonté de relever le défi et de s'y préparer.

« Le succès de croissance obtenu par un grand nombre de pays asiatiques depuis les années 60, semble à première vue confirmer le postulat libéral selon lequel l'ouverture au commerce international et le laisser-faire économique, favorisent le développement, d'autant plus que les politiques de substitution à l'importation se sont vues discréditées, suite à leur échec en Amérique Latine et en Afrique. »<sup>1</sup>

Il faut, tout de même, préciser que si certains pays ont pu s'imposer et se développer dans un tel contexte, ceci s'est fait de manière graduelle, et les gouvernements des pays concernés ont activement soutenu leurs industries exportatrices. « L'exemple asiatique soulève la difficile question de savoir si le rattrapage économique est possible pour tous les pays et si l'application de politiques libérales en matière d'échange international est une condition nécessaire et suffisante pour réussir un décollage économique. »<sup>2</sup>

Le rapport du FEMISSE <sup>3</sup>soulignait avec force que l'ouverture économique peut favoriser l'essor de la mobilité du capital, la diffusion de la technologie et propagation de la croissance. De ce point de vue, l'ouverture peut être un facteur de développement et de convergence économiques entre pays. Toutefois, cette dernière ne devient effective que si les pays en retard ont les ressources nécessaires pour apprendre à s'ajuster au niveau du savoir et de la compétitivité des économies les plus avancées. Si l'écart technologique est trop important, le capital humain trop faible et les institutions en premier rang, desquelles il y a l'Etat, sont peu réactifs au changement, alors l'ouverture peut devenir au contraire une entrave au progrès industriel et à la croissance économique.

---

<sup>1</sup>GHOMARI S. (2015), « Impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes », Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Abou-Bakr BELKAID, Tlemcen, p.28.

<sup>2</sup>HELD D. et al. (1999), « Le modèle asiatique : une crise sans surprise ? », Revue internationale des Sciences Sociales, N° 160, juin, p.229-242.

<sup>3</sup> FEMISSE. (2005), « Ouverture commerciale et compétitivité de l'économie : Un essai de mesure de l'impact des accords d'association sur les prix à la production et les prix à la consommation », Research N° FEM22-37.

## *Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME*

À cet égard, pour faire face à la mondialisation et tirer parti de ses avantages, il devient nécessaire d'adapter les politiques économiques à ce nouvel environnement. Les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, doivent se confronter à la concurrence mondiale (Tableau 1.2). Dans l'industrie globale, si les entreprises n'arrivent pas à être compétitives sur le marché mondial, elles n'auront pas la possibilité de survivre localement.

La libéralisation et l'ouverture de l'économie se sont matérialisées principalement par la majorité des pays en développement et des pays émergents par l'adhésion à l'Organisation mondiale du Commerce (OMC) et par la signature d'un certain nombre d'arrangements préférentiels régionaux et/ou intra-régionaux. L'un des principaux éléments de ces accords est l'établissement progressif d'une zone de libre-échange<sup>1</sup> en conformité avec les dispositions de l'OMC.

De nombreux pays en voie de développement ne sont pas prêts face à cette mondialisation, aussi bien au niveau technologique, institutionnel ou humain. L'intégration de certains d'entre eux sera ainsi rendue difficile par la faiblesse de leur tissu industriel, et plus généralement, par leur manque de compétitivité de leur secteur productif.

---

<sup>1</sup>La zone euro-méditerranéenne de libre-échange est un projet à multiples facettes, visant à l'établissement d'une zone de libre-échange Euro-Med, figure parmi les principaux objectifs de la coopération établie entre l'UE et le reste des pays du pourtour méditerranéen Maghreb (Maroc, Algérie, Tunisie) et Mashreq (Égypte, Jordanie, Liban et Israël).

**Tableau 1. 2 Quelques arrangements préférentiels entre les pays développés et les pays en voie de développement**

<b>Arrangements</b>	<b>Nombre de Pays-membres</b>	<b>Pays-membres ou en instance de devenir membres</b>
Accord de libre-échange entre l'Union européenne (UE) et les pays de la région du sud de la Méditerranée	UE 15+12	Algérie, Maroc, Tunisie, Chypre, Égypte, Israël, Jamahiriya arabe libyenne, Jordanie, Liban, Palestine, République Arabe syrienne, Turquie.
Arrangement de libre-échange entre l'UE et l'Europe Orientale	UE 15+6	Bulgarie, Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Slovaquie.
Accord de libre-échange nord-américain	3	Canada, États-Unis d'Amérique, Mexique
Accord de libre-échange entre les pays arabes	19	Algérie, Comores, Djibouti, Égypte, Émirats arabes libyens, Jordanie, Koweït, Liban, Maroc, Mauritanie, Palestine, Qatar, République arabe syrienne, Somalie, Soudan, Tunisie, Yémen.
Marché commun de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique Australe	19	Angola, Burundi, Comores, Congo, Djibouti, Égypte, Érythrée, Éthiopie, Kenya, Madagascar, Malawi, Maurice, Namibie, Ouganda, Rwanda, Seychelles, Soudan, Swaziland, Zimbabwe.
Unité économique et monétaire ouest - Africaine (UEMOA)	8	Bénin, Burkina Faso, Cote d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo.

Source : Organisation Mondiale du Commerce (OMC), In [www.wto.org](http://www.wto.org), consulté le 24/10/2014.

Face à cette dynamique de mondialisation, soit ils parviennent à en tirer bénéfices et peuvent croire à un rattrapage socio-économique, soit ils échouent et les écarts avec les pays développés et émergents se creuseront encore.

En économie ouverte, les pays en développement doivent concevoir des politiques économiques en adéquation avec ce nouveau système mondial, d'où la nécessité impérieuse de mettre en œuvre des réformes appropriées : politiques d'amélioration du climat des affaires, politiques d'appui, politiques d'appui direct au secteur productif, politiques et programmes de soutien au développement du secteur privé et de la PME. Plus récemment, des programmes de « mise à niveau du tissu productif » ont été conceptualisés.

L'amélioration de la compétitivité peut être ainsi considérée comme dénominateur commun générique à ces programmes, destinés à faciliter une insertion efficace des PME, dans le commerce mondial.

#### **1.4 Dynamique de la concurrence internationale**

Le processus d'internationalisation exerce un impact important sur l'entreprise, en termes d'avantage concurrentiel, affecte son positionnement stratégique, ainsi que sa capacité à être compétitive et à s'adapter aux différentes mutations économiques.

Dans ce nouveau contexte de mondialisation, la standardisation et l'homogénéité du produit ou service, l'importance des économies d'échelle, l'internationalisation des sources d'approvisionnement, les faibles coûts de transport et le niveau élevé de recherche et développement, définissent et expliquent le caractère global de l'industrie.

Autant les entreprises pouvaient tirer leur avantage concurrentiel d'un marché national, autant dans l'industrie globale, si elles n'arrivent pas à être compétitives sur le marché mondial, elles n'auront pas la possibilité de survivre localement. Plusieurs raisons peuvent amener l'entreprise à s'internationaliser, les principales sont<sup>1</sup> : la conquête de nouveaux marchés, quand le marché domestique s'avère trop étroit ou arrive à maturité ; l'amélioration de la compétitivité en réduisant les coûts et en réalisant des économies d'échelle ; et la décision d'être présents sur les marchés mondiaux comme les concurrents et ne pas être relégué au rôle « de joueur local ».

La concurrence régit l'essentiel de l'économie mondiale. Afin de rester compétitives et d'accroître ou conserver leurs parts de marchés, les entreprises doivent limiter au maximum leurs coûts et améliorer constamment leur organisation.

---

<sup>1</sup>OUKACI D. (2014), *Op.cit.*, p.25.

## **Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME**

En effet, en fonction du processus de production d'un bien et de la localisation de la demande pour ce même bien, il est possible de trouver une implantation géographique idéale pour l'entreprise en termes de coûts. Précédemment, les Etats jouaient un rôle de régisseur de la concurrence, c'est-à-dire qu'ils veillaient à au respect d'une règle du jeu loyale, afin de contenter tous les acteurs du marché. Aujourd'hui la concurrence existe à plusieurs niveaux et il est devenu très complexe d'agir sur son évolution. Les conditions de son application se sont, de plus, grandement élargies puisqu'elles sont passées d'un niveau national à un niveau mondial. L'exercice de la concurrence a été profondément bouleversé par ces modifications de la donne. Si l'élargissement du champ concurrentiel a garanti aux entreprises déjà implantées de nouveaux débouchés, l'augmentation du nombre d'acteurs les a également exposés à une concurrence agressive et difficilement supportable. La concurrence est, en effet, un phénomène qui oblige les entreprises à demeurer en mouvement permanent et à livrer une lutte de chaque instant.

Cette concurrence ne saurait avoir lieu, sans compétitivité ! Le concept demeure néanmoins mal cerné et il est donc important de comprendre la réalité qu'il recouvre, tant à l'échelle de l'économie dans son ensemble, que pour les entreprises en particulier.

### **Section II**

#### **Impératif de compétitivité face aux défis de la mondialisation**

On ne peut aborder le paradigme de l'intégration régionale, même mondiale sans passer par la compétitivité des PME, car au fond c'est la compétitivité de ces dernières qui commandera leur capacité à faire face à cet environnement concurrentiel. Dans ce nouveau contexte mondial de plus en plus contraignant et imprévisible, le thème de compétitivité s'est alors imposé au premier des préoccupations et constitue ainsi l'objectif principal des politiciens et des chefs d'entreprises.

L'intégration des PME dans les chaînes des valeurs mondiales nécessite des dispositions qui facilitent leur insertion, par des politiques industrielles adéquates et des programmes de mise à niveau qui proposent des mesures efficaces pour renforcer leur compétitivité et leur permettent de réaliser une croissance soutenue et durable. De ce fait, il est indispensable, de comprendre le concept de compétitivité, ses fondements et ses principes.

## **2.1 Concept de compétitivité**

La notion de compétitivité a pris une ampleur considérable dans la littérature économique contemporaine. Elle fut réservée pendant longtemps aux spécialistes des sciences de gestion, pour justifier et expliquer les performances de l'entreprise. Par la suite sous l'effet du contexte économique actuel, caractérisé par l'intensification des échanges et de la globalisation des marchés, elle a été utilisée pour qualifier l'état d'une nation et pour qualifier son positionnement sur les marchés internationaux, sans que pour autant que l'on donne à cette qualification un sens précis.<sup>1</sup>

Selon LANDOU(1992), 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 de niveau de vie des générations futures. »<sup>2</sup>

Pour l'OCDE, la compétitivité c'est « la latitude dont dispose un pays évoluant dans des conditions de marché libre et équitable pour produire des biens et services qui satisfont aux normes internationales du marché tout en maintenant et en augmentant simultanément les revenus réels de ses habitants dans le long terme ».

En réalité, la compétitivité est un concept ambigu, dans la mesure où elle ne recouvre pas la même réalité selon qu'elle porte sur l'évolution, macro, micro-économique ou sur les productions principalement industrielles et selon qu'on envisage le court ou le long terme. Elle est sujette à différentes interprétations selon les personnes, le domaine ou l'objectif de recherche.

La notion de compétitivité est une notion économique qui s'applique à une entreprise, à un secteur économique ou à un territoire. Elle traduit la capacité d'une entreprise à produire et à vendre des biens et des services marchands sur le marché, de manière durable. En d'autres termes, la compétitivité désigne la capacité de l'entité à faire face à la concurrence étrangère. Le concept de compétitivité fait de nombreuses controverses idéologiques, menées par de nombreuses écoles de pensée.

---

<sup>1</sup> GHOMARI S. (2015), *Op. cit.*, p.34.

<sup>2</sup> LANDOU R. (1992), «Technology, capital formation and US competitiveness», *In International Productivity and competitiveness*, Hickman, Ed. B.G., éd. Oxford University press, New York, p.18.

## Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME

Afin de lever quelque peu le voile de l'ambiguïté du concept de compétitivité, il s'avérerait utile de préciser l'entité dont il s'agit, autrement dit de préciser le champ auquel s'applique la notion de compétitivité. De l'économie nationale ? D'un secteur ou d'une industrie ? D'une entreprise ? D'un produit ou d'un service ?

Le concept de compétitivité a été défini par plusieurs économistes, nous allons retenir la définition de Martinet<sup>1</sup>, qui considère la compétitivité comme une aptitude à soutenir durablement la concurrence. L'entreprise est compétitive quand elle possède des capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptible de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations.

Une entreprise est compétitive, si elle est capable d'offrir un produit sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, de produire à bas coûts, tout en maintenant la qualité.

« Sur le plan de l'entreprise, la compétitivité peut être vue comme la capacité d'une firme d'offrir, par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure à coûts égaux ou de valeur égale à coûts inférieurs (ou encore de combiner ces avantages) et de bâtir ainsi des positions compétitives avantageuses permettant de réaliser des performances économiques supérieures sur longue période. »<sup>2</sup>

Toutefois, il faut souligner que la compétitivité se situe à tous les niveaux. Elle concerne, le produit, l'entreprise, l'industrie, le secteur et l'économie. En fait, la compétitivité de l'un est fonction de la compétitivité de l'autre. Elle doit être recherchée dans sa globalité à travers tous les maillons de la chaîne.

Lorsqu'elle concerne les pays, la compétitivité fait souvent référence à la capacité d'effectuer des échanges et de s'intégrer aux marchés mondiaux. Elle suppose alors qu'un pays donné dispose d'un nombre et d'un éventail suffisants de secteurs industriels qui soient en mesure de soutenir avec succès la concurrence de producteurs étrangers sur les marchés intérieurs et extérieurs.

---

<sup>1</sup> MARTINET A.C. (1984), « Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise », éd. Economica, Paris, p. 34.

<sup>2</sup>MOKHEFI A. et al.(2014), « La mise à niveau des PME algériennes : Un levier de compétitivité des entreprises », Revue La performance des institutions Magazine algérienne, N° 06/2014, p.74.

## Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME

Dans un sens beaucoup plus large, le concept de compétitivité fait également référence au grand nombre de facteurs d'institutions et de politiques qui, dans un pays, sont à même d'agir sur le dynamisme des entreprises (figure 1.1). Ces facteurs sont notamment le cadre juridique et réglementaire, les systèmes d'éducation et d'innovation ainsi que les autres conditions qui favorisent ou entravent l'entrepreneuriat »<sup>1</sup>.

Au fil des années, un consensus s'est néanmoins dégagé pour considérer qu'une économie compétitive est une économie qui parvient à faire croître le revenu et la prospérité de sa population. L'Union européenne définit la compétitivité comme « la capacité d'une économie nationale à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi.

La compétitivité ne constitue donc pas un but en soi, mais elle a pour objectif de garantir notre prospérité, en particulier dans une période marquée par l'évolution technologique, le vieillissement démographique, une concurrence accrue pour des matières premières en pénurie et la poursuite de la mondialisation »<sup>2</sup>. Ainsi, les entreprises ont besoin d'un environnement économique et financier stable qui leur permette de se préparer du mieux possible aux développements futurs et d'améliorer leur capacité de résistance, face aux chocs négatifs.

« La concurrence vient de subir une mutation. La compétition est maintenant basée beaucoup plus sur les capacités que sur les capitaux. La nouvelle dynamique concurrentielle a mené à une plus grande instabilité dans la rentabilité des entreprises. Les nouveaux produits, les services, et les concurrents émergent avec une vitesse très rapide. La pression de la concurrence s'est intensifiée, elle devient plus dure et il est plus difficile d'atteindre le leadership du marché et de rester au sommet ».<sup>3</sup>

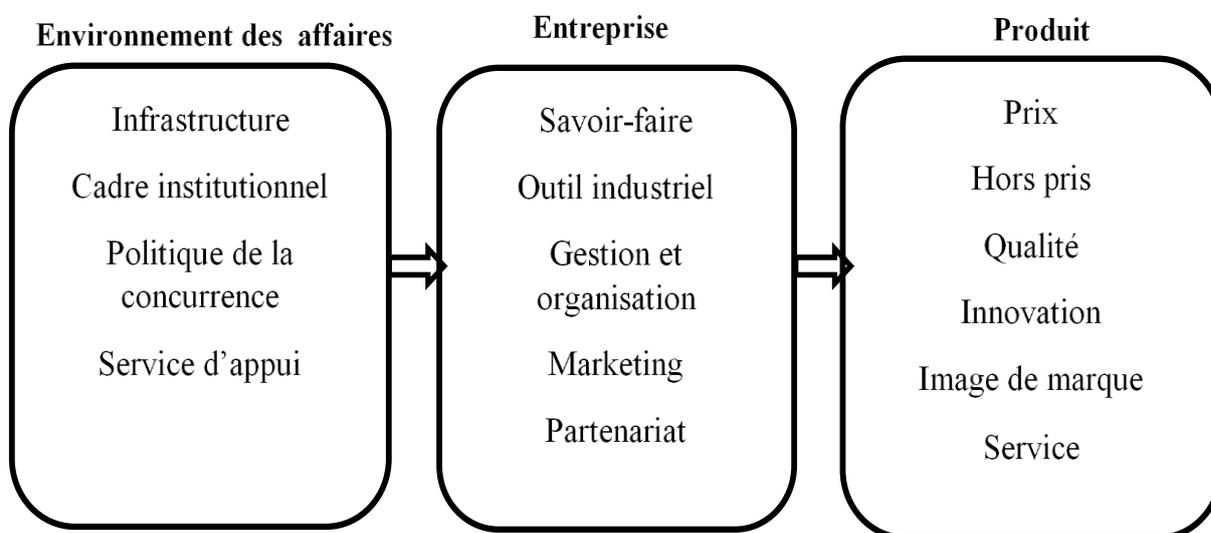
---

<sup>1</sup>OCDE. (2004), « Comprendre la croissance économique », In « perspectives économiques », OCDE, N°72, Paris, p. 115.

<sup>2</sup>DENAYER L. et VANDECANDELAERE S. (2012), « Les défis de la compétitivité », Revue Reflets et perspectives de la vie économique, Cairn info, 2012/1 (Tome LI), p. 5.

<sup>3</sup>SMADI L. (2009/2010), « Compétitivité et mise à niveau des systèmes de production des PME, Étude de cas : SARL TRANSPROFIL FRERE BENCHADI », Mémoire de Magister en Génie industriel, Université Batna, P.20

**Figure 1. 1 Processus dynamique de la compétitivité**



Source : BEN MLOUKA S. et SAHUT J.M. (2008), « La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? », La Revue des Sciences de Gestion, Cairn info, Mai, n° 233, p. 79

La compétitivité se joue au niveau de l'entreprise, mais est en partie déterminée par un contexte général et un jeu complexe d'interactions entre les pouvoirs publics, les entreprises et d'autres acteurs (figure 1.1).

## 2.2 Types de compétitivité

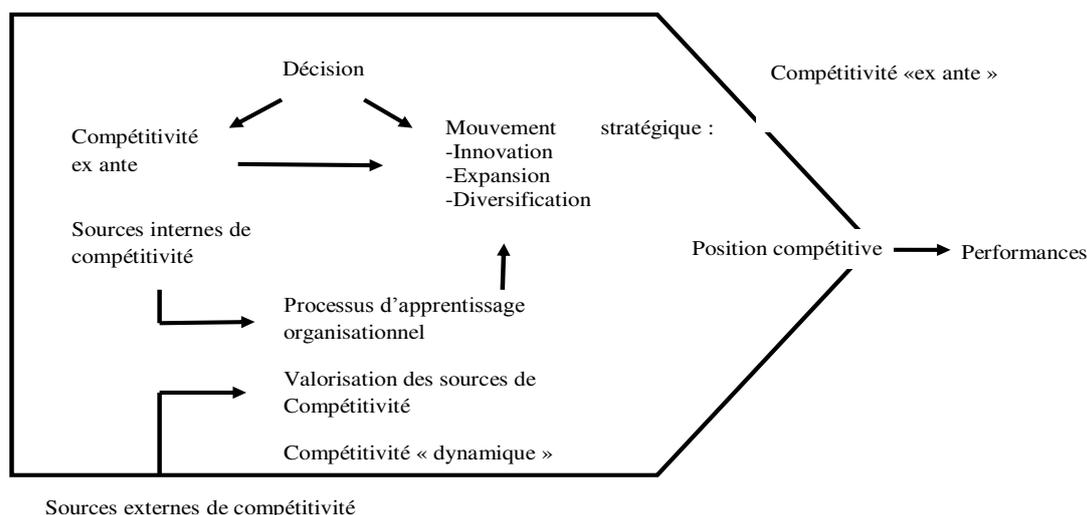
La compétitivité est l'aptitude de l'entreprise à faire face à la concurrence. Au niveau microéconomique, la compétitivité désigne la capacité de l'entreprise à occuper une position forte sur le marché, ainsi que sa capacité à accroître ses parts de marché.

Au niveau macroéconomique, la compétitivité d'une économie nationale est synonyme d'une capacité d'insertion efficace dans le courant des échanges internationaux (Figure 1.2). Le concept de compétitivité à ce niveau s'inscrit dans une logique globale expliquant les conditions et les modalités d'intégration d'une économie nationale dans l'économie mondiale. Entre autres, on peut déterminer la compétitivité de l'économie nationale par la capacité de son secteur productif à satisfaire la demande intérieure et étrangère, avec l'objectif de permettre une progression durable du niveau de vie des résidents et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale.

« La compétitivité d'une entreprise ou d'une économie peut être désignée de deux façons ; selon l'origine des facteurs de cette compétitivité, par le prix en réduisant les coûts ou par la différenciation en innovant. »<sup>1</sup>

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.) (Figure 1.2).

**Figure 1. 2 Schéma de la compétitivité.**



Source : INGHAM M. (1995), « Management stratégique et compétitivité », éd. Boeck Université, Bruxelles, p. 3.

### 2.2.1 Compétitivité par les prix

Le premier type de compétitivité 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 (1998) présente les trois types de prix auxquels il est fait référence habituellement, implicitement ou

<sup>1</sup>OUKACI D. (2014), *Op.cit.*, p. 95.

explicitement : le prix de vente, le prix de revient comptable et le prix de revient de référence.<sup>1</sup>

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.

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.

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.

### **2.2.2 Compétitivité hors prix**

Le second type de compétitivité 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. 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

---

<sup>1</sup>Cf. Mainguy, (1998), Cité par MOKHEFI A. et al. (2014), *Op.cit.*, p.75

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.

De ce fait, reposant sur l'innovation et l'amélioration constante de la productivité et de la qualité des produits, ce type de compétitivité est moins visible que celle portant sur le seul prix de vente. Cette forme de compétitivité entraîne généralement la hausse du prix de vente, mais incite les consommateurs, exigeant la qualité, à acheter au prix plus élevé. Le taux de marge, plus élevé sur les produits haut de gamme, permet ainsi de couvrir les coûts de l'innovation et de la recherche, tout en s'assurant une rentabilité.

### **2.3 Sources de compétitivité**

Une entreprise peut améliorer sa compétitivité à partir de plusieurs facteurs, en se positionnant sur des créneaux particuliers, par l'innovation, l'offre de produits de qualité, ou encore, les prix des produits offerts. La compétitivité puise donc à plusieurs sources, telles que<sup>1</sup>: les coûts de production par la baisse du coût du capital et du coût du travail qui constitue une source importante de compétitivité; la productivité qui est étroitement liée à la bonne organisation de l'entreprise, la qualification de la main-d'œuvre, l'introduction des nouvelles techniques managériales et des techniques de communication et d'information, etc.; l'externalité positive, telles que, la proximité des fournisseurs d'un réseau dense de PME, de sous-traitants, etc. ; la disponibilité et la proximité de main-d'œuvre formée et productive ; la qualité d'une production adaptée à la demande des clients; l'adéquation de la production avec la demande intérieure et extérieure; la capacité d'innovation technique et commerciale, lorsqu'il s'agit d'une compétitivité dite hors prix ou qualité.

Actuellement, pour être compétitives, les entreprises cherchent toutes les sources qui leur permettent d'offrir des produits supérieurs à leurs concurrents à coûts égaux ou de valeur égale à coûts inférieurs (ou encore de combiner ces avantages); et les gouvernements cherchent à renforcer leur compétitivité par le renforcement des facteurs structurels qui affecte à long terme la compétitivité d'une économie tels que : l'investissement public, la protection commerciale, l'investissement dans le capital humain, etc.

De ce fait, la notion de compétitivité fait référence à deux temporalités<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> OUKACI D. (2014), *Op. cit.*, p.96.

<sup>2</sup> CHAKROUN M. (2002), « Les déterminants de la compétitivité internationale du secteur manufacturier tunisien : un modèle », communication aux 18<sup>ème</sup> journées de l'association Tiers-Monde, Tunis, le 30-31 Mai.

## Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME

- La compétitivité à long terme comme, processus de préparation des conditions structurelles de l'amélioration de la compétitivité du pays ;
- La compétitivité à court terme, en un instant t, en comparaison avec les performances des concurrents.

La compétitivité de l'entreprise dépend certes, des coûts relatifs (coûts de main-d'œuvre, de production, etc.) ou peut se trouver affectée par une série de dévaluations compétitives. Dans ce cadre, la compétitivité hors prix rejoint l'approche temporelle de la compétitivité.

Sur le long terme, la compétitivité exige une augmentation soutenue de la productivité à travers le renforcement de facteurs structurants, dont les impacts affectent la compétitivité sur une longue durée.

La compétitivité peut être aussi de type technologique ou structurel. La compétitivité technologique fait référence à une forme de concurrence entre entreprises et les pays, qui au lieu de s'opérer par les prix et les coûts, portent sur les produits eux-mêmes. Elle se réfère à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence.

Par contre, la compétitivité structurelle, elle pourrait exprimer les capacités internes de production et de commercialisation au sens large. Ce concept met aussi en évidence, tous les facteurs structurels susceptibles de freiner ou de stimuler la production (goulot d'étranglement, capacité de financement, encadrement, structuration de la filière, etc.). De ce fait, intervient le rôle primordial de l'État, ainsi « le terme de productivité structurelle permet d'exprimer l'idée que si la compétitivité des entreprises traduit l'efficacité des pratiques de gestion de l'entreprise, elle procède aussi de la cohérence et de l'efficacité des structures de l'économie nationale, du taux d'évaluation à long terme et de la structure de l'investissement dans le pays, de son infrastructure technique et d'autres facteurs qui déterminent les avantages externes sur lesquels peut s'appuyer une entreprise. »<sup>1</sup>

La Commission Européenne et certaines administrations nationales font aussi fréquemment du benchmarking dans les domaines de l'innovation, de l'environnement des entreprises, des nouvelles technologies, etc. en se basant sur des indicateurs structurels.<sup>2</sup>

Parallèlement, dans ce cadre concurrentiel, les territoires, villes, régions, nations, doivent être dorénavant, compétitifs, au même titre que les entreprises. A cet égard, on

---

<sup>1</sup> CHESNAIS F. (1990), « La compétitivité technologique en tant que compétitivité structurelle », éd. Economica, Paris, p. 97.

<sup>2</sup> GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, p.40.

évoque volontiers les concepts de compétitivité régionale, de territoire compétitif, de pôle de compétitivité, etc. Le pôle de compétence est une région où s'accumule le savoir-faire dans un domaine technique, qui peut procurer un avantage compétitif. Ce qui permet de constituer des grappes d'entreprises, c'est-à-dire un réseau territorial constitué notamment de Petite et Moyenne Entreprise (PME) et Très Petite Entreprise (TPE), appartenant aux mêmes filières d'activité. L'origine du concept, pôle de compétence se situe dans la théorie des avantages comparatifs de David Ricardo.

En outre, dans une économie mondialisée caractérisée par une dynamique de création de réseau et une concurrence intensive entre les acteurs économiques, la connaissance de l'environnement et la maîtrise de l'information constituent des éléments déterminants pour l'entreprise, dans la mesure où elles lui confèrent la capacité de résistance et d'adaptation aux mutations du marché. C'est ce qu'on appelle aujourd'hui l'intelligence économique.

### **2.3.1 Intelligence économique**

Dans le contexte actuel de globalisation, de compétitivité internationale et de croissance rapide des technologies de l'information et de la communication, la croissance, voire, la survie de l'entreprise, sont étroitement liées à sa capacité d'écoute et de surveillance de l'environnement, afin de détecter les opportunités à saisir et les obstacles à surmonter.

La compétitivité de l'entreprise est liée à sa capacité d'adaptation et aussi à la vitesse de réaction vis-à-vis du changement d'un environnement complexe, constitué de tous les acteurs qui sont en relation directe avec l'entreprise. On peut en distinguer trois types, dont un environnement sociétal, qui influe plus ou moins directement sur l'entreprise, un environnement économique, dans lequel évolue l'entreprise (évolution des marchés, produits, rationalisation de la production, distribution, réglementation juridique et fiscale, etc.), et enfin, un environnement fonctionnel, qui est constitué de tous les acteurs qui ont une relation directe avec l'entreprise.

Cette distinction est reprise par Porter (1986), qui y apporte quelques précisions, considérant un environnement direct proche de l'entreprise, qui regroupe ses partenaires, un environnement indirect et sociétal lié à la culture de l'entreprise et ses valeurs, et enfin un environnement concurrentiel, constitué des concurrents directs et indirects.

Dans ce contexte de globalisation, le recueil de l'information, son exploitation et sa diffusion contribuent au pilotage de l'entreprise et au développement des connaissances.

## **Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME**

Ce processus, qui constitue une démarche d'anticipation et de projection, est appelé intelligence économique. Celui-ci permet à l'entreprise de déterminer ses orientations stratégiques, afin d'anticiper et d'influencer en leur faveur, les évolutions de l'environnement et lui permettre d'être compétitive.

Dans les pays développés, l'intelligence économique est un facteur déterminant de compétitivité, d'où le développement des nouvelles technologies, de communication et d'Internet. Le caractère stratégique de l'information réside dans la gestion des fonds de ressources et des compétences, facteur déterminant de l'innovation, source de développement.

Ainsi, l'instauration d'un système d'intelligence économique dans les pays en développement, en particulier les pays du Maghreb, exige des moyens afin d'instituer et de diffuser cette culture d'intelligence économique, et faire prendre conscience à l'ensemble des acteurs de son intérêt, pour les entreprises et notamment la PME, afin de faire face aux aléas du marché, anticiper ses évolutions et gérer les risques d'une manière rationnelle. Pour les PME maghrébines, qui ont généralement des connaissances intuitives et non organisées, l'intelligence économique ne peut être un instrument efficace, que si elle est portée par des structures en mesure de recueillir des informations fiables et utiles afin de pouvoir créer de valeur optimale, et faire adhérer l'ensemble des acteurs à cette démarche.

### **2.3.2 Capital humain**

Le degré de compétence de la ressource humaine constitue de nos jours, un facteur déterminant du développement de l'entreprise, au point que cet investissement, revêt aujourd'hui un intérêt stratégique bien plus significatif, que celui réalisé en actifs matériels.

Les choix stratégiques d'une entreprise dépendent donc de la qualification du personnel et de ses capacités managériales. La compétence est donc un facteur clé de succès, elle permet à l'adaptation aux changements, la création de la valeur et de l'efficacité. En effet, la capacité managériale conditionne les orientations stratégiques, d'où la nécessité de désigner des dirigeants compétents, capables de mobiliser l'ensemble du personnel afin de conduire et réussir les stratégies de l'entreprise.

La problématique est comment développer les ressources et les compétences de l'entreprise, notamment dans des économies comme celle du Maghreb où le développement des ressources humaines et des compétences n'ont jamais été au centre des préoccupations. Ces compétences constituent une source de compétitivité et c'est ainsi qu'une recherche prospective de ces compétences s'avère indispensable. Une évaluation des écarts entre les

## *Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME*

compétences acquises et les compétences requises par des métiers en évolution permanente s'avèrent nécessaires pour l'entreprise, afin d'orienter ses actions vers l'amélioration de la productivité et gagner ce faisant, des parts de marché. Le processus de mise à niveau devient impératif pour l'entreprise, qui essaye de mieux adapter les compétences du personnel à ses objectifs stratégiques, par la mise en place de plans de formation à moyen et long terme, visant à leur développement.

La rentabilité des entreprises dans un environnement concurrentiel dépend de l'acquisition de ressources technologiques et humaines, d'où la nécessité d'instaurer un système de management stratégique de la technologie et des ressources humaines.

Avec la mondialisation, les pays du Maghreb ne peuvent ignorer ce facteur-clé, qu'est le capital humain, pour relancer l'industrie. Le phénomène de globalisation impose aux PME maghrébines de s'adapter aux mutations économiques et technologiques afin de réaliser un positionnement compétitif, dans la zone libre échange et dans l'espace OMC.

### **2.3.3 Innovation**

Auparavant, toute l'attention de l'entreprise se portait sur la diminution des coûts et la maîtrise des filières de production, autour des produits standardisés. Dans les années 1990, le choc de la mondialisation a ruiné les avantages acquis. Il est donc devenu indispensable pour les entreprises d'innover pour ne pas disparaître. L'innovation apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises. Aussi, peut-on définir l'innovation, comme le passage à l'application industrielle ou commerciale d'une invention au sein d'une entreprise.

On distingue l'innovation de produits (nouveaux produits ou un produit intégrant un nouveau procédé), de l'innovation de processus (nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise). Ces deux formes sont liées et l'une entraîne l'autre. Bien que l'innovation soit un des moteurs de croissance pour l'entreprise, les nombreux échecs qu'elle occasionne tant au niveau de la recherche que des débouchés, montrent que le processus d'innovation est complexe et plein d'incertitudes. D'où l'importance pour l'entreprise de susciter un climat propice à l'innovation et de savoir gérer le processus.

De ce fait, dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation, qui est essentielle pour assurer leur croissance et leur développement. En effet, les entreprises peuvent grâce à

## *Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME*

l'innovation développer une compétitivité durable. Aussi, cherchent-elles à les développer tout en prenant en compte, les risques liés à celle-ci.

L'innovation permet, dans le cadre d'une réflexion stratégique, de renforcer la compétitivité des entreprises, de conforter leur position concurrentielle sur les marchés, d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits ou services et de développer en leur sein, des compétences-clés.

L'innovation favorise surtout une amélioration leur compétitivité hors prix. Porter (1990) souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs. L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises et constitue par conséquent, un élément essentiel de leur stratégie. Ainsi, innover leur permet de disposer d'un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre-produit. Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût. Dans ce cas, l'entreprise pourra soit appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges. Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents. La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovatrices qui peuvent ainsi coexister à côté des grands groupes. Même si l'innovation procure un avantage concurrentiel, sa rentabilité étant incertaine, elle risque d'entraver le développement de l'entreprise.

La rentabilité incertaine de l'innovation peut être liée aux contraintes de réalisation, au cadre institutionnel, aux risques dus au rythme de diffusions des innovations et aux risques liés au financement.

Ces mutations ont donné l'opportunité aux pays émergents de jouer un rôle plus actif dans la recherche et le développement, c'est le cas de la Corée du Sud qui a mis en place une stratégie qui consiste à remonter les filières industrielles de l'aval vers l'amont, grâce à des transformations technologiques planifiées. Dans la filière électronique, les apprentissages ont d'abord porté sur les méthodes d'assemblage puis l'organisation de la production et enfin la création. Le cas aussi, des grands groupes industriels Hyundai et Samsung qui ont renoncé à l'utilisation des technologies, induisant des profits indirects et à long terme.

C'est l'intégration de ces technologies dans le système de production et un système d'innovation performant qui ont permis à ces pays émergents de s'imposer sur le marché mondial.

## **Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME**

De nos jours, la maîtrise de l'innovation permet à certaines entreprises de pénétrer le marché alors que d'autres disparaissent faute d'avoir su se moderniser. Le degré d'innovation d'un secteur conditionne donc le niveau des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents. L'apparition et la diffusion accélérée de nouvelles technologies de l'information, les changements continus, qui exigent des adaptations permanentes se révèlent être un défi pour l'ensemble des entreprises.

L'innovation a ainsi changé la dynamique de croissance. La dynamique fondée sur l'énergie est passée à l'innovation appuyée par des nouvelles techniques d'information et de communication (NTIC), ce qui engendré l'apparition de nouvelles activités qui ont permis aux nouveaux acteurs de rentrer sur le marché. Beaucoup de pays tels que l'Inde, la Corée du Sud, la Thaïlande ont opté pour l'approbation et la production de nouvelles technologies de l'information et de la communication.

En ce qui concerne les entreprises maghrébines, qui sont encore en phase d'apprentissage, l'outil de compétitivité est, a priori, la mise à niveau et les actions de rattrapage qui deviennent vectrices de développement et de croissance.

L'objectif du programme de mise à niveau est de soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries et de l'emploi, et de faciliter l'accès au marché international, dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie.

Actuellement, la mise à niveau représente pour l'entreprise maghrébine et plus particulièrement la PME maghrébine, une dimension déterminante dans leur démarche stratégique, afin de s'intégrer au marché international et de faire face à une rude concurrence.

Si la mise à niveau pose des questions de comparaison et de mesure (benchmarking), elle a aussi une dimension dynamique : la capacité effective à se maintenir dans la concurrence.

La mise à niveau s'insère donc dans un cadre plus large et pose le problème de l'ouverture de ces économies au capital étranger.

### **2.3.4 Mise à niveau : outil de compétitivité**

Le concept de mise à niveau est récent dans la littérature économique et peu de théoriciens se sont véritablement penchés sur cette notion. Néanmoins, ils évoquent tous, la relation entre la mise à niveau et la compétitivité.

## Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME

Dans le souci d'éviter que le processus de libéralisation ne produise à présent ou à terme, des effets pervers, voire même une désindustrialisation comme ce fut le cas dans certains pays, notamment africains, qui n'ont pu mettre en œuvre à temps les mesures de sauvegarde et d'accompagnement nécessaires, il est très urgent et indispensable que, dans chaque pays <sup>1</sup>:

- L'Etat discute, arrête avec les opérateurs concernés et met en œuvre pendant une période transitoire des mesures d'accompagnement et d'aides appropriées ;
- Toute entreprise industrielle, ayant une valeur ajoutée réelle, accepte de faire des efforts d'adaptation indispensable et s'engage dans un programme de mise à niveau et d'amélioration continue, pour atteindre et conserver le niveau minimal de compétitivité requis au plan international

« La mise à niveau est un nouveau concept développé par l'ONUDI au cours des dernières années. La mise à niveau est une grande dynamique de conceptions et de réalisations des grandes mutations dans un environnement global. C'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange. La mise à niveau se traduit par une double ambition pour une industrie/entreprise : devenir compétitive en termes de prix, qualité, innovation ; devenir capable de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés »<sup>2</sup>.

L'objectif du programme de mise à niveau consiste ainsi, à soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries et de l'emploi, et de faciliter l'accès au marché international, dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie.

### **2.4 Nouveau paradigme de compétitivité**

Comme le souligne Porter<sup>3</sup>, le nouveau contexte de mondialisation verra émerger les entreprises et les pays qui auront su se préparer, s'intégrer et mettre en œuvre les principes de base suivants : les entreprises se battent dans des industries, pas dans des nations ; un avantage concurrentiel se construit sur une différence, pas sur une similarité ; un avantage est souvent concentré géographiquement ; un avantage se construit sur le long terme (Figure 1.3).

---

<sup>1</sup>Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel ONUDI. (2002), « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Vienne, p.6.

<sup>2</sup> *Idem*, p.7.

<sup>3</sup> PORTER M. (1993), « L'avantage concurrentiel des nations », Inter Éditions, Paris.

## Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME

De ce fait, afin de limiter l'effet négatif de la libéralisation pour les pays en développement, durant une période transitoire, il est nécessaire que ces pays réorientent leurs stratégies industrielles, pour prendre pleinement en considération le nouveau contexte de mondialisation. Les réformes à introduire et à mettre en œuvre doivent permettre aux industries et aux entreprises dans ces pays de se préparer, de s'adapter et de s'ancrer dans l'espace économique mondial pour tirer profit des effets positifs tant attendus amenés par le commerce international. « Pour les pays en développement et les pays à économie en transition, le défi majeur de la mondialisation au début du XXI<sup>e</sup> siècle est comment retirer un avantage adéquat des effets positifs de la libéralisation et comment renforcer les avantages concurrentiels en vue d'accroître la production de produits et de services, en conformité avec les normes internationales, de faciliter l'accès au marché international, d'augmenter les exportations et d'avoir un impact significatif sur la croissance et la compétitivité durables de l'industrie. »<sup>1</sup>Aujourd'hui, s'impose donc progressivement un nouveau paradigme de la compétitivité selon lequel, la concurrence se joue au niveau mondial.

L'avantage concurrentiel ne réside plus dans l'efficacité statique, mais dans le dynamisme. L'impératif de la compétitivité pour faire face à ce nouveau contexte international devient incontournable.

Toutefois, même si nous devons penser en termes de concurrence mondiale, les sources des avantages concurrentiels se trouvent au niveau national. Actuellement, pour être compétitives, les entreprises cherchent à exploiter toutes les sources matérielles (équipement, technologique, etc.) et immatérielles (Formation, qualification, compétences, savoir-faire, etc.) leur permettant d'être les plus performantes, et les gouvernements doivent utiliser tous les leviers, pour que leurs pays soient compétitifs.

---

<sup>1</sup>ONU. (2002), *Op.cit.*, P.5



## **Section III**

### **Compétitivité des entreprises**

Comme déjà souligné, le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme, susceptible de guider les efforts des chercheurs. C'est un concept qui, à défaut de fondements théoriques avérés, a fréquemment fait l'objet de controverses. Ceci apparaît clairement dans la diversité d'approches de la notion de compétitivité. Ces divergences de points de vue ont favorisé l'émergence de plusieurs contours de la compétitivité.

#### **3.1 Compétitivité de l'entreprise**

La majorité des recherches tendait d'attribuer la définition de la compétitivité à un facteur spécifique. Ce facteur pouvait être le prix ou le hors prix, l'abondance des inputs, l'organisation et un système de gestion efficace. Or lorsqu'il s'agit de d'analyser un phénomène aussi complexe, l'explication multicritère est la plus adéquate.

L'interprétation de Porter<sup>1</sup> sur la compétitivité internationale semble la plus appropriée, car il prend en considération plusieurs facteurs autres qu'économiques, pour expliquer les sources de succès. Un succès n'est jamais expliqué par un phénomène pris individuellement, mais par l'ensemble des facteurs qui ont contribué à cette réussite.

Une entreprise est dite compétitive pour un produit, si elle capable de l'offrir sur le marché à des prix inférieurs ou égaux à ses concurrents effectifs ou potentiels, tout en préservant la relation prix/qualité, à dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à ces concurrents.

Ainsi, comme déjà signalé plus haut (page 39), sur le plan de l'entreprise, la compétitivité peut être également vue, comme « la capacité d'une firme d'offrir, par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure, à coûts égaux ou de valeur égale à coûts inférieurs (ou encore de combiner ces avantages) et de bâtir ainsi des positions compétitives avantageuses, permettant de réaliser des performances économiques supérieures sur longue période ». En cela la compétitivité d'une entreprise est avant tout liée à son savoir économique. Ce savoir se traduit notamment par l'intelligence économique, les technologies utilisées, la qualité, l'apparition de nouveaux métiers (Marketing, benchmarking, etc.)<sup>2</sup> et

---

<sup>1</sup> PORTER M. (1986), « L'avantage concurrentiel », éd. Inter Édition, Paris.

<sup>2</sup> DJEFLAT A. (2007), « Les nouvelles exigences de la PME dans une économie fondée sur la connaissance, cas des entreprises maghrébines », Revues TIC et Développement, août.

l'innovation produite, qui détermine, elle-même, la compétitivité d'une entreprise. L'entreprise se réorganise sans cesse par rapport à son environnement, pour répondre aux nouveaux défis économiques.

En résumé, la compétitivité d'une entreprise serait ainsi sa capacité, dans des conditions de concurrence libre et ouverte, à produire des biens qui s'imposent sur les marchés internationaux, tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période.

### **3.2 Contours de la compétitivité des entreprises**

Il est possible de distinguer trois types de contours de compétitivité<sup>1</sup>. En effet, il y a le contour de compétitivité unidirectionnel basé sur le coût de production ou sur les prix de vente ; le multidimensionnel basé sur plusieurs et le contour basé sur la part de marché.

La complémentarité entre tous ces contours et la combinaison de tous les facteurs de compétitivité permettent de réaliser un meilleur résultat et de maintenir une part importante du marché.

#### **3.2.1 Unidirectionnel**

Cette approche est basée sur la diminution des coûts de production, selon laquelle l'entreprise compétitive est celle, dont les coûts sont les plus bas, c'est-à-dire, qui a su parvenir à l'utilisation des facteurs les plus efficaces, pour des coûts de facteurs équivalents<sup>2</sup>.

Ainsi, la diminution des coûts s'explique par l'effet d'expérience cumulée, à l'échelle de la production.

Cependant, selon la définition de Bienaymé, le prix de vente est considéré comme le principal critère de compétitivité et « une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle capable d'offrir sur le marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires (travail, capital, produits primaires et semi-finis) et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle de ses concurrents ».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>DJEFLAT A. (2007), *Op.cit.* , p. 48.

<sup>2</sup>Boston Consulting Group BCG. (1984), « Les mécanismes fondamentaux de compétitivité », éd. Hommes et Techniques, 4<sup>ème</sup> édition, Paris, p. 34.

<sup>3</sup>BIENAYME A. (2006), « Principes de concurrence », éd. Economica, Paris, p. 59.

Il faut toutefois noter que cette définition devient peu pertinente, par rapport à la rivalité entre entreprises, si on intègre d'autres critères ou d'autres variables, telles que la qualité des produits et la part de marché, etc.

### **3.2.2 Pluridimensionnel**

Cette approche menée par des gestionnaires souligne davantage l'aspect multidimensionnel du concept de compétitivité. Certains travaux soutiennent l'idée que la compétitivité résulterait de l'habileté d'une entreprise à convaincre les consommateurs, de choisir ses prestations plutôt que celle des concurrents ; d'autres, par contre, y voient la capacité à améliorer l'offre.

Dans le même sens, Meier (2005), présente la compétitivité comme étant la capacité de l'entreprise à créer et à conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'argumenter son efficacité et son efficacité, dans un contexte fortement concurrentiel.<sup>1</sup>

Selon l'OCDE (1993), la compétitivité d'une entreprise est favorisée par plusieurs facteurs. Parmi ces facteurs on cite : la R&D structurée, la conception, l'ingénierie et la fabrication industrielle, la capacité à combiner les activités internes de R&D et d'innovation en collaboration avec les universités et les autres entreprises, les démarches des entreprises dans le but d'améliorer les compétences des travailleurs et des employés par le biais d'investissements dans la formation professionnelle et d'accroître la responsabilité des travailleurs au chapitre de la production, etc.<sup>2</sup>

D'après les travaux de Lesca (2004), l'entreprise pour se développer et maintenir un avantage compétitif, doit au préalable porter attention aux critères suivants : la position sur le marché, la recherche, l'innovation, la qualité de service rendu à la clientèle, les coûts et les prix, la productivité, la rentabilité, la qualité et le rapport qualité-prix.<sup>3</sup>

Il faut néanmoins, préciser que ces indicateurs peuvent être utilisés dans la mesure où les entreprises arrivent à bien les cerner. Ceci est vrai concernant les grandes entreprises, par contre les PME se révèlent souvent dans l'incapacité de tenir un véritable tableau de bord.

---

<sup>1</sup> MEIER O. (2005), « Diagnostic stratégique », éd. Dunod, Paris, p.9.

<sup>2</sup> OCDE. (1993), « Les PME : technologie et compétitivité », Étude préparée par ESTIME M-F, DRILHON G et JULIEN P-A.

<sup>3</sup> LESCA H. (2004), « Avantage compétitif, veille stratégique : La méthode L.E.S.Canning », éd. Management & Société, Paris, p. 103.

Toutefois, au-delà des facteurs évoqués, d'autres considérations viennent affecter la compétitivité, telles notamment, la gestion interne de l'entreprise, sa capacité d'investissement, sa capacité d'adaptation à la demande et à l'environnement, etc.<sup>1</sup>

### **3.2.3 Contour basé sur la part de marché**

Tous les facteurs qui concourent directement ou indirectement à l'amélioration ou la dégradation de la compétitivité de l'entreprise ont une incidence sur sa part de marché. La compétitivité peut donc être également considérée comme l'aptitude à décrocher la plus grande part de marché, traduction d'une performance vis-à-vis des concurrents

C'est ainsi que la majorité des approches de la compétitivité sont généralement fondées sur les mêmes aspects : capacité à lutter contre les concurrents, de les devancer, de produire à coûts bas, et de maintenir la qualité (Tableau 1.3).

Actuellement, l'analyse de la compétitivité est considérée comme étant la préoccupation fondamentale des principaux organismes internationaux. Elle reflète pour la plupart, la capacité de l'entreprise à résister face à ses concurrents, la possession d'un avantage compétitif par rapport aux compétiteurs de son marché.

La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures sous-jacentes, d'un ensemble beaucoup plus vaste et qui est la compétitivité. « Ainsi, la compétitivité d'une entreprise exprime ses performances à long terme, c'est-à-dire essentiellement sa croissance. Elle est reliée à ses produits, ses prix, son positionnement. En terme relatif, elle introduit une dimension de comparaison entre concurrents (notamment à travers des opérations de benchmarking). On peut la définir comme la capacité de l'entreprise à réaliser des performances supérieures à la moyenne (gain de part de marché.) »<sup>2</sup>Au total, la compétitivité de l'entreprise dépendrait donc de sa gestion interne, de sa capacité d'adaptation aux différentes mutations de son environnement et à la demande du marché, de sa capacité d'investissement et trouverait sa traduction dans ses gains en part de marché.

---

<sup>1</sup> SCOTT B.R et LODGE G.C. (1985), « Competitiveness in the world economy », éd. Harvard Business School Press, Boston.

<sup>2</sup> GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, p. 50.

**Tableau1. 3 Principaux apports de la littérature consacrée à la compétitivité**

<b>Auteurs</b>	<b>Indicateurs et facteurs de compétitivité de l'entreprise</b>
Martinet (1984)	L'aptitude à soutenir durablement la concurrence.
Pascallon (1984)	Prix inférieur aux concurrents.
Sharples et Milham (1990)	Prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels.
Boston Consulting Groupe BCG (1984)	Les coûts les plus bas.
Bienayme (2006)	Prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, marge bénéficiaire supérieure ou égale à ces concurrents.
Feurer et chaharbaghi (2003)	Convaincre les consommateurs de choisir ses prestations plutôt que celle offerte par les concurrents.
Meier (2005)	Capacité d'une entreprise à créer et à conserver une clientèle en trouvant des actions qui lui permettent d'argumenter son efficacité et son efficacité.
Dwyer et Kim (2003)	Création de nouvelles possibilités de croissance et de création de la valeur pour les associés et les actionnaires
Lesca (2004)	La position sur le marché, la recherche et l'innovation, la qualité de service rendu à la clientèle, les coûts et les prix, la productivité et la rentabilité, et la qualité et le rapport qualité/prix.
PIMS (1974)	Part de marché, les dépenses en marketing et en recherche et développements.
OCDE (1993)	La R&D structurée, la fabrication industrielle, collaboration en R&D avec les universités et les autres entreprises, amélioration des compétences et des employés par le biais d'investissement dans la formation professionnelle et accroissement la responsabilité des travailleurs.
Mucchielli (2002)	Performance d'une entreprise comparée à celle des concurrents et l'évaluation de sa part de marché, le taux de profit, la productivité apprenante du travail (valeur ajoutée globale/effectif/salariés), la rentabilité économique, le taux d'autofinancement.
Mc Fetridge (1995)	La rentabilité, la productivité, la maîtrise des coûts, la valeur ajoutée, la part de marché et l'innovation technologique et la qualité des produits.

Source : GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, p. 53

### 3.3 Facteurs et indicateurs de compétitivité d'une entreprise

Les différentes définitions et formes de compétitivité sont généralement vastes et globales. Elles échappent à une tentative d'interprétation plus opérationnelle, sans doute plus réductrice, en raison d'une approche reposant sur des indicateurs multicritères, très critiqués (Tableau 1.3).

« Selon le modèle de la concurrence parfaite, une entreprise peu rentable est une entreprise non compétitive. Aussi, une entreprise n'est pas compétitive lorsque son coût de revient moyen dépasse le prix de ses produits sur le marché. La valeur des ressources que consomme l'entreprise excède la valeur des biens qu'elle produit et des services qu'elle rend. Les ressources de l'entreprise sont mal réparties, et sa richesse s'en trouve amenuisée.»<sup>1</sup>

L'OCDE précise dans l'une de ces études que « l'analyse micro-économique, met en relation les éléments de compétitivité d'une entreprise avec l'ensemble de ses fonctions et des décisions qui touchent à son activité, sa croissance (que traduisent son chiffre d'affaires, sa valeur ajoutée, son excédent brut d'exploitation, ses effectifs, etc.), sa rentabilité, son financement, son équilibre financier, sa gestion »<sup>2</sup>.

Autrement dit, c'est la cohérence des différentes fonctions et activités de l'entreprise qui détermine sa compétitivité. La compétitivité globale de l'entreprise est mesurée à travers ses potentialités et ses faiblesses dans les différents domaines.

Selon Meier (2005) l'évaluation de la compétitivité se fait sur la base des domaines suivants : commerciaux, financiers, techniques, sociaux, organisationnels et managériaux.<sup>3</sup>

La compétitivité est un concept difficile à mesurer, la plupart des définitions et approches présentées ci-dessus insistent sur les mêmes aspects : pour certains, c'est une capacité de lutter contre les concurrents, pour d'autres, il s'agit de produire à des coûts bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité.

Toutefois, la compétitivité peut être présentée en cinq aspects : commerciale, financière, technique, humaine et sociale et managériale.

---

<sup>1</sup>SMADI L. (2009/2010), *Op.cit.* p. 25.

<sup>2</sup> OCDE, (2004), *Op.cit.*

<sup>3</sup>MEIER O. (2005), *Op. cit.*, p.169.

### **3.3.1 Compétitivité commerciale**

Il s'agit ici d'apprécier la capacité de l'entreprise à maintenir ses avantages concurrentiels et à générer un chiffre d'affaires. Il est dit avantage concurrentiel (ou avantage compétitif) durable lorsque l'entreprise est en mesure de conserver durablement sa position, sachant que ses concurrents vont être tentés de l'imiter, ou d'établir un nouvel avantage compétitif, qui potentiellement peut rendre caduc, celui qui l'emportait à un moment donné.

Pour cela, l'entreprise doit cerner les différences spécifiques en termes de clientèle et de marketing mix basé sur les 4 P, à savoir : la politique de produit, la politique de prix, la politique de force de vente et de distribution et enfin la politique de communication.

De ce fait, il convient d'étudier le marché cible, les forces et les faiblesses de la PME face aux opportunités et menaces de son macro-environnement et d'ajuster le marketing mix, selon les spécificités et les variables de chaque entreprise.

En premier lieu, la politique de produit définit l'ensemble des caractéristiques des produits ou services. Elle présente le choix et l'étendue des gammes de produits fabriqués. Cette politique permet de déterminer les avantages concurrentiels de l'entreprise tels que, la qualité, les caractéristiques, les options, le degré d'innovation, l'originalité du produit, l'image de marque, le conditionnement (l'emballage), les garanties, le service à la clientèle, etc. La politique de produit précise aussi, les nouveaux produits qui seront développés et offerts, les produits qui devront être abandonnés, les améliorations et adaptations, etc.

En second lieu, l'étude de la politique de prix est tributaire du type de stratégie concurrentielle que l'entreprise adopte et des conditions du marché. Kotler (2006) déclare que « lorsqu'une entreprise décide de modifier l'un de ses prix, elle doit anticiper les réactions probables des clients et de la concurrence ».<sup>1</sup>

Elle peut être analysée notamment à travers, le positionnement par rapport aux prix psychologiques, le rapport qualité-prix, la rentabilité sur prix de revient, et le capital investi.

Le troisième point, concerne la politique de force de vente et de la distribution. En effet, une force de vente et de distribution adaptée représente la capacité de l'entreprise à améliorer et à maintenir ses avantages concurrentiels et un terrain d'économie potentiels. Les réseaux et circuits de distribution sont soumis actuellement à une constante évolution. Ces derniers peuvent influencer de manière déterminante la rentabilité de l'entreprise et parfois même sa survie.

---

<sup>1</sup> KOTLER P. et al. (2006), « Marketing management », 12 éditions, éd. Pearson éducation, Paris, p. 526.

En dernier lieu, La politique de communication permet de faire connaître le produit, d'attirer l'attention, d'intéresser les clients potentiels, d'accroître le désir envers le produit, d'informer, de motiver l'achat, de changer les perceptions, de générer des actions, d'augmenter les quantités vendues, etc. Cette politique permet une meilleure valorisation de l'image de l'entreprise, elle permet aussi de mesurer ses liens de dépendance avec ces clients. L'image et la notoriété de l'entreprise, l'efficacité de la publicité, l'efficacité de la promotion, l'efficacité du Marketing direct sont des éléments de mesure de compétitivité de la communication d'une entreprise

### **3.3.2 Compétitivité financière**

Dans le domaine financier, la compétitivité d'une entreprise s'apprécie par la capacité de l'entreprise à maintenir son équilibre financier et à créer de la valeur ajoutée. Certains ratios permettent d'étudier la structure financière de l'entreprise et d'analyser son équilibre financier, tels que : l'évolution des capitaux propres, l'évolution du fonds de roulement, le flux de la trésorerie net annuel, le ratio d'endettement (dettes financières/capitaux propres), le taux de versement des dividendes, la capacité des remboursements des emprunts (CAF/dettes financières).<sup>1</sup>

Aussi, dans une perspective de gestion des risques, il est important de vérifier la solvabilité de l'entreprise, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes. « La mesure du risque passe par l'estimation de l'actif corrigé, c'est-à-dire la valeur de revente de tous les actifs de l'entreprise, moins l'ensemble des dettes. »<sup>2</sup>

### **3.3.3 Compétitivité technique**

L'entreprise pour pouvoir être compétitive, doit posséder un potentiel de production et de recherche, adapté à l'évolution technologique. Ainsi, elle doit se préoccuper de disposer des ressources nécessaires pour suivre ladite évolution afin de pouvoir maintenir ses avantages, face à une concurrence en perpétuel développement.

La compétitivité technique s'apprécie par les critères suivants : taux d'utilisation des capacités, degré d'automatisation, niveau de modernisation des procédés, degré de maturité des équipements, qualification technique de la main-d'œuvre, degré de standardisation de la production aux normes internationales, rythme de renouvellement des équipements, etc.

---

<sup>1</sup> MEIER O. (2005), *Op.cit.*, p.170.

<sup>2</sup> GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, p. 57.

Par ailleurs, la capacité de recherche se mesure à travers notamment par : « les dépenses dans la recherche et développement R&D, (% du chiffre d'affaires), le nombre de chercheurs, le nombre de brevets déposés, les relations nouées par l'entreprise avec la recherche institutionnelle, le recours à de nouveaux matériels et matériaux, le niveau de conception d'équipement et de matériels nouveaux, la part relative de nouveaux produits dans le chiffre d'affaires et dans le résultat opérationnel de l'entreprise et le degré de formalisation de la gestion des projets innovants »<sup>1</sup>

### **3.3.4 Compétitivité humaine et sociale**

La compétitivité humaine et sociale de l'entreprise s'évalue, par son degré d'attractivité vis-à-vis de personnel qualifié, à fort potentiel, à l'optimisation de leur rendement une fois recruté et à sa capacité à fidéliser ses ressources humaines. A cet égard, l'appréciation de la compétitivité se base sur trois variables : la variable attractivité, la variable productivité et la variable fidélité.

En premier lieu, la variable attractivité, est notamment mesurée par l'image de l'entreprise, la rémunération, l'intéressement du personnel, les avantages sociaux, le dialogue social, le niveau de qualification, la qualité de la formation, la gestion dynamique des emplois et des carrières, le développement de l'apprentissage, la politique de mobilité fonctionnelle, etc.

En second lieu, la variable productivité, concerne la productivité par salarié, la flexibilité sociale, les rythmes et les conditions du travail, le dynamisme et la capacité d'initiative du personnel, l'ouverture à la mobilité, le climat général du milieu du travail, etc. ces indicateurs permettant de mesurer l'efficacité des employés.

Enfin, la compétitivité sociale ne se mesure pas seulement à l'aune de l'attractivité des profils intéressants et de leurs rendements, mais se manifeste également par la capacité de les préserver. Cet aspect peut se mesurer par le degré de satisfaction du personnel, le taux de rotation des effectifs, le degré d'implication et de participation des salariés, ainsi que leur adhésion aux valeurs de groupe, etc.

---

<sup>1</sup> GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, p. 57.

### **3.3.5 Compétitivité managériale**

Ce type de compétitivité se mesure par la capacité du dirigeant à développer et à bien gérer son entreprise. Cela se manifeste à travers de divers éléments ayant trait à la compétence managériale tels, la capacité d'anticipation et de prévision, de coordination et de contrôle, la capacité de leadership (engagement, animation, motivation, persuasion), de communication interne et externe, la capacité à intégrer et à impliquer les acteurs de l'environnement, ou encore, la capacité à maîtriser et à gérer les conflits et les obstacles, etc.

### **3.4 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 différentes composantes de cette compétitivité pour les PME, puis d'examiner comment ces entreprises, selon les stratégies qu'elles définissent et appliquent, s'approprient ces éléments, les organisent, les coordonnent et accroissent ainsi leurs capacités concurrentielles et leurs performances économiques.

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, sa localisation, 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. Cependant, nous sommes portés à considérer que la compétitivité pourrait s'articuler autour de cinq variables :<sup>1</sup> le rôle du propriétaire/dirigeant (ou de la direction) ; la capacité d'obtention et d'utilisation de l'information scientifique et technologique appropriée ; la qualité de l'organisation de l'entreprise ; l'investissement matériel fondé sur des technologies appropriées ; et la flexibilité.

#### **3.4.1 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.

---

<sup>1</sup> SMADI L. (2009/2010), *Op. cit.*, p. 27.

Deux types extrêmes de comportements stratégiques 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. 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.

### **3.4.2 Capacité d'obtention et d'utilisation de 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 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.

### **3.4.3 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.

### **3.4.4 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.

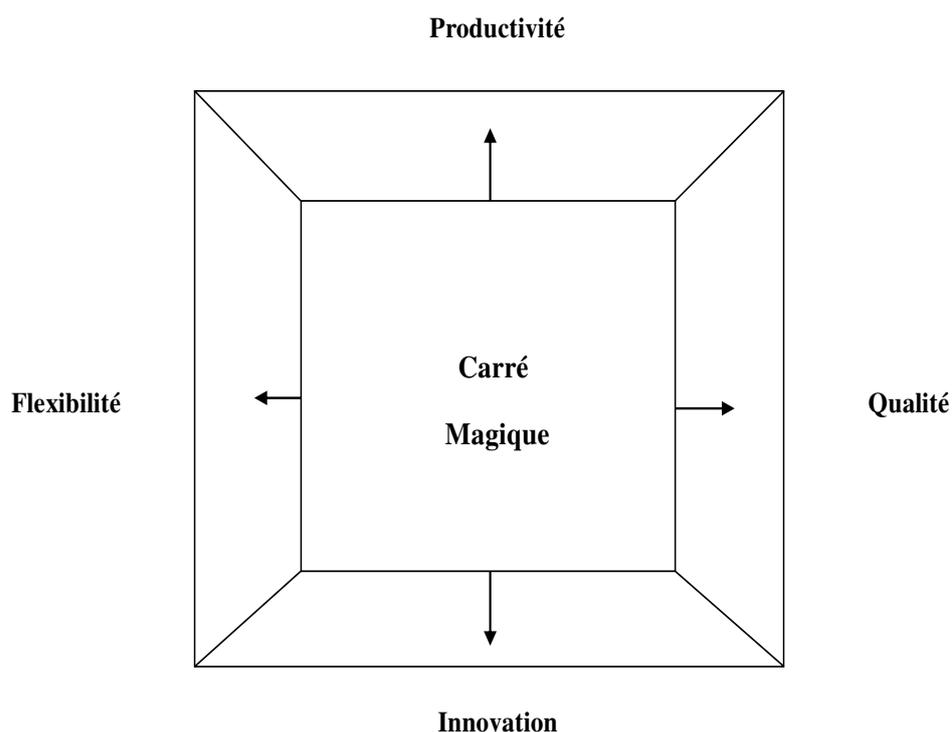
Toutefois, certains experts font remarquer que l'excellence technologique n'est pas nécessairement un gage de position concurrentielle forte, en ce qui concerne la PME : « Il n'est pas sûr en effet que l'avantage compétitif de l'entreprise repose sur la maîtrise de cette technologie, cet avantage peut 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.

### 3.4.5 Flexibilité

Une entreprise compétitive doit pouvoir suivre l'évolution du marché, c'est une question de flexibilité et elle doit être en liaison permanente avec le marché (adaptation rapide de l'entreprise aux variations de l'environnement).

Ainsi, la flexibilité a pour objectif de permettre à l'entreprise de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modification de la demande, nouveaux entrants, initiative des concurrents, nouvelles réglementations, etc.). Selon Darbelet et *al.* (2004), la compétitivité d'une entreprise peut se traduire par l'approche du « carré magique », à travers la productivité, la qualité, la flexibilité et l'innovation.<sup>1</sup>(Figure 1.4).

**Figure 1. 4 Le carré de la compétitivité**



Source : Meier O. (2011), « Diagnostic stratégique », éd. Dunod, Paris, p.11.

<sup>1</sup> DARBELET M., IZARD L., SCARMUZZA M. (2004), « Notions fondamentales de management », éd. Foucher, Vanves, p. 480.

## Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME

Selon Meier O. (2011), les déterminants de la compétitivité d'une entreprise peuvent se résumer en quatre types d'exigence, et qui sont présentés sur la figure ci-dessus (figure 1.4). Ces exigences sont les suivant :

▪ **Productivité** consiste pour l'entreprise, à acquérir la capacité à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation. Elle entend donc gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production (effectifs, équipements, infrastructures, organisation du travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix. La hausse de productivité permet donc la hausse de la compétitivité prix de l'entreprise. Néanmoins, il ne faut pas confondre, productivité et rentabilité. La productivité intervient seulement au niveau de l'offre conçue dans une logique de rendement, alors que la rentabilité suppose l'adaptation de l'offre à la demande. La rentabilité correspond donc au rapport entre le revenu (le profit, bénéfice ou résultat) et le capital engagé pour l'obtenir<sup>1</sup>.

▪ **Qualité** revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur au niveau de son offre de produits et services « qualité irréprochable, satisfaction de la clientèle ». Elle doit veiller à ce que le degré de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps « amélioration continue ». L'exigence de la qualité est souvent associée au concept de qualité totale. Elle entend fiabiliser le processus de conception et de fabrication « meilleure définition des besoins, régularité des livraisons, sécurité des entrepôts », supprimer les attentes « réduction des temps de cycle », réduire les erreurs tout en simplifiant l'organisation administrative. L'exigence de la qualité vise également à rechercher un comportement éthique et responsable qui satisfasse les besoins des consommateurs, mais aussi les attentes des autres acteurs de l'environnement « salariés, fournisseurs, sous-traitants, opinion publique ». Ainsi elle peut également se traduire par une amélioration des conditions de vie au travail « gestion participative » ou l'instauration d'une coopération plus étroite avec certains fournisseurs en vue de développer des solutions communes.

▪ **Créativité et l'innovation** correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou de renforcer ses

---

<sup>1</sup>MEIER O. (2011), *Op.cit.*, p.11.

## Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME

avantages concurrentiels. Il existe différents types d'innovations : les innovations de produit (ou service) ; les innovations de procédés ; les innovations relatives à l'organisation du travail (processus).

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

Le but de cette approche (le carré magique) est de mettre en relief un avantage compétitif spécifique à la PME face à la concurrence extérieure. Cet avantage repose sur trois piliers : un système de production, l'utilisation du benchmarking et de l'intelligence économique.

De manière succincte, le carré de la compétitivité, articulé autour des notions de productivité, qualité, flexibilité et innovation, peut être synthétisé dans le tableau 1.4.

**Tableau1. 4 Compétitivité d'un système de production.**

Diminuer les coûts	Capacité du système de production à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation et de production.
Valoriser les compétences	Capacité de l'entreprise à valoriser l'organisation du travail et les compétences de la firme
Suivre l'évolution des marchés	Capacité de l'entreprise à assurer une liaison permanente avec le marché (adaptation rapide de l'organisation aux variations de l'environnement).
Anticiper et créer de la valeur	Capacité de l'entreprise à régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement

Source : SMADI L. (2009/2010), op.cit., p.41.

Un système de production, caractérisé par l'amélioration continue de la technologie et fondé sur une exigence de flexibilité, de qualité, de productivité et surtout d'innovation ; l'utilisation du benchmarking, comme outil d'amélioration des performances techniques ou organisationnelles ; l'utilisation de l'intelligence économique, en tant que nouvelle arme

## Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME

garantissant la pérennité de la production et plus particulièrement le savoir-faire, selon les nouvelles stratégies de l'économie du savoir.

Dans une économie de concurrence, devenir compétitif signifie chercher à se procurer un avantage concurrentiel qui peut accroître une part du marché. On appelle avantage compétitif, tout élément permettant à une entreprise sur un marché donné, de vendre des produits ou services ayant au moins un aspect qui va inciter le client à choisir son produit plutôt que celui du concurrent.

Un avantage compétitif (ou avantage concurrentiel) peut concerner un pays, une localité, une entreprise, voire une personne très en vue dans son domaine d'activité. Il est dit avantage compétitif durable, lorsque son possesseur est en mesure de conserver durablement l'avantage, sachant que ses concurrents vont être tentés de l'imiter, ou d'établir un nouvel avantage comparatif qui, potentiellement, peut rendre caduque celui qui l'emportait à un moment donné. C'est donc un avantage qu'il ou qu'elle détient, dans un système de libre-échange, par rapport à ses concurrents.

### **Conclusion**

En conclusion de ce chapitre, relatif à la PME face à la mondialisation, il convient de souligner que, malgré les diverses controverses, le phénomène présente des bénéfices, mais aussi des contraintes incontestables. La mondialisation suscite une permanente réorganisation des systèmes, provoquant une variation permanente de l'environnement de la PME.

Au cours de ce chapitre, nous avons donc tenté de présenter la mondialisation et le nouveau contexte international, mais aussi les effets des différentes facettes du phénomène de la globalisation sur la PME.

L'internationalisation de l'entreprise offre ainsi une nouvelle alternative économique générée par la globalisation des échanges, mettant le potentiel productif, partout dans le monde, face à un double impératif : s'ouvrir sur l'extérieur et se mettre constamment à niveau afin de devenir compétitive. Ceci implique une nécessité d'adaptation rapide de la part des entreprises et une flexibilité accrue.

Par ailleurs, dans ce chapitre, on a traité les fondements théoriques de la compétitivité, ses contours et ses différents déterminants chez la PME. À la lumière de ces constatations, il paraît important de préciser la position de la PME face à l'ouverture du marché, ainsi que l'importance de sa mise à niveau, afin de pouvoir s'adapter à cette nouvelle donne mondiale.

## **Chapitre I : Mondialisation et son impact sur la PME**

Aujourd'hui, la mise à niveau représente pour les PME maghrébines, une dimension déterminante dans leur démarche stratégique, afin de faire face à la concurrence. Elle constitue un levier principal de la politique industrielle depuis de nombreuses décennies dans nombre de pays développés et les pays en voie de développement. De ce fait, nous présentons dans le chapitre qui suit, le processus de mise à niveau et ses différentes approches.

## **CHAPITRE II**

### **Mise à niveau : Approche et processus**

## **Introduction**

La perspective d'adhésion des pays du Maghreb à la zone de libre-échange de l'Union européenne (ZLE/UE) et à l'Organisation Mondiale du Commerce, confirme la volonté d'insertion de ces pays dans l'économie mondiale. Par conséquent, les pays du Maghreb tels que l'Algérie, le Maroc et la Tunisie, ont entrepris depuis plusieurs années, de procéder efficacement à la mise à niveau des petites et moyennes entreprises (PME), secteur clef dans la croissance économique et puissant vecteur de l'absorption du chômage, afin que celles-ci réussissent à faire face au défi l'ouverture du marché

Dans ce contexte, le programme de mise à niveau des entreprises vise à renforcer la compétitivité d'entreprises nationales, confrontées à l'ouverture des frontières et à une concurrence accrue. Au-delà de la simple approche micro-économique, ils s'inscrivent également dans une logique de politique économique, dont l'objectif est la création d'emplois productifs, par une accélération de la croissance, sur fond de forte augmentation de la population active.

La confrontation de l'entreprise à la compétition internationale, ne saurait s'opérer sans une profonde réforme et mise à niveau des produits, des systèmes d'information, de gestion, de production, ainsi que de l'environnement des affaires.

Face à cette nouvelle donne de mondialisation des échanges et d'interdépendance entre les politiques industrielles nationales et l'évolution globale de l'industrie dans le monde, il devient nécessaire d'approfondir le programme de restructuration industrielle, par un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement, et la réorganisation des secteurs bancaires et financiers.

Ce chapitre est divisé en trois sections, la première étant consacrée à la détermination des contours du concept de mise à niveau, sa contextualisation, ainsi que les différentes formes qu'elle revêt.

La seconde section se préoccupe d'effectuer une analyse des fondements et structures des programmes, et enfin la troisième section de ce chapitre, s'attache à dérouler le processus stratégique de la mise à niveau.

## Section I

### Approche et contexte de la mise à niveau des entreprises

Le passage d'une situation de protection, à une situation de libéralisation et de concurrence ouverte, a exigé la mise en œuvre d'une stratégie de mise à niveau de l'industrie, permettant un ajustement effectif de l'entreprise et de son environnement, pour faire face à concurrence accrue des entreprises étrangères.

#### 1.1 Genèse du concept de mise à niveau

Le concept de « mise à niveau » est né de l'expérience portugaise initiée en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe. Le PEDIP (Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa) (Programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie Portugaise) avait pour objectif : 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/PMI ; et enfin améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel.

Le succès du PEDIP, qui s'est traduit par l'émergence de nouveaux secteurs industriels, le développement d'activités à forte valeur ajoutée et de créations d'emplois, a inspiré des initiatives de mise à niveau, dans des économies en développement.<sup>1</sup>

De telles initiatives ont ainsi été lancées par les pays du Maghreb et certains pays du Machrek (Jordanie, Égypte, Syrie) en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre du projet MEDA<sup>2</sup>.

En conséquence, dans le cadre de la libéralisation, de l'ajustement et de la relance de l'économie, la mise à niveau a justifié la mise en place, pour la plupart des pays en développement et en transition, de programmes prioritaires, visant à rendre le secteur industriel compétitif.

---

<sup>1</sup>BOUGAULT H. et FILIPIAK E. (2005), « Les programmes de mise à niveau des entreprises, Tunisie, Maroc, Sénégal » Agence Française de Développement, Paris, p. 11.

<sup>2</sup> Institué en 1995 à l'issue de la conférence de Barcelone, le programme MEDA est le principal instrument financier de l'Union Européenne au service du partenariat euro-méditerranéen. Il prévoit des mesures d'accompagnement financières et techniques pour la réforme des structures économiques et sociales des partenaires méditerranéens.

## Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus

L'Organisation des Nations Unies pour le Développement (ONUDI), a ainsi mis en œuvre au cours des dernières années, des programmes de mise à niveau ou des programmes de modernisation.

Ces programmes présentent des traits communs, mais aussi, selon les contextes, de nombreuses spécificités. Ainsi, à titre d'exemples, de tels programmes ont été déjà mis en œuvre dans de nombreux pays, avec l'appui de l'ONUDI précitée et des bailleurs de fonds, en Europe de l'Est (Pologne et Roumanie), au Kazakhstan, en Amérique Latine, ou encore au Maghreb et au proche Orient, etc.

Les enseignements qui se dégagent de ces expériences, portent principalement sur l'importance des mesures prises pour le maintien, la sauvegarde, et l'accompagnement des programmes de mise à niveau, suivie d'une forte concertation des différents opérateurs concernés avant et durant la mise en œuvre des programmes d'ajustement et de restructurations industrielles.

Des périodes de transition se sont avérées nécessaires, pour permettre à ces entreprises de pouvoir s'adapter à de telles transformations liées à l'ouverture du marché, cette période transitoire devant être accompagnée par des mesures d'appui et d'aides appropriées aux principales industries, y compris la PME. Partant, dans un tel contexte de libéralisation et d'intégration à la zone libre échange, il est indispensable que dans chaque pays, l'État discute, arrête avec les opérateurs concernés et met en œuvre pendant une période transitoire des mesures d'aides et d'accompagnement appropriées ; toutefois ceci nécessite que toute entreprise industrielle accepte de faire des efforts d'adaptation indispensable et s'engage dans un programme de mise à niveau et d'amélioration continue afin d'atteindre un niveau de compétitivité adéquat requis au plan international.

### **1.2 Contours du concept de la mise à niveau**

La mise à niveau peut être définie comme un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'accumulation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, des méthodes de management dynamiques et innovantes<sup>1</sup>. Elle se traduit par l'adoption de bonnes pratiques de gestion, préalables indispensables à tout progrès; le renforcement des ressources humaines (encadrement et

---

<sup>1</sup>Commission Européenne. (2007b), « Programme d'appui aux PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final, Alger, p.13.

## Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus

formation) ; une meilleure appréhension du marché et du positionnement de l'entreprise ; ainsi que la recherche permanente de l'innovation.

Au total, un programme de mise à niveau des entreprises est généralement défini comme : un ensemble de mesures contribuant au renforcement de la compétitivité des entreprises dans le but d'une accélération de la croissance et une création d'emplois.

Selon une étude du MIR, en date de janvier 1999, « La mise à niveau se comprend comme une approche globale d'appui et de soutien à l'entreprise qui s'engage dans un processus d'amélioration de sa compétitivité. Pour cela, elle définit un dispositif spécifique et coordonné de mise en œuvre d'actions prioritaires, pour soutenir l'entreprise dans ses efforts et créer un environnement favorable à l'acte productif »<sup>1</sup>.

La mise à niveau peut se définir comme étant l'action d'amélioration des performances des entreprises (production et croissance) et de sa compétitivité, pour lui permettre de se battre efficacement dans son nouveau champ concurrentiel et d'y croître. Selon une publication de Piertrobelli et Rabelloti, datée de 2006, la mise à niveau est définie comme étant « la capacité de l'entreprise à innover afin d'augmenter sa valeur ajoutée ».<sup>2</sup>

Pour Lamiri (2003), « la mise à niveau est une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents »<sup>3</sup>. Le benchmarking, la référenciation ou l'étalonnage est une technique de marketing ou de gestion de la qualité, qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises, afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques, pour améliorer la performance des processus, dans une organisation.

Les économistes de l'ONUDI considéraient, en 2002, la mise à niveau comme étant « une grande dynamique de conceptions, de réalisations, des 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 de libre-échange.

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR) (1999), « Avant-projet de développement de la compétitivité industrielle, cadre général et principes directeurs », Janvier, p.5.

<sup>2</sup> PIERTROBELLI C. et RABELLOTTI R. (2006), « Upgrading to compete: Global value chains, Clusters and SMEs in Latin America », Harvard University, P.6.

<sup>3</sup> LAMIRI A (2003a), « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », éd. Office des Publications Universitaires (OPU), Alger, p.7.

## Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus

La mise à niveau se traduit par une double ambition pour une industrie/une entreprise : la compétitivité en termes de prix, de qualité et d'innovation ; mais aussi l'aptitude à suivre et à maîtriser l'évolution des techniques et des marchés. »<sup>1</sup>.

Dans le nouveau contexte d'établissement d'une zone de libre-échange entre les pays du Maghreb et l'Union européenne, la mise à niveau des entreprises et de manière plus spécifique des PME, qui représentent un pourcentage assez élevé du tissu économique maghrébin, est devenue alors une nécessité pour assurer leur survie exposées à la concurrence internationale.

La manière et le contenu de la procédure de mise à niveau prennent appui sur la méthodologie élaborée, grâce au soutien de l'ONUDI, la démarche commençant par un diagnostic stratégique global, afin de concevoir un plan de mise à niveau à appliquer. Puis, une fois franchie l'étape de sélection de la stratégie, la troisième étape se préoccupe de la formulation du plan de mise à niveau, avant d'aboutir enfin, à la dernière étape d'exécution et de suivi du plan de mise à niveau formulé.

### **1.3 Types de mise à niveau**

On peut concevoir quatre types de mises à niveau selon Humphrey et Schmitz (2000)<sup>2</sup>, une mise à niveau des processus, fonctionnelle, des produits, intersectorielle :

#### **1.3.1 Processus (process upgrading)**

Ceci s'effectue par une meilleure transformation des intrants en produits, en réorganisant le système de production et par l'intégration de nouvelles technologies. Il s'agit en outre, de se conformer aux normes fixées par les acheteurs qui conditionnent le marché et qui influent sur l'augmentation des prix des meilleurs produits, tout en faisant preuve d'une meilleure compétence (logistique stricte, respect des délais, fournitures fiables et homogènes en permanence).

#### **1.3.2 Fonctionnelle (functionel upgrading)**

Celle-ci concerne la modification des diverses activités de l'entreprise et l'acquisition de nouvelles fonctions, augmentant les compétences des activités. Entre autres, l'entreprise

---

<sup>1</sup> ONUDI. (2002), « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Vienne, p.7.

<sup>2</sup> HUMPHREY J. et SCHMITZ H. (2000), « How does insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in industrial Clusters? », *Regional Studies* 36, pp. 1017-1027.

peut procéder à la modification de ses activités, en acquérant de nouvelles fonctions, lui permettant d'accroître les compétences liées à ces activités.

### **1.3.3 Produits (product upgrading)**

La mise à niveau d'un produit est une version majeure du programme (nouvelle version) apportant au logiciel, des améliorations capitales, ainsi que de nouvelles fonctionnalités (une gamme de produits plus large, sophistiqués, de meilleure qualité, etc.).

### **1.3.4 Intersectorielle (Intersectoral upgrading)**

Elle consiste à étendre les compétences acquises pour une chaîne, à d'autres secteurs ou à un secteur différent, ou encore à apprendre d'un maillon d'une chaîne de valeur (la consommation nationale, par exemple) et utiliser cette compétence dans un autre, orienté vers l'exportation.

## **1.4 Différence entre la mise à niveau et redressement**

Selon Lamiri (2003) « Il y a une distinction, pas toujours évidente, entre un plan de redressement et la mise à niveau. Le premier consiste à reconstituer les équilibres économiques et financiers rompus. En d'autres termes, survivre et se développer dans le contexte actuel, avec ses propres ressources, sans compter sur les subventions ou les crédits de complaisance. Plusieurs entreprises n'ont pas besoin d'un plan de redressement. Elles ont déjà en situation d'équilibre contextuel, même fragile. La réussite d'un plan de redressement est une condition nécessaire, mais non suffisante pour la mise à niveau des entreprises déstructurées. »<sup>1</sup>

Le plan de redressement permet la survie de l'entreprise dans un contexte actuel. Par contre, la mise à niveau a pour objectif, le développement de l'entreprise dans un environnement futur, en vue d'assurer sa survie et sa pérennité, en lui permettant de s'adapter aux différentes mutations du marché, en intégrant des pratiques managériales et des performances pour faire face à une sévère concurrence.

Ainsi, la mise à niveau n'est donc pas un processus de sauvetage d'entreprise en déclin, elle représente une stratégie de relance et de durabilité de la croissance économique, en intégrant de nouvelles pratiques qui permettent des changements organisationnels, liés à l'amélioration de la compétitivité.

---

<sup>1</sup> LAMIRI A. (2003), *Op.cit.*, P.171.

## **Section II**

### **Fondements des programmes de mise à niveau (PMN)**

Le concept de mise à niveau, apparu suite au processus de mondialisation - globalisation, repose sur l'idée de rattrapage ou de progrès et d'étalonnage (benchmarking).

Il consiste à faire progresser une structure existante afin de la mettre au niveau d'efficacité et d'efficience de ses concurrents. La mise à niveau est une démarche de progrès permanent et une action d'adaptation à l'environnement, toujours en mutation. Pour être compétitive, l'entreprise doit être dynamique, capable d'innover et rester en veille, pour faire face à ces concurrents.

Les PME sont principalement les plus concernées en leur qualité de moteur de croissance et de développement, dans la plupart des pays. Le monde économique étant en perpétuelle mutation, la PME, dont l'avantage est une flexibilité permettant son adaptation, a besoin d'un soutien et d'un accompagnement, pour pouvoir survivre et s'intégrer à ce nouveau contexte mondial.

De ce fait, un programme de mise à niveau doit être élaboré afin d'atteindre ces objectifs. Ce dernier est interne à l'entreprise et consiste à moderniser ses moyens de production, ses structures d'organisation et ses méthodes de gestion, mais tout en y intégrant impérativement, l'environnement externe, pour asseoir une compétitivité durable.

Il importe que celui-ci soit également réformé et mis à niveau sur les plans institutionnels, réglementaires, financiers, et autres (infrastructures, services, système éducatif, etc.), que m'environnement industriel soit modernisé et que les structures d'appui voient leurs moyens singulièrement renforcés, pour venir en aide aux entreprises manifestant leur volonté d'adhérer au programme.

#### **2.1 Dispositif du programme de mise à niveau**

Un programme de mise à niveau est un processus continu, qui vise à préparer et à adapter l'entreprise à son environnement et aux exigences du libre-échange. C'est un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, auquel une entreprise adhère volontairement et non un programme imposé.

Le programme de mise à niveau est différent des politiques de promotion de l'investissement ou de sauvegarde d'entreprise en difficulté. Selon l'ONUDI (2002), le

## Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus

programme de mise à niveau d'une entreprise consiste à<sup>1</sup> : lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementations, etc.) ; aider les entreprises à devenir compétitives en termes de prix, de qualité, d'innovation et être capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

Il est aussi considéré comme étant « une grande dynamique de conceptions et de réalisations des grandes mutations dans un environnement global. C'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise à son environnement au niveau des exigences du libre-échange ».<sup>2</sup>

Le programme de mise à niveau industrielle est complémentaire au programme d'ajustement structurel. Le programme adopté est modulable aux particularités de chaque pays et aux spécificités des industries. Le but de la mise à niveau est ainsi de rendre les entreprises managériales et modernes, ce qui leur permettra de s'adapter et de s'approprier les nouvelles techniques de gestion et les nouvelles technologies. Comme déjà souligné, l'environnement externe de ces entreprises doit suivre le même mouvement de réforme, sur le plan institutionnel, réglementaire, bancaire, financier et autres (l'infrastructure, les services, le système éducatif, etc.).<sup>3</sup>L'ONUDI synthétise le processus de mise à niveau de l'entreprise et de son environnement de la manière suivante (Figure 2.1) :

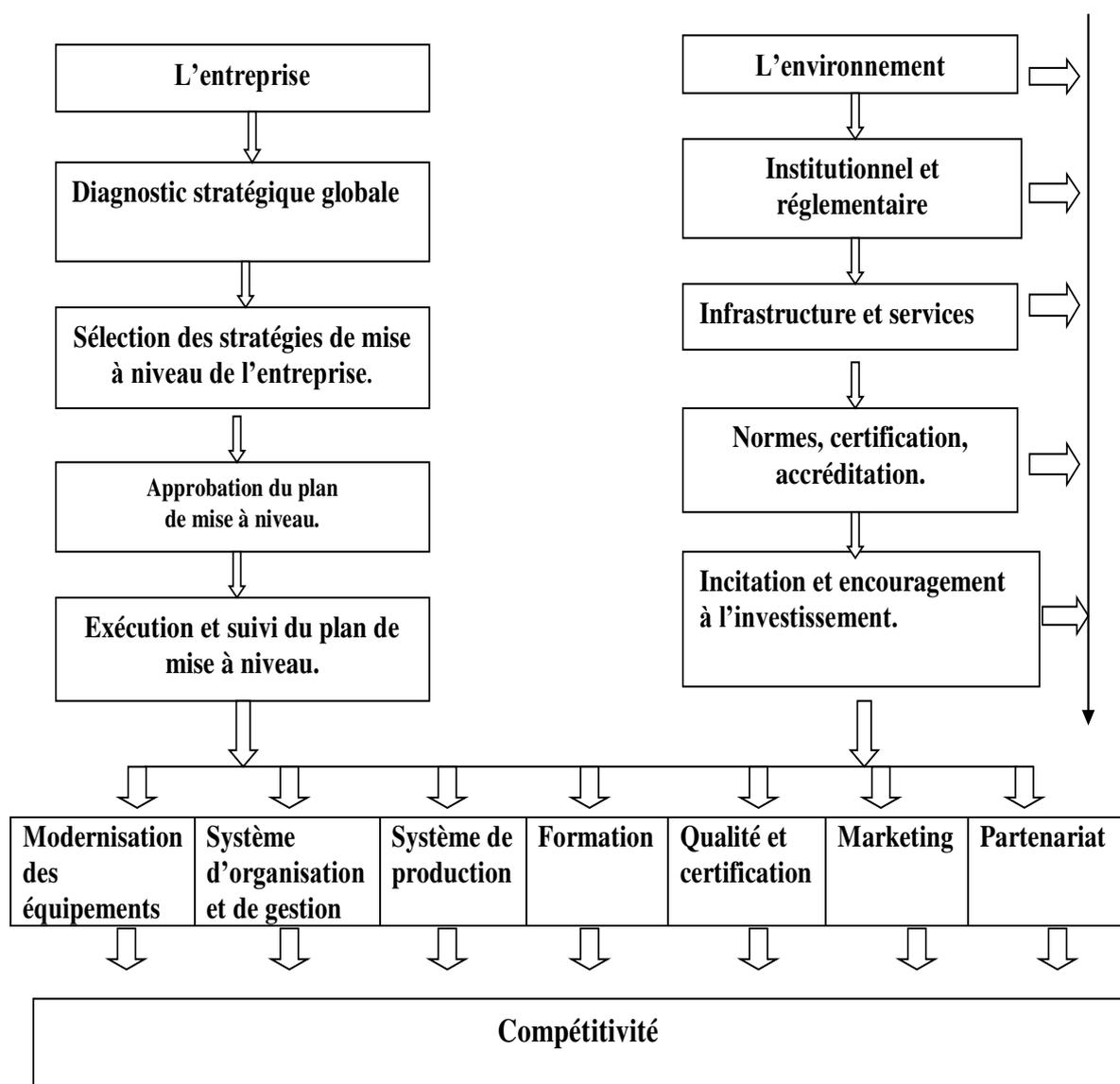
---

<sup>1</sup>ONUDI. (2002), *Op.cit.*, p.7.

<sup>2</sup>*Idem*, p. 7.

<sup>3</sup>OUKACI D. (2014), *Op.cit.* , P. 148.

**Figure 2. 1 Le processus de mise à niveau**



Source : ONUDI. (2002), « Guide méthodologique restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielles, Vienne, p.7

## 2.2 Objectifs des programmes de mise à niveau

L'objectif général d'un programme de mise à niveau (PMN) répond avant tout aux impératifs d'amélioration de la compétitivité et de modernisation des entreprises et de l'environnement, dans un contexte de globalisation.

Les objectifs du PMN peuvent être déclinés en fonction des niveaux d'intervention et des intervenants : au plan macro : le Gouvernement et le Ministère de l'industrie et de la restructuration ; au plan Méso : les acteurs de la gouvernance d'intermédiation locale,

sectoriel, technique ou professionnel ; et enfin au plan Micro : les entreprises qui expriment la volonté de bénéficier du programme de mise à niveau.

### **2.2.1 Au niveau macro-économique (moderniser l'environnement industriel)**

La compétitivité d'un pays se mesure par la qualité de sa gouvernance et de l'environnement de ses entreprises. En effet, la compétitivité dépend tout aussi bien de la performance de l'entreprise que de son environnement industriel et c'est en allégeant les contraintes endogènes et exogènes à l'entreprise, qu'on lui permettra de s'adapter aux nouvelles conditions du marché et de générer des effets de croissance.

Dans les pays en développement, tels que les pays du Maghreb, il est impératif de mettre l'entreprise au sein d'un environnement favorable lui permettant de progresser et de concurrencer les produits des pays développés. Cette notion de compétitivité va s'appliquer à trois domaines : la qualité du dispositif de concertation ; la qualité du management global et de sa capacité à réagir rapidement (flexibilité et réactivité); et la qualité du système financier global.

Les orientations de la politique générale d'un pays peuvent être résumées ainsi :

Au niveau des entreprises ceci se traduit par abandon des activités non rentables ou peu viables et des centres consommateurs nets de ressources ; recentrage sur les métiers de base et élagage des activités annexes ; filialisation et essaimage comme étape de la privatisation ; mise à niveau de l'entreprise en prolongeant les opérations de restructurations industrielles ; et la promotion du partenariat et de l'investissement.

Au niveau de l'environnement, il devient indispensable de mettre en place certaines actions, tels que : la mise niveau de l'environnement financier, contrôle de qualité, gestion des zones industrielles, normalisation et autres services d'appui à l'industrie ; adaptation du rôle et des missions de l'administration ; et l'accompagnement des associations professionnelles dans leur effort de structuration.

De manière succincte, les actions menées par les gouvernements visent, à moderniser l'environnement industriel, en mettant en place des organismes de contrôle de qualité, de gestion des zones industrielles, de normalisation, etc. Parallèlement se concrétisent des programmes de sensibilisation et d'information, afin de rendre compréhensibles les politiques de soutien aux opérateurs économiques et aux entreprises.

## **Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus**

Ainsi, trois axes d'actions se dessinent : élaboration des 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. Celles-ci tiennent en compte des opportunités offertes par les capacités nationales et internationale ; la mise en œuvre d'une instrumentation qui permet aux entreprises et aux institutions gouvernementales d'entamer les actions au niveau méso et macro ; la mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de communication afin de rendre lisibles les actions des politiques industrielles aux opérateurs économiques ; et enfin indiquer clairement les acteurs et les moyens disponibles aux entreprises.

### **2.2.2 Au niveau méso-économique (renforcer les structures d'appui).**

Un programme de mise à niveau nécessite des partenaires d'appui structurés. Le programme se fixe pour objectif d'identifier les institutions concernées, de vérifier et de confirmer que ces institutions ont pour missions et disposent des moyens pour les accompagner dans leurs efforts de structuration et de promotion.

Il s'agit principalement des associations patronales et professionnelles du secteur industriel ; des institutions parapubliques (chambre de commerce par exemple) ; des instituts et centres de ressources technologiques et commerciales ; des organismes de formation spécialisée ; des banques et institutions financières ; des organismes de gestion des zones industrielles ; de l'institut national de normalisation, de certification et d'accréditation.

La démarche de mise à niveau de l'entreprise se donne donc systématiquement pour objectif, le renforcement des capacités des structures d'appui, destinées à contribuer à l'amélioration de la compétitivité industrielle des entreprises. Les activités qui pourront faire l'objet de cette promotion sont par exemple : formation et méthodologie d'évaluation des projets ; méthodologie d'évaluation et de suivi des plans de mise à niveau ; assistance à la mise à niveau (décentralisation, missions, organisations) ; identification, diagnostic, et mise à niveau de l'existant ; proposition de l'étude de faisabilité de nouvelles structures ; et assistance à la mise en œuvre de nouvelles structures.

Au final, il convient d'ajouter que le programme de mise à niveau vise aussi les structures d'appui à l'industrie, afin qu'elles assurent une assistance technique renforcée répondant mieux aux besoins des entreprises dans ce nouveau contexte de compétition internationale et notamment dans les pays du Maghreb, qui disposent de structures très peu ou insuffisamment développées.

**2.2.3 Au niveau micro-économique (améliorer la compétitivité et le développement des entreprises industrielles)**

Le programme de mise à niveau est un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Ce programme est nécessairement distinct des politiques de promotion de l'investissement ou de sauvegarde d'entreprises en difficultés. Entre autres, on peut énumérer les objectifs comme suit : améliorer la compétitivité des entreprises industrielles, car le processus de mise à niveau consiste à moderniser l'outil de production, à renforcer les capacités managériales et développer la qualité ; améliorer en permanence ses capacités d'anticipation et de remise en cause de l'existant.

La mise à niveau est un processus continu d'apprentissage, en vue d'acquérir des réflexes et des comportements d'entrepreneurs ; amener les entreprises à s'aligner sur l'environnement économique international en s'impliquant dans la mise à niveau par la soumission aux normes internationales, relever le défi de la mondialisation et affronter les nouvelles conditions du marché suite aux accords du libre-échange avec l'Union européenne.

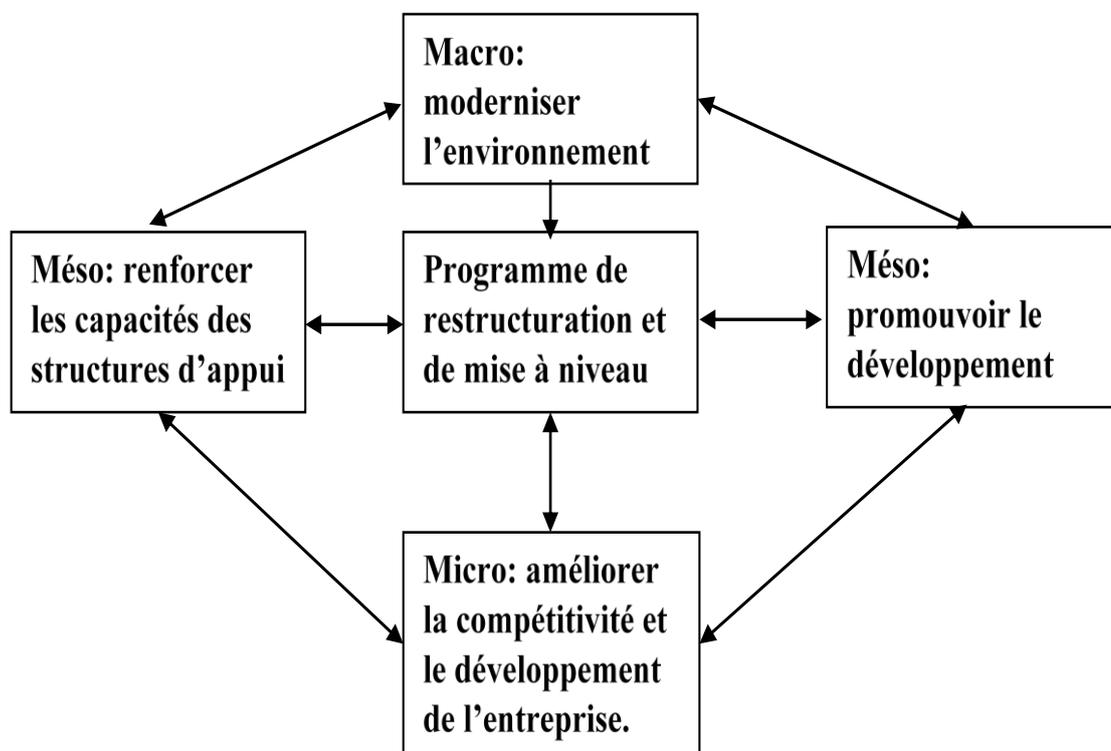
Ces actions de mise à niveau se traduisent concrètement par :<sup>1</sup>la modernisation des équipements ;réforme des systèmes d'organisation et de gestion ; l'optimisation des systèmes de production ; l'évaluation de la formation ; la mise en place des systèmes qualité et certification ; l'amélioration du marketing ; et le développement du partenariat.

Entre autre, toute stratégie de développement nécessite une mise à niveau de l'entreprise, en aidant le secteur concerné à sortir de sa faible dynamique de croissance et de repositionner l'entreprise dans une économie concurrentielle. Des objectifs de la mise à niveau doivent être déclinés en fonction des angles d'intervention comme l'indique la figure 2.2, qui précise par ailleurs l'interaction entre les principales composantes.

---

<sup>1</sup>GHOMARI S., *Op.cit.* , p.104.

**Figure 2. 2 Objectifs du programme de mise à niveau**



Source : ONUDI. (2002), « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielles », Vienne, 2002, p.7

### **2.3 Fondements économiques des programmes de mise à niveau**

Les programmes de mise à niveau ne relèvent pas uniquement de recherche de l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. La mise à niveau est un défi et un enjeu 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, à travers l'émergence d'un environnement attractif. Cette démarche repose sur des objectifs fondamentaux : La densification et la diversification du tissu économique ; l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans ses multiples dimensions et le renforcement du positionnement de l'entreprise sur son marché.

Les contenus de la mise à niveau ne renvoient pas seulement à une approche micro-économique centrée sur l'entreprise. « Elle ne rend pas compte de la logique supportant et légitimant les politiques de mise à niveau initiée par certains États, dont les objectifs ne relèvent pas uniquement d'une recherche de gains de compétitivité pour les entreprises, mais

de préoccupations sociales (l'emploi) et économiques (croissances, équilibre extérieur. Les fondements macro-économiques d'une politique de mise à niveau des économies, et incidemment des entreprises, sont donc à définir, pour justifier une intervention de l'État dans leur conception puis dans leur mise en œuvre.»<sup>1</sup>.

Ce qui justifie l'intervention de l'État dans l'élaboration de politiques de mise à niveau, de leur conception et de leur mise en œuvre. On peut donc, classifier les fondements des programmes de mise à niveau comme suit :

### **2.3.1 Compétitivité des entreprises**

Le concept de mise à niveau repose sur deux idées : celle d'un progrès et celle d'une comparaison ou d'un étalonnage. Il s'agit de faire développer une institution, une structure existante pour la rendre plus efficace, c'est-à-dire plus efficaces et plus performantes.

Les fondements de ces PMN ne consistent pas à dégager un processus d'industrialisation d'un pays, mais de renforcer la compétitivité d'un secteur industriel déjà existant, confronté à une concurrence internationale. De ce fait, dans un tel contexte de mondialisation, il devient indispensable de renforcer certains facteurs, tels que, la qualité et la performance des entreprises, le niveau du capital humain, l'efficacité des dispositifs d'éducation/formation, la stabilité macro-économique, la qualité des institutions, le climat des affaires, la qualité du système bancaire et l'efficacité du marché financier.

Par ailleurs, ces programmes étant ciblés sur les entreprises, portent principalement sur l'amélioration des facteurs déterminant leur compétitivité. Ils ne s'inscrivent donc pas, a priori, dans une logique sectorielle, méso-économique, mais plutôt, dans une logique micro-économique, d'appui aux acteurs productifs et macro-économique, avec un objectif de croissance.

En effet, les fondements de ces programmes de mise à niveau obéissent à un double défi : l'absorption par le marché du travail d'une population active en forte croissance et celui du renforcement de la compétitivité de leur secteur productif. Emploi, compétitivité et croissance sont ainsi au cœur de ces programmes de mise à niveau.

---

<sup>1</sup>BOUGAULT H. et FILIPIAK E. (2005), *Op.cit.*, p.16.

### 2.3.2 Logique de la croissance accélérée

Compte tenu de leurs contraintes économiques, l'enjeu pour les pays en développement est de maximiser le niveau de la croissance, condition sone qua non du développement des emplois. Les impératifs de l'ouverture économique obligent à une amélioration de la productivité du travail. Cependant, le renforcement de la productivité du travail peut se traduire par une diminution de l'emploi, notamment non qualifié. A contrario, un développement de l'emploi avec un personnel non qualifié aura des incidences sur la productivité du travail.

La productivité du travail, définie comme le PIB par personne en activité, considéré comme l'un des déterminants de la compétitivité, est aussi l'un des moteurs de la croissance, avec le nombre d'heures travaillé ou le nombre d'emplois.

$PIB = (PIB/A) * A$  avec A nombre d'actifs en activité.

« La croissance est donc portée, d'une part, par les gains en termes de productivité du travail, d'autre part, par le développement de l'emploi et donc du nombre d'actifs en activité. »<sup>1</sup>

Il s'ensuit, afin de stimuler une croissance accélérée, qu'il est important de privilégier les instruments favorisant l'emploi dans les entreprises, la productivité par l'investissement dans les nouvelles technologies, l'innovation, l'efficacité managériale, le renforcement de la qualité de la main d'œuvre, etc.

Si le taux d'accumulation du capital physique reste, un facteur déterminant du niveau de production par habitant, l'accumulation de capital humain, y contribue également de manière très importante.

Des recherches conduites par l'OCDE (2004) tentent une explication des écarts de croissance enregistrés entre pays, par une faible utilisation de la main d'œuvre, une mise à l'écart d'une part importante de la population active une législation de travail trop rigide ; la nature des investissements matériels ; et le niveau de qualification de la main-d'œuvre.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> BOUGAULT H. et FILIPIAK E. (2005), *Op.cit.*, p.19.

<sup>2</sup> OCDE(2004), « Comprendre la croissance économique », In « perspectives économiques », OCDE, N°72, Paris.

### 2.3.3 Logique de rattrapage

Dans les économies en émergence, une forte croissance de la production par habitant est souvent accompagnée par un phénomène de rattrapage, qui s'avère nécessaire. Les effets de rattrapage, consistent en ce que les économies les moins développées connaissent une croissance accélérée, en partie favorisée, par une reproduction des modes d'organisation du travail, des équipements et des technologies, des pays avancés.

Les pays les moins avancés connaissent au départ une croissance plus rapide, mais cette croissance économique se ralentit, à mesure qu'elles rattrapent les économies les plus avancées.<sup>1</sup>

Au niveau d'une branche, la croissance de la productivité apparaît comme la combinaison de trois éléments<sup>2</sup>: l'amélioration de la productivité à l'intérieur des entreprises existantes, par le renforcement de l'intensité capitaliste, via des investissements de capacité (économie d'échelle) ou de productivité/nouvelles technologies (effet coût). Aussi, par l'amélioration du niveau moyen de qualification des personnes ayant un emploi (effet capital humain). Ainsi, que les gains des parts de marché des entreprises à haute concurrence (effet concurrence); et l'entrée de nouvelles entreprises qui évincent les entreprises les moins productrices (effet réglementation et environnement des affaires).

Au total, l'accroissement de la productivité, véritable accélérateur de croissance, est favorisé par l'accumulation de capital physique et humain, ainsi que par le développement de technologies avancées.

Ces facteurs sont soutenus, en outre, par une libéralisation de l'économie, une modernisation de l'environnement des affaires (assouplissement de la réglementation du travail, modernisation du secteur financier et bancaire, assouplissement et modernisation des procédures de création et de liquidation des entreprises).

Les programmes de mise à niveau dans les trois pays étudiés, Algérie, Tunisie et Maroc, s'inscrivent parfaitement, par les objectifs qui leur ont été assignés et les contraintes qui les ont justifiées, dans une logique de croissance accélérée. Les principaux fondements et objectifs de ces PMN dans ces pays consistent dans l'ensemble des mesures qui contribuent à l'accélération de la croissance et à la création d'emplois par un renforcement de la compétitivité des entreprises.

---

<sup>1</sup>OCDE. (2004), *Op.cit.*

<sup>2</sup>BOUGAULT H. et FILIPIAK E. (2005), *op.cit.*, p.23.

## Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus

Ces programmes sont généralement composés de plusieurs volets :

Un volet environnement des affaires avec la modernisation des procédures administratives, des réglementations, etc. Le second volet est orienté vers le développement des infrastructures nécessaire à l'activité économique ; un autre volet financier est consacré à la restructuration et le développement du secteur bancaire et le développement des produits financiers ; un volet ressource humaine, développement de la gestion des ressources humaines (GRH), la réforme de la formation professionnelle et l'éducation, renforcement de la qualification et du savoir-faire ; et enfin un volet entreprises qui concerne plus spécifiquement la compétitivité des entreprises.

Tous ces volets des PMN, sont d'égale importance et on ne peut dissocier un volet d'un autre. L'aspect réglementaire est ainsi déterminant, pour la fluidité ou l'équité du marché du travail et donc pour la création d'emploi. Il détermine également le degré de la concurrence sur le marché et le rythme de création-destruction des entreprises.

De même les PMN sont a priori, porteurs d'une modification importante dans la distribution de l'emploi. En effet, l'introduction du progrès technique, le développement du mode organisationnel, la mise en place de technologies modernes (effet investissement) et la mobilisation de compétences nouvelles (effet capital humain), se traduisent automatiquement par la réduction d'emploi non qualifié et l'accroissement des emplois de cadres qualifiés, ce qui justifie l'importance du volet développement et renforcement des ressources humaines (éducation, qualification et formation professionnelle).

### **2.4 Conditions de l'application du programme de mise à niveau**

La mise en place de programmes de mise à niveau implique nécessairement des conditions d'application de ces programmes. On peut distinguer deux types de conditions de mise à niveau, les externes et les internes.

#### **2.4.1 Conditions externes de la mise à niveau**

La mise à niveau de l'entreprise est liée à celle de son environnement. Dans les pays développés, cet environnement offre de meilleures conditions, qui favorisent la croissance et la compétitivité.

Les règles de compétitivité et de rentabilité doivent être appliquées à l'environnement afin qu'il puisse jouer son rôle d'appui aux entreprises et permettre aux pays d'exploiter les avantages comparatifs dont il dispose. Il convient donc d'adopter une démarche identique à

celle proposée pour l'entreprise et établir un diagnostic approfondi par secteur, afin de situer les points forts et les points faibles.

Ce diagnostic permettra d'aboutir à une vision globale de la mise à niveau, en vue de proposer un espace économique dynamique favorable à l'investissement et à la production. Le programme de mise à niveau de l'environnement doit porter sur trois types d'environnement institutionnel, financier, bancaire et infrastructurel :

#### **2.4.1.1 Institutionnel**

La mise à niveau de l'environnement institutionnel se base sur plusieurs axes, on peut les citer comme suit : la révision de la fonction et le statut des Pouvoirs Publics afin de permettre à l'administration de jouer son rôle de régulation, d'orientation et d'incitation du développement de l'entreprise. ; à l'adaptation des administrations fiscales, douanières et juridiques au contexte de la libéralisation économique et aux exigences, dans le cadre de l'adhésion à l'OMC et à la zone Euro-méditerranéenne de libre échange ;le renforcement et la création des services technologiques d'innovation, d'appui et de conseil (centre de recherche, bureau de consulting et d'expertise, structures de normalisation et de certification de qualité) ;le développement et la multiplication des institutions de formation en gestion à travers l'utilisation de ressources propres et par le biais du partenariat avec les écoles de management, y compris étrangères (européennes, nord-américaines) ;le développement de l'information sous toutes ses formes au service de l'entreprise (administrative, économique, financière, technique, etc.) ; et enfin, l'appui aux structures de contrôle et de promotion de la qualité.

#### **2.4.1.2 Financier et bancaire**

La mise à niveau du système bancaire et des organismes financiers doit porter sur :l'assainissement du portefeuille des banques publiques et leur capitalisation ;le développement de la flexibilité financière (mobilisation rapide de liquidités, crédits d'investissement, crédits commerciaux, crédit-bail) ;la modernisation de la fonction engagement et gestion des risques ;le retour à l'intermédiation financière ;la création au sein des banques des structures de mise à niveau des entreprises clientes; la modernisation des systèmes et moyens de paiement (automatisation du traitement du chèque, télé-compensation, généralisation de la carte interbancaire) ;le renforcement du réseau informatisé interbancaire ; ainsi que la relance et la redynamisation du marché des capitaux.

### **2.4.1.3 Infrastructurel**

La mise à niveau de l'environnement infrastructurel doit porter sur : la définition d'une politique nationale des zones industrielles ; l'élaboration du statut juridique du foncier industriel ; l'aménagement des zones industrielles en synergie avec l'aménagement du territoire ; et le développement des réseaux de télécommunication et des nouvelles technologies de la communication (NTIC).

### **2.4.2 Conditions internes de la mise à niveau**

Les conditions internes de la mise à niveau reposent sur les éléments internes de l'entreprise, son système de gestion, management, finance, personnel, qualification, etc.

#### **2.4.2.1 Diagnostic de l'existant**

La nécessité d'un diagnostic est indispensable pour la mise à niveau du système de gestion, celle-ci ne peut être entamée sans une connaissance précise et approfondie de l'organisation des moyens matériels, humains et méthodes de gestion existantes dans l'entreprise. Cette connaissance permettra d'évaluer l'écart à compléter par rapport à un niveau de gestion défini au préalable.

Pour des raisons d'efficacité et d'objectivité, il est préférable de faire appel à un cabinet-conseil possédant une équipe pluridisciplinaire formée de spécialistes dans les fonctions de l'entreprise et justifiant d'une solide expérience dans le diagnostic et l'audit qualité.

L'équipe chargée du diagnostic doit faire preuve de pédagogie et éviter d'« inquiéter » les personnes interviewées : elle doit rassurer et mettre en confiance. La mise à niveau n'est pas une remise en cause des acquis, ou une évaluation pour être sanctionné par la suite, mais une introduction de nouveaux éléments de progrès dans la gestion qui seront bénéfiques pour l'entreprise et en dernier lieu pour les travailleurs.

Enfin, les spécialistes chargés du diagnostic doivent être objectifs et neutres dans leurs démarches de présentation des résultats et dans leur traitement de toute information provenant de diverses sources (documents confidentiels, données spécifiques, personnes interviewées).

#### **2.4.2.2 Formation des spécialistes chargés d'implanter le nouveau système de gestion**

Le diagnostic de l'entreprise permet d'identifier, pour chaque fonction, les lacunes de l'organisation, le dysfonctionnement relatif aux méthodes et outils de gestion utilisés, ainsi que les insuffisances en moyens matériels (informatiques, équipements, etc.) et humains.

Ce diagnostic permet de déterminer les besoins qualitatifs et quantitatifs (en termes de formation et recrutement). La mise à niveau d'un système de gestion exige une nouvelle vision de la démarche ou du processus.

Cette démarche attribue une grande importance aux ressources humaines (GRH, gestion des ressources humaines) et plus particulières aux hommes qui seront chargés d'implanter et de faire fonctionner les nouveaux systèmes de gestion. Ce projet ne pourra être réalisé sans qu'il y'ait des gens formés dans ce sens.

La mise à niveau n'étant pas limitée dans le temps, la formation sera permanente et doit toujours viser une meilleure maîtrise des principes et techniques de gestion. Avant d'aborder les principes de cette formation, on peut expliquer le terme « système de gestion », qui recouvre : les différents systèmes matériels (flux monétaires, de matières, de produit, qui déterminent les systèmes financiers, approvisionnements, production...); « le Système d'Information de Gestion » (SIG, le terme anglo-saxon et Management Système (Modélisation Information Systèmes); la modernisation des équipements; et le financement de la mise à niveau, etc.

#### **2.4.2.3 Financement de la mise à niveau**

Le financement de la mise à niveau peut se distinguer en deux parties : financement de la mise niveau de l'environnement et financement de la mise à niveau des entreprises. Le financement de la mise à niveau de l'environnement est du ressort de l'État, lequel peut utiliser tous les instruments classiques qui sont à sa disposition : dotations budgétaires, coopération financière avec l'Union européenne et ses pays membres. Le financement de la mise à niveau est prévu sous forme d'aides financières et sont définies selon la destination de l'investissement (matériel ou immatériel). Le financement est assuré à concurrence de 25 % par l'Union européenne et 40 % par l'État. Ces aides prendront la forme de fonds budgétaires et de prêts de la Banque Européenne d'Investissement (BEI).

## Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus

Parallèlement, l'entreprise postulante à la mise à niveau doit justifier d'au moins 25 % d'autofinancement. La partie du financement assurée par l'Etat sera puisée dans les divers fonds spéciaux du Trésor créés pour améliorer la compétitivité, permettre la réalisation de la formation entrant dans le cadre de la mise à niveau, encourager l'exportation.

Le schéma de la mise à niveau de l'environnement s'effectue par le biais : d'une dotation budgétaire (État) ; d'un fonds budgétaire et des prêts BEI (Union européenne) ; et d'une taxe parafiscale versée par toutes les entreprises de production ou de service.

Le financement de la mise à niveau des entreprises se fait de plusieurs façons certaines sont matériels d'autres immatériels.

Les investissements matériels se fixent comme objectifs la réhabilitation et la modernisation de l'outil de production ainsi que la mise en place de moyens informatiques, logiciels, équipements, moyens audiovisuels, etc. Ces investissements seront financés par : les fonds propres des entreprises (15 % du coût global) ; les crédits bancaires garantis par l'État à travers l'instauration d'un fonds de garantie (10 %) ; et les crédits bonifiés et les prêts BEI consentis par l'Union européenne (10 %).

L'investissement immatériel prend en charge le diagnostic de l'existant, la formation et l'assistance technique nécessaire à la mise à niveau du système de gestion selon la répartition suivante : les fonds propres des entreprises (10 %) ; les primes incitatives octroyées par l'État sur fonds spéciaux du Trésor (40 %) ; les crédits bonifiés et les prêts BEI consentis par l'Union européenne (15 %).

Les pourcentages de chaque forme de financement sont donnés à titre indicatif et peuvent donc varier à la baisse ou en hausse selon les possibilités de chaque partenaire et du pays concerné.

Le programme de mise à niveau (PMN) permet d'accompagner les entreprises disposant d'un potentiel de développement intéressant et exerçant une activité continue et normale sur ces différents segments d'activité. La démarche est ainsi globale, modulable et adaptable et repose sur une concertation étroite entre les principaux acteurs (Etat, institutions de support et d'appui et opérateurs privés).

### **Section III**

#### **Mise à niveau : un processus évolutif**

La nouvelle dynamique du marché international, suite à l'adhésion à l'OMC et l'intégration à la zone libre-échange, se manifeste au travers de plusieurs bouleversements. Ainsi, les entreprises industrielles de toutes tailles, doivent être en mesure de répondre rapidement aux exigences du marché, par la redéfinition de leurs modalités d'organisation, de fonctionnement et l'adoption de nouvelles approches managériales. Elles sont conviées à travers les programmes de mise à niveau à se moderniser, à améliorer la qualité de leurs produits, à répondre aux exigences des besoins de leur clientèle et à leurs attentes, en terme de qualité, de délai de réalisation et de satisfaction des besoins. En conséquence, ces entreprises sont appelées à redéfinir leurs stratégies par rapport à l'âpre concurrence du marché et il appartient au chef d'entreprise de concevoir sa mise à niveau comme un processus évolutif lui permettant de s'adapter aux différentes mutations du marché.

Dans ce nouveau contexte de libéralisation, les entreprises et particulièrement les PME ont besoin d'élaborer un processus stratégique de mise à niveau. En premier lieu, il est nécessaire d'élaborer un diagnostic stratégique global, en second lieu, la sélection des stratégies, suivie par la troisième étape qui est la construction du plan de mise à niveau et finalement la mise en œuvre et le suivi du plan de mise à niveau.

#### **3.1 Diagnostic stratégique global**

Pour que les entreprises puissent se développer et s'adapter, il leur devient indispensable de faire évoluer constamment leurs activités, par de meilleures méthodes d'organisation, de gestion, par le renforcement de l'encadrement humain, associés à une meilleure maîtrise de marché (développement technique des produits et des services, conformité aux normes et standards internationaux, etc.).

Ces adaptations ne peuvent être pertinentes et efficaces, qu'en respectant une démarche méthodologique rigoureuse, globale et cohérente. Le diagnostic représente la première étape afin d'aboutir à cet objectif.

Le diagnostic de l'entreprise permet d'identifier les potentialités de l'entreprise ainsi que ces contraintes. Ce type d'approche permet notamment de faire apparaître les insuffisances organisationnelles (problème de positionnement, alliance avec partenaire non compatible, prix de revient trop élevé, politique de gamme inadaptée, qualité de produit peu conformes aux normes requises, etc.) et les ressources stratégiques pouvant contribuer à

l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, telles que de nouvelles voies de développement, dans le domaine managérial, commercial, technique, amélioration du système de gestion, intensification de l'innovation, etc.

### **3.1.1 Définition et généralités sur le diagnostic de l'entreprise**

Selon Ghomari (2015) « Cette notion de diagnostic<sup>1</sup> ne s'est pas entendue dans le domaine de la gestion et ne s'est développée dans la littérature qu'à partir des années 70, avec le début de la crise économique. »<sup>2</sup> Le diagnostic d'entreprise a pour objectif de déterminer ses points faibles et ses points forts, pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds. Il est aussi défini, comme étant un examen critique de l'existant, dont l'objectif est de faire le point de la situation de l'entreprise et ses différents aspects, externes et internes. Faire un diagnostic, c'est se poser la question fondamentale de ce qu'est une entreprise, son fonctionnement et ses différents types de résultats, de vérifier si ces derniers sont satisfaisants, d'y remédier et d'envisager d'autres alternatives en cas de difficultés.

### **3.1.2 Notions de base sur le diagnostic stratégique**

Le diagnostic, au même titre que la stratégie, reste un concept ambivalent. Le mot signifie en effet à la fois, le processus (le diagnostic en cours) et le résultat de ce même processus (le diagnostic comme opinion sur un constat de situation). C'est ainsi que, selon Marmuse (1999), la double interprétation de la nature du diagnostic stratégique, implique que la recherche qui en résulte, ne peut se limiter à l'étude de situations pour espérer une explication définitive des phénomènes observés.<sup>3</sup>

Le diagnostic stratégique consiste à faire une étude globale, interne et externe de l'entreprise. S'agissant de l'étude interne, celle-ci représente sa capacité stratégique d'organisation de ses objectifs et de sa culture (ses ressources et ses compétences). Par contre, l'aspect externe est relatif à l'environnement de l'entreprise, ses opportunités et ses menaces.

Ghomari (2015) considère à nouveau que « Le diagnostic stratégique doit se distinguer de l'audit, en allant au-delà de la démarche de contrôle. Il s'agit de comprendre la situation stratégique de l'entreprise en termes d'environnement, de ressources et d'influences de parties prenantes.

---

<sup>1</sup> Le mot diagnostic est d'origine grecque, signifie « apte à discerner ».

<sup>2</sup> GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, p.111

<sup>3</sup> MARMUSE C. (1999), « Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens », Finance Contrôle et stratégie, volume 2, N°4, P77-104.

Un diagnostic stratégique doit en effet : s'inscrire dans une logique (contexte, enjeux, démarche) ; respecter certaines étapes, proposer des moyens de perfectionnement et un plan d'action solide et réaliste... ».<sup>1</sup>

En bref, l'objectif d'un diagnostic stratégique est d'apprécier et de porter un jugement global sur l'entreprise, de mettre en relief ses potentialités et ses faiblesses et d'identifier les leviers de compétitivité. Il intervient alors comme un outil d'analyse et d'aide à la prise de décision au sein de l'entreprise. Il permet d'analyser la situation à laquelle est confrontée l'entreprise, l'évolution de l'environnement et les causes majeures de son dysfonctionnement.

Le diagnostic couvre toutes les fonctions de l'entreprise en tenant compte du contexte national et international. Il permet pour chaque fonction, d'identifier ses forces et ses faiblesses, de définir les orientations stratégiques de son développement et les actions à entreprendre qui en découlent (un plan de mise à niveau).

Le diagnostic est une étape primordiale dans la définition et la formulation d'une stratégie, préalable à tout processus de décision. Un diagnostic efficace doit conduire à identifier les opportunités de développement et permettre la définition d'options stratégiques réalistes<sup>2</sup>.

Il convient toutefois de relever, que la collecte de l'information s'avère souvent incomplète, voire malaisée, pour un intervenant extérieur à une entreprise familiale, peu encline à dévoiler un part occulte de son activité, lors de son intégration dans un programme de mise à niveau.

### **3.1.3 Démarche d'élaboration du diagnostic stratégique global**

La méthodologie du diagnostic stratégique global visant la mise à niveau de l'entreprise doit être confrontée aux stratégies et aux objectifs de l'entreprise et articulée d'une façon logique et cohérente. La qualité du diagnostic stratégique découle de cinq types de diagnostic : des sources externes de compétitivité ; finances ; capacités managériales et de la qualité, des performances commerciales ; et techniques.

---

<sup>1</sup>GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, p.113.

<sup>2</sup> MEIER O. (2011), « Diagnostic stratégique », éd. Dunod, Paris, p.43.

### **3.1.3.1 Diagnostic des sources externes de compétitivité**

Il importe que l'entreprise s'attache à surveiller en permanence son environnement, car d'une part, elle s'y intègre, et d'autre part, elle agit sur lui. Elle peut être influencée de manière positive par cet environnement (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales). Le rôle de l'environnement est donc déterminant dans l'activité de l'entreprise, puisqu'en découle sa stratégie de développement et qu'en dépend, parfois même sa survie.

Parallèlement, il lui est nécessaire de se porter en permanence à l'écoute du changement de cet environnement, de l'évolution conjoncturelle des marchés, de la concurrence et des technologies (apparition d'innovations majeures) ou structurelles (nouvelles réglementations, influence des organisations de consommateurs, organismes professionnels, etc.).

L'environnement est source d'incertitude pour l'entreprise et celle-ci ne s'observe pas seulement au niveau des marchés, mais aussi au niveau économique, social et politique. Il s'agit donc d'identifier l'ensemble des variables d'évolution et d'élaborer ensuite le cadre des actions nécessaires pour profiter des opportunités et de réduire les contraintes auxquelles elle se voit confrontée.

Il serait donc nécessaire d'intégrer le diagnostic de l'environnement dans le diagnostic stratégique de l'entreprise. Ce diagnostic a pour but d'analyser les différentes et principales composantes de l'environnement, d'identifier celles qui constituent des contraintes et des opportunités et d'étudier leurs impacts directs et indirects sur la mise à niveau et le développement de l'entreprise.

### **3.1.3.2 Diagnostic financier**

Le diagnostic financier constitue une source d'information importante pour apprécier et évaluer la situation économique financière de l'entreprise. Ainsi tout diagnostic stratégique comporte une analyse financière approfondie à partir des données comptables et financières. Ce type de diagnostic permet de mesurer la rentabilité de l'entreprise et d'analyser son équilibre financier.

Dans leur ouvrage paru en (2008), Corhay et Mbangola, considèrent que « La première étape consiste à répondre à ces problèmes en redressant les données comptables et

financières pour parvenir à une meilleure appréhension de la réalité économique de l'entreprise, et ceci à travers l'analyse des bilans. »<sup>1</sup>.

Cette analyse financière sera complétée d'une étude analytique fondée sur un examen de l'évolution des produits et des charges, ainsi que des charges d'exploitation par produit ou par domaine d'activité stratégique. De telles démarches sont multiples et participent d'une meilleure estimation des coûts et des prix de revient par produit et également par centre de coût (usine, atelier, direction, etc.), ainsi que d'une meilleure connaissance de la contribution de chaque produit au résultat de l'entreprise.

### **3.1.3.3 Diagnostic des capacités managériales et de la qualité**

Lors des enquêtes menées auprès des entreprises, les problèmes fondamentaux rencontrés par ces dernières, résident dans des difficultés en management et gestion organisationnelle, qui sont les premières causes de leur défaillance.

Ce type de diagnostic permet d'évaluer les performances et les compétences managériales, d'étudier la structure organisationnelle de l'entreprise et ses dimensions socioculturelles et d'identifier les actions à entreprendre, pour réduire ces déficits de compétences.

La démarche impose d'être réfléchie, rationnelle et encadrée par un plan d'actions avec des objectifs clairs, arrêtée selon une stratégie définie à l'avance par le dirigeant de l'entreprise, avec le concours de spécialistes en audit qualité et management.

### **3.1.3.4 Diagnostic des performances commerciales**

La fonction commerciale est essentielle à la survie d'une PME ou d'une TPE. Face à une concurrence farouche, se poser les bonnes questions permet bien souvent de gagner en rentabilité et en efficacité. Pour améliorer la rentabilité de l'entreprise, il faut en connaître ses forces, mais aussi ses faiblesses.

Ce type de diagnostic a pour optique de mesurer les performances commerciales de l'entreprise, d'apprécier la politique commerciale et les stratégies mises en œuvre pour atteindre les objectifs commerciaux fixés par l'entreprise.

---

<sup>1</sup> CORHAY A. et MBANGOLA M. (2008), « Diagnostic financier des entreprises : Manuel et étude de cas », éd. Université de Liège, Belgique, P.14.

## Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus

Selon Michon (1995), « Il ne s'agit pas d'une étude marketing précise, mais d'identifier les facteurs clefs et les principales recommandations qui conditionnent le succès des activités de l'entreprise dans son industrie. ».<sup>1</sup>

L'expertise commerciale permet de mesurer l'ensemble des paramètres commerciaux de l'entreprise, afin d'en améliorer rapidement, le développement et la conquête de nouveaux clients. Le diagnostic commercial consiste ainsi à évaluer tous les paramètres opérationnels et fonctionnels du volet commercial, pour en améliorer la performance.

Durant cette phase, le consultant commercial va réaliser une véritable expertise du fonctionnement de l'entreprise. L'ensemble du volet commercial est audité et passé en revue. Celui-ci comprend plusieurs axes tels que : la stratégie et la politique commerciale, les axes de développement, les plans d'action, etc.; le marketing, la communication, les objectifs commerciaux, les objectifs de croissances, les résultats, les difficultés rencontrées, etc.; les facteurs de risques, les axes d'évolution, etc.; le management commercial, l'efficacité des ressources, leur capacité à vendre et à s'organiser, etc.; l'organisation commerciale, les outils, les canaux et les réseaux de vente, etc.; et les cibles, les clients, les approches, les contextes, les produits, les marchés, etc.

### **3.1.3.5 Diagnostic technique**

Dans un environnement économique caractérisé par une concurrence intense et d'importants changements technologiques continus, le diagnostic technique a pour but d'analyser les compétences techniques, le système et l'outil de production, d'évaluer les performances techniques, et de déterminer les principales actions à entreprendre pour mettre à niveau et développer la compétitivité de l'entreprise.

Il s'agit de faire une étude des moyens dont dispose l'entreprise, et de faire la distinction entre ceux qui participent à l'activité de l'entreprise à ceux qui sont improductifs. L'analyse a pour objectif d'optimiser l'utilisation du matériel et du personnel.

Le diagnostic se poursuit par une analyse du système de production (technologie et processus) et sa comparaison avec les systèmes utilisés dans les mêmes branches ou activités et chez les concurrents. L'analyse apprécie d'abord les choix technologiques effectués par l'entreprise, en fonction des facteurs disponibles (matières premières, main d'œuvre, etc.) et de la flexibilité des moyens de production, avec entre autres, leurs capacités à fournir une

---

<sup>1</sup> MICHON C. (1995), « Le diagnostic commercial de l'entreprise : Guide méthodologique du DRH », éd. Liaisons, Paris, p.58.

gamme étendue de produits et de s'adapter aux variations de volume et aux nouveaux produits suivant la demande du marché. Au-delà, il s'agit d'évaluer la capacité du personnel à assimiler les nouvelles technologies et à innover.

Ce type de diagnostic intervient aussi sur l'analyse du processus qui apprécie la capacité de l'entreprise de fournir des produits finis, répondant aux exigences du marché et de la clientèle en termes de qualité, de délai et coûts. Elle repose également sur une appréciation des méthodes de gestion de la production, portant notamment sur les fonctions suivantes : études et méthodes, planning et ordonnancement, gestion de la maintenance, contrôle et assurance de la qualité, etc.<sup>1</sup>

En bref, le but de ce type de diagnostic, consiste à identifier les problèmes fondamentaux qui bloquent le bon fonctionnement de l'entreprise et surtout d'établir un plan d'actions visant à améliorer les performances de production.

### **3.2 Stratégies de mise à niveau de l'entreprise**

Dans un marché concurrentiel, l'objectif principal d'une entreprise est évidemment l'amélioration de ses performances en termes de productivité, de croissance et de compétitivité.

Ainsi l'ensemble des éléments recueillis et les recommandations proposées dans le diagnostic stratégique, qui constituent la phase initiale du programme de mise à niveau, feront ressortir les recommandations, ainsi que les actions à entreprendre et le plan de mise à niveau à mettre en œuvre, afin de restaurer la viabilité et la compétitivité de l'entreprise.

Au-delà de la phase de diagnostic, il est nécessaire d'élaborer une stratégie de mise à niveau qui consiste à élaborer une étude de faisabilité, en prenant en considération les objectifs à atteindre, la situation présente de l'entreprise et son évolution possible, les ressources pouvant être mobilisées, ainsi que les différentes contraintes auxquelles elle est susceptible de se voir confrontée (juridiques, financières, commerciales, humaines, etc.).

Il est difficile d'établir une liste exhaustive de stratégies de mise à niveau, chaque entreprise étant un cas particulier. Selon Ghomari (2015) « il n'existe pas de stratégie unique capable d'améliorer la performance des activités de l'entreprise. En outre, il est possible de concevoir une stratégie spécifique de mise à niveau par domaine d'activité et en fonction de la phase de vie de chacune d'elle. ».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> ONUDI. (2002), *Op.cit.*, p.23.

<sup>2</sup> GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, pp. 124-125.

En parallèle, Ohmae (1991) remarque que « Il y a lieu de noter que la stratégie a donc pour but de permettre à l'entreprise d'acquérir un avantage déterminant et durable sur ses concurrents, en modifiant ses atouts de la manière la plus efficace possible. »<sup>1</sup>

L'étude de chaque stratégie, consiste donc à définir les objectifs retenus, de déterminer les moyens de sa mise en œuvre et de préciser à chacun des acteurs le rôle qui lui est dévolu. Les stratégies les plus marquantes et proposées par l'ONUDI<sup>2</sup> pour le redressement et la mise à niveau des entreprises ces dernières décennies, prennent en considération notamment, les caractéristiques des entreprises industrielles dans les pays en développement et par conséquent les entreprises dans les pays du Maghreb, qui se caractérisent comme suit : tailles souvent réduites, sources financières limitées, capacités de production sous-utilisées, méthodes de management insuffisantes.

Les principales stratégies sont : coopération, flexibilité et recentrage sur les métiers de base.

### **3.2.1 Stratégie de coopération (partenariat et alliance)**

Ces dernières années ont vu se développer un nombre considérable d'alliances et de partenariat. Ghomaris (2015) relève à ce propos que « ce sont des formes de coopération entre entreprises parfois concurrentes (le cas d'alliances, alors que les partenariats se présentent lorsqu'il s'agit d'entreprises non concurrentes), qui ont été développées par des entreprises européennes et asiatiques pour faire face aux défis du marché unique. »<sup>3</sup>

Giget (1998) ajoute que « Dans ce contexte, la capacité à développer des alliances constitue un avantage stratégique bien plus important que la capacité à camper sur des concurrents frontaux, même avec un avantage concurrentiel. Aujourd'hui les entreprises les plus dynamiques sont celles qui savent s'appuyer sur des accords, alliances et coopération pour croître plus vite et générer plus de valeur. »<sup>4</sup>

Ces coopérations génèrent des combinaisons de qualifications, de ressources et permettent de : produire des effets de synergie et/ou de complémentarité par la combinaison d'informations en matière de marketing, de recherche et de technologie ; accéder à des informations techniques et/ou commerciales, accroître la capacité de production et enrichir la gamme de produits ; renforcer l'innovation technologique ; favoriser l'apprentissage et

---

<sup>1</sup> OHMAE K. (1991), « Le génie du stratège », éd. Dunod, Paris, 1991, p. 125.

<sup>2</sup> ONUDI. (2002), *Op.cit.*, pp. 33-35.

<sup>3</sup> GHOMARI S. (2015), *op.cit.*, p.125.

<sup>4</sup> GIGET M. (1998), « La dynamique stratégique de l'entreprise », éd. Dunod, Paris, p. 168.

l'échange de connaissances (marché, recherche et développement R&D, production) ; répartir certains coûts fixes exigés par le développement et bénéficier aussi d'effets d'échelle, d'expérience ou effets de synergie sans aliéner son autonomie stratégique (efficacité et efficacité) ; et se protéger contre les concurrents puissants, etc.

Cependant, de tels accords peuvent présenter certains risques pour l'entreprise et pour les alliés compte tenu de l'absence d'autorité unique (partage de pouvoir) et réduire ainsi les marges de manœuvre individuelle, en raison de la dépendance créée, vis-à-vis du partenaire.

Toutefois, dans ce contexte de globalisation des marchés, de compétition et de concurrence accrue, ces modes de coopération entre pays développés et en développement permettent d'élargir le champ des relations entre entreprises, grandes, moyennes ou même petites. Cet échange permet de diffuser une partie du savoir-faire entre entreprises (compétences, méthodes et procédés.) et il appartient à ces dernières de savoir profiter des opportunités qu'ouvrent la mondialisation et la zone libre-échange. Le partenariat entre entreprises des pays développés et entreprises des pays en développement peut contribuer ainsi, à la mise à niveau et au développement des entreprises.

### **3.2.2 Stratégie de flexibilité**

Face aux perpétuelles évolutions de l'environnement économiques (modification de la demande, nouveaux entrants, initiatives des concurrents, nouvelles réglementations, etc., la flexibilité se traduit par la capacité de l'entreprise à s'adapter à ses différentes mutations.

La flexibilité dans l'entreprise est l'un des moyens lui permettant de s'adapter rapidement et à moindres coûts aux évolutions de la demande et de son environnement. Cette flexibilité est une des composantes de sa réactivité industrielle.

La stratégie de flexibilité est donc, une capacité de réagir continuellement, dans le temps, aux variations de l'environnement. Cette stratégie se propose de tirer parti des nouvelles technologies flexibles, afin de réduire, de l'aval vers l'amont, la diversité des produits intermédiaires, de fabriquer des produits divers sans remettre en cause à chaque fois le processus de production, de réduire les délais de réaction par rapport aux variations de l'environnement et aux contraintes du marché.

Cette flexibilité peut se traduire par un certain nombre de mesures et d'actions, par exemple<sup>1</sup> :

---

<sup>1</sup> ONUDI. (2002), *Op. cit.*, p.35.

## Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus

- Une réduction de l'hétérogénéité des fabrications par la standardisation, la modularité des composantes, l'interchangeabilité et la sous-traitance ;
- Un renforcement de la possibilité de flexibilité du personnel pour assurer une plus grande polyvalence et plus de mobilité par la formation, la motivation et l'intéressement ;
- Une réorganisation ou une conception nouvelle de productions par lots ou de manière discontinue en ligne, pour réduire les stockages intermédiaires, les contrôles et les déchets ;
- Une consolidation du dispositif d'information, de communication et de concertation entre les fonctions et entre le personnel, en vue d'évoluer vers un système mieux intégré.

La flexibilité est un choix stratégique récent adopté par la plupart des entreprises dans les pays industrialisés. Elle peut jouer un rôle majeur dans le processus de mise à niveau, en matière de formation et de perfectionnement du personnel, ainsi qu'en matière de renouvellement et de modernisation des équipements.

Pour répondre à une demande de plus en plus diversifiée et personnalisée, aussi pour avoir une capacité de réagir à temps, il importe à l'entreprise de disposer et de mobiliser des moyens matériels et humains flexibles.

### **3.2.3 Stratégie de recentrage**

Le terme recentrage (refocusing) est fréquemment employé depuis deux ou trois décennies, tant dans la communication financière des entreprises que dans la presse économique. Le recentrage est évoqué, dès qu'un groupe affiche une priorité de développement sur le marché. La stratégie de recentrage consiste à se focaliser sur les activités les plus rémunératrices et pour lesquelles l'entreprise dispose d'avantages concurrentiels réels.<sup>1</sup>

La stratégie de recentrage recouvre le désengagement d'activités jugées périphériques, le renforcement sur l'axe privilégié et la diversification dans des activités proches ou complémentaires.

Elle est souvent présentée comme particulièrement adaptée aux PME dotées de faibles ressources, qui peuvent ainsi occuper des interstices du marché trop peu attractifs pour les grandes entreprises, à condition d'être capable de satisfaire le créneau correspondant mieux

---

<sup>1</sup>GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, pp.130-131.

que ne pourraient le faire ces dernières. Le recentrage n'est pas pour autant synonyme de petite taille. Si le choix d'un créneau étroit conduit rapidement à l'épuisement du potentiel du marché initialement visé, une entreprise ayant des ambitions de croissance, peut conduire son développement, à travers des stratégies d'expansion, sans sortir du choix initial de la spécialisation. Ainsi, la poursuite d'un développement passe souvent par le choix d'internationalisation, choix qui peut s'avérer plus pertinent que celui de diversification des activités pour les entreprises qui désirent tenter cette politique.<sup>1</sup>

Bien évidemment chaque entreprise est un cas particulier et doit concevoir sa logique stratégique, en prenant en considération ces avantages, potentiels, opportunités, ainsi que contraintes présentes et probables de son environnement. Il n'existe pas de stratégie unique applicable à toutes les entreprises, capables d'améliorer leurs compétitivités.

Il importe que les stratégies prennent en considération, les caractéristiques singulières des entreprises et plus particulièrement les PME des pays en développement, tels que les pays du Maghreb, à savoir : la taille très souvent réduite, la sous-utilisation des capacités de production, les méthodes de management faibles, des sources d'information commerciales et techniques insuffisantes, la fragilité financière, l'absence de ressources matérielles et informationnelles.

### **3.3 Elaboration du plan de mise à niveau de l'entreprise**

À partir de la synthèse tirée du diagnostic stratégique global, on peut dégager les contrastes entre les objectifs de l'entreprise, son potentiel et ses performances et enfin proposer des solutions pratiques et réalistes visant la mise à niveau et l'amélioration de sa compétitivité.

Le plan de mise à niveau a pour but de quantifier très précisément les effets prévisibles des décisions envisagées dans ce cadre et il s'agit donc d'un outil de chiffrage précis, permettant de décrire l'avenir de l'entreprise.

En fonction du diagnostic établi préalablement, on fera ressortir la situation patrimoniale et la structure financière de l'entreprise. Ces informations fournies décrivent si les moyens financiers de l'entreprise l'autorisent à envisager avec succès, la mise en œuvre de son programme de mise à niveau. Le plan de mise à niveau débouche donc, soit sur une limitation des ambitions de l'entreprise, soit sur la recherche des sources de financement indispensables à son développement.

---

<sup>1</sup>DESREUMAUX A. et al. (2006), « Stratégie », éd. Pearson Education, France, p.123.

Le plan de mise à niveau est ainsi un moyen indispensable au manager, pour déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise, en juger la faisabilité, et vérifier leurs effets et impacts sur l'entreprise. Il présente aussi l'avantage d'être un outil de communication avec les ressources humaines de l'entreprise, les institutions d'appui, les financiers et les actionnaires.

Pour reprendre Ghomari (2015), le plan de mise à niveau constitue un élément de base pour toute négociation. Il formalise clairement les concours sollicités, les conditions à remplir pour assurer sa réussite et enfin il comporte une analyse rétrospective de la situation de l'entreprise et une projection de ses activités, pendant au moins les trois années à venir.<sup>1</sup>

### **3.3.1 Aspects généraux du plan de mise à niveau**

Le plan de mise à niveau est avant tout un outil de structuration, puisqu'il fixe la stratégie de l'entreprise et sert de lien entre celle-ci et les actions concrètes à entreprendre.

De ce fait, après le diagnostic général, l'analyse des potentialités et les obstacles qui peuvent survenir, le plan de mise à niveau favorise le traitement des problèmes rencontrés par l'entreprise selon un ordre de priorité (défini sur la base de leur complexité) et s'effectue au fur à mesure de son impact, sur certains aspects de la gestion. Pour cela, l'entreprise doit réunir au préalable :

- Une méthode : à partir des règles-clés de l'approche processus, chaque entreprise peut concevoir sa propre méthode, les outils d'accompagnement dont la normalisation ;
- Des sources d'information identifiées : responsables de structures, responsables d'audit, pilotes de processus, etc. ;
- Des personnes spécialisées, désignées pour les processus à améliorer.

L'entreprise peut également mettre en place, dans le cadre d'un partenariat en gestion avec des organismes spécialisés, nationaux ou étrangers, les conditions d'une assistance technique de haut niveau.

Le plan de mise à niveau est rédigé de manière simple est précise, car il s'agit d'un outil de communication interne à l'entreprise et externe pour convaincre les partenaires étrangers.

---

<sup>1</sup>GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, p.135

Dès lors, les objectifs du plan de mise à niveau peuvent s'énoncer comme suit, d'après Niessen et Chanteux (2005)<sup>1</sup> : formaliser et exprimer la stratégie choisie par l'entreprise ; formaliser des objectifs clairs et précis ; évaluer les risques des choix faits précédemment ; élaborer un plan d'action (les objectifs et le plan d'action serviront de base de référence pour l'ensemble de l'entreprise) ; analyser les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ; et réunir ces moyens.

### **3.3.2 Formulation du plan de mise à niveau**

Le plan de mise à niveau comporte deux phases : une première visant le court terme, puis des mesures visant le long terme, les stratégies adoptées étant essentiellement liées aux activités de l'entreprise. De ce fait, le plan de mise à niveau fera apparaître les activités qui devront être développées, celles qui seront abandonnées et celles qui seront sous-traitées ou vendues.

Afin de réussir les négociations avec les partenaires, la démarche suivante pourra être adoptée par le responsable chargé de l'élaboration du plan de mise à niveau et des négociations :<sup>2</sup>

Au préalable, il est primordial de connaître parfaitement les points forts et les points faibles de l'entreprise, les résultats du diagnostic, la stratégie à adopter ainsi que les choix économiques et financiers retenus dans le plan de mise à niveau. Il devra par la suite connaître la position de principe de chaque partenaire et évaluer les conséquences économiques de chaque position ; les réunions de négociation doivent être bien préparées (date, lieu, ordre du jour, objectifs, scénarios, contraintes, etc.) ; Pour plus d'efficacité, la négociation devra se faire séparément avec chaque partenaire.

Et enfin, un soin particulier devra être accordé aux partenaires importants, notamment les associés, les banquiers et les représentants du personnel. Ils devront être informés au fur à mesure de l'avancement des discussions et des négociations et peuvent éventuellement être associés à la prise de certaines décisions importantes pouvant influencer d'une manière significative le plan de mise à niveau.

---

<sup>1</sup> NIESSSEN W. et CHANTEUX A (2005)., « Les tableaux de bord et business plan », éd. Des chambres de commerce et d'industrie de Wallonie SA, Liège Belgique, p. 28.

<sup>2</sup> HAMDI K. (2002), « Diagnostic et redressement de l'entreprise », éd. ES-Salem, Alger, p. 150.

### **3.3.3 Conditions de forme et de contenu du plan de mise à niveau**

La rédaction d'un plan de mise à niveau se veut synthétique, simple, claire et précise. L'emploi des tableaux et des graphiques sont préconisés pour en faciliter la lecture.

Le plan de mise à niveau est un document de travail qui demande rigueur dans son élaboration. Il prend en considération toutes les dimensions de l'entreprise en tenant compte de son environnement interne et externe. L'acceptation de ce document dépend non seulement de la fiabilité des informations, des prévisions, de la crédibilité des solutions et des mesures proposées, mais également de la forme et de la qualité de la présentation. Les acteurs concernés jugeront le plan, en prenant en considération le fond et la forme.

Le dossier de mise à niveau selon ONUDI<sup>1</sup> comporte les données suivantes : une présentation de l'entreprise ; un aperçu de la situation actuelle ; les actions de sa mise à niveau ; les conditions et hypothèses de mise à niveau et les projections financières avec et sans mise à niveau.

La présentation de l'entreprise comporte tout ce qui est relatif à la date de création de l'entreprise, son objet social, la structure du capital, le siège social et les lieux d'implantation des usines et des points de vente, les produits fabriqués, les principaux marchés, une liste des principaux investissements de l'entreprise, selon une description détaillée.

La synthèse du diagnostic stratégique de l'entreprise comporte : les activités au cours des trois dernières années (productions, ventes, effectifs, coûts de revient, prix de vente et résultats). Les points forts et atouts de l'entreprise sur le plan commercial, financier, technique, organisationnel et social. Ce diagnostic prend aussi en considération, les difficultés actuelles et les faiblesses sur le plan commercial, technique, financier, organisationnel et social ; la situation financière (synthèse de diagnostic financier) : le bilan apuré, le déficit en fonds permanents, le montant cumulé des pertes, la part des fonds propres dans l'actif net, l'endettement par rapport aux fonds propres, les besoins en fonds propres, etc.) ; et les solutions proposées par la mise à niveau.

La stratégie et actions de mise à niveau se basent en premier lieu, sur la présentation des stratégies retenues par la mise à niveau. Par la suite, les mesures et les actions urgentes à entreprendre faisant ressortir clairement les actions prioritaires, les concours sollicités et les résultats attendus, au plan financier, commercial, production, de emploi et réorganisation des effectifs. A cet effet, il est évident d'établir l'échéancier d'exécution du plan : les actions

---

<sup>1</sup> ONUDI. (2002), *Op.cit.*, pp.38-40.

## Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus

immédiates, à court terme et à moyen terme. Ceci en élaborant, un programme d'investissement avec la présentation d'une fiche technique par investissement comportant : une description du projet, le délai de réalisation, le montant de l'investissement, les incidences techniques (maintenance, économie d'énergie, gain au niveau de la productivité), le mode de financement retenu et le plan de financement qui recense les sources de financement possibles (fonds propres, subventions et crédits de mise à niveau).<sup>1</sup>

Pour chaque source, il est indispensable de préciser le montant, le type de remboursement, l'échéancier d'utilisation du crédit, la durée de crédit et la période de grâce, le taux d'intérêt, les commissions et éventuellement les primes d'assurance, les garanties exigées et leurs coûts. Les sources de financement sont importantes pour la réussite du programme, et sa mise en place. Un retard ou un refus de financement du programme peut venir mettre en cause la réussite de ce dernier.

La réussite du plan de mise à niveau repose au préalable, sur l'énumération de toutes les conditions qui doivent être réunies, dont entre autres, les concours sollicités, les engagements pris, les avantages fiscaux et sociaux obtenus, les accords conclus et les engagements pris par les actionnaires, les institutions financières, les syndicats, divers organismes de soutien et les pouvoirs publics. Parallèlement, un échéancier précis des actions entreprises et des résultats attendus en montant et en délai de réalisation sera établi.

En outre, seront recensés tous les risques potentiels majeurs, susceptibles de venir retarder sensiblement ou empêcher la réalisation des objectifs ou la concrétisation des résultats du plan, tels, un retard considérable dans la mobilisation des concours ou dans la réalisation des engagements pris.

Dans le même temps, il s'agit de déterminer les hypothèses relatives aux programmes de vente et de production, ainsi qu'à l'évaluation des charges et des produits. Celles-ci doivent être arrêtées en intégrant, les objectifs fixés pour les prochaines années, l'évolution des statistiques de l'entreprise au cours des dernières années, les incidences attendues sur les plans de la production et de charges des actions techniques programmées dans le plan de mise à niveau et les études commerciales et techniques à mener.

La fixation de ces hypothèses est très importante dans l'élaboration des projections financières. Des hypothèses trop optimistes ou très pessimistes peuvent influencer

---

<sup>1</sup>ONUUDI. (2002), *Op.cit.*, p. 39.

sensiblement les résultats prévisionnels et, par conséquent, induire en erreur les partenaires de l'entreprise.

Ces hypothèses portent selon l'ONUUDI, sur les éléments suivants <sup>1</sup>:

- Le programme de vente : prévoir des ventes par année, au cours des prochaines années, en quantité et en valeur, par produit et par marché ;
- Le programme de production : prévoir les productions par année, au cours des prochaines années, en quantité, par produit, par sous-produits, etc. ;
- Le programme d'achat des matières premières et consommables : il y a lieu de prévoir le programme des achats par année, au cours des prochaines années, en quantité, en valeur, par matière et par monnaie. Les normes de consommation de matières retenues, par unité de produit, doivent être précisées et seraient utiles pour des calculs de sensibilité ou autres cas de besoin ;
- Les charges de production et d'exploitation : il s'agit de déterminer les autres charges nécessaires pour la production, notamment les travaux, fournitures et services, frais divers de gestion, frais financiers, amortissements, impôts et taxes.

Après avoir défini et arrêté les conditions et hypothèses de mise à niveau et de modernisation de l'entreprise, les projections financières doivent être préparées et elles doivent inclure : les comptes d'exploitation, les bilans prévisionnels, le tableau des emplois et des ressources ; le tableau pluriannuel des flux de trésorerie ; le plan de trésorerie prévisionnel ; et les indicateurs de rentabilité économique et certains ratios financiers.

### **3.4 Mise en œuvre et suivi du plan de mise à niveau**

La mise en œuvre et le suivi du plan de mise à niveau requièrent la mise en place d'un dispositif adéquat pour réaliser les objectifs assignés et supposent l'engagement de toutes les parties prenantes.

#### **3.4.1 Exécution du plan de mise à niveau**

La mise à niveau est considérée comme un projet de changement qui nécessite un accompagnement interne pour le faire connaître et pour qu'il soit accepté par les différents interlocuteurs et acteurs de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> ONUUDI. (2002), *Op.cit.*, p.40.

## Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus

La mise à niveau est souvent confrontée à une forme de résistance au changement, car souvent ce processus crée des ruptures au niveau de certaines habitudes et comportements auprès de certains acteurs au sein de l'entreprise, qui ont du mal à les accepter. Par conséquent, il est indispensable d'apporter des réponses concrètes et précises nécessaires à une mobilisation positive des énergies et des ressources. De ce fait, l'exécution du plan de mise à niveau repose sur des préalables nécessaires à sa mise en œuvre, à savoir <sup>1</sup>:

La désignation d'un chef de projet qui sera l'interface entre les structures de l'entreprise et les consultants qui auront à concrétiser certaines actions du plan de mise à niveau (assistance technique, formation, mise en place d'un système de management de la qualité, selon le référentiel ISO, d'une comptabilité analytique, accompagnement de l'entreprise dans la mise en œuvre de son plan de mise à niveau, etc.).

Le bon choix du responsable de l'exécution du plan de mise à niveau est primordial pour la réussite du projet. Sa personnalité, sa compétence, sa disponibilité, sa volonté et son intérêt sont des conditions essentielles. Le responsable du plan de mise à niveau peut être le chef d'entreprise dans une petite et moyenne entreprise ou un cadre supérieur dans une grande entreprise.

La constitution d'un comité de pilotage du projet de mise à niveau au sein de l'entreprise ; l'élaboration d'un programme et d'un calendrier détaillés d'exécution, en précisant les objectifs à atteindre, les résultats chiffrés, escomptés et les activités prévues par domaine d'activité spécifique, par division et par service au niveau de chaque domaine, en énumérant les activités et le calendrier de leur exécution.

Finalement, l'instauration d'un bon climat social fondé sur la communication, la motivation et l'intéressement du personnel aux enjeux, aux processus et aux résultats de la mise à niveau.

### **3.4.2 Suivi et actions du plan de mise à niveau**

Chaque entreprise constitue un cas spécifique et les actions à mettre en œuvre pour l'exécution d'un plan de mise à niveau varient, d'un cas à un autre. Toutefois, on peut retenir les aspects suivants : la formation du personnel et la valorisation des ressources humaines ; l'amélioration du système de gestion ; les services technologiques d'appui et de conseil ; la mise à niveau de l'outil de production ; et la restructuration financière.

---

<sup>1</sup>GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, pp.142-143.

## Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus

La formation du personnel et la valorisation des ressources humaines sont primordiales dans le bon fonctionnement d'un plan de mise à niveau et le développement de l'entreprise. Il s'agit de programmes de formation et de perfectionnement du personnel ainsi que des chefs d'entreprises pour assurer une meilleure flexibilité et mobilité du personnel. Dans beaucoup d'entreprises, on constate une réticence de la part du personnel face à ces formations et ceci est encore plus ressenti de la part de l'encadrement stratégique. Dans les pays en voie de développement, la formation est ressentie comme une gêne, un aveu « d'insuffisance » ; les managers ont tendance à développer le culte intuitif.

Le grand défi de la mise à niveau est de rompre avec les méthodes archaïques, et d'introduire progressivement des comportements rationnels et analytiques. La compétitivité dans un contexte de concurrence mondiale exige des qualifications et un management moderne. L'importance accordée par les firmes internationales aux ressources humaines montre que toute action de restructuration et d'adaptation, ne saurait être menée à bien, si elle n'intègre pas ce volet essentiel de l'entreprise moderne.

Si l'on en arrive à évoquer la valorisation des ressources humaines, par-delà la formation, c'est tout simplement parce que cette dernière, en tant qu'élément isolé, ne peut constituer à elle seule, un facteur déterminant d'amélioration de la productivité, de réduction des coûts et d'assurances de la qualité du produit. C'est en associant étroitement les trois composantes de la valorisation des ressources humaines (formation, motivation et participation), qu'on arrivera à enclencher un processus d'efficacité très élevé des activités et des niveaux de performance accrus.

C'est ainsi que les entreprises ne sauraient ignorer l'intérêt primordial à la valorisation des ressources humaines et que les dirigeants et les principaux décideurs, prennent conscience que les moyens techniques (équipements et machines) et les moyens financiers, ne suffisent pas si on ne possède pas le personnel adéquat. On constate fréquemment, que les trois composantes de la valorisation des ressources humaines ne sont jamais associées, pour la simple raison que les deux composantes (motivation, participation) ne figurent dans aucun programme d'action des entreprises, notamment maghrébines. Un tel état de fait nécessite une rupture par rapport aux arbitrages budgétaires habituels de l'entreprise et une mutation des rapports traditionnels employeur - employé.

L'amélioration du système de gestion : ceci suppose la réorganisation de la structure de l'entreprise dans l'optique d'une amélioration de la productivité au travers de la dynamisation du marketing et des ventes, associée surtout à l'introduction du management de

## Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus

la qualité et des systèmes informatisés pour une meilleure gestion à tous les niveaux. Au niveau technique, ceci concerne notamment, l'introduction progressive de systèmes et de moyens de production flexibles pour permettre une adaptation efficace et rapide de l'entreprise confrontée à l'incertitude et aux risques de l'environnement et du marché.

Toutefois, il faut noter que le processus de mise à niveau ne saurait se focaliser exclusivement sur les ajustements quantitatifs. Des ajustements fonctionnels, managériaux et organisationnels sont en effet aujourd'hui nécessaires à toute entreprise pour se maintenir et se développer.

Beaucoup d'insuffisances sont recensées dans ces domaines et peu d'actions de soutien y sont développées. Il importe donc que la formulation d'un plan de mise à niveau puisse être adossée à un diagnostic stratégique élaboré par des experts, rompus aux pratiques de gestion de l'entreprise moderne qui feront référence aux aspects liés, outre la modernisation des équipements, le système de production, d'organisation et de gestion, à la formation et au perfectionnement, à la qualité et certification, au marketing et à la recherche de marché et d'alliance, au système d'information, etc.

Les services technologiques d'appui et de conseil : la mise à niveau implique nécessairement la mise en place de services technologiques d'appui et de conseil à l'industrie. Leurs objectifs sont la revitalisation de centres technologiques, de centres de formation, des laboratoires de contrôle de la qualité.

La mise à niveau de l'outil de production : ce programme de mise à niveau portera sur des investissements matériels et immatériels. Il est clair que la mise niveau de l'outil de production repose essentiellement sur sa modernisation, vu que l'outil de production existant est en phase d'usure.

L'amélioration de l'organisation, l'implantation de nouveaux systèmes de gestion, la performance des hommes vont de pair avec la performance technique. L'expérience des autres pays montre que la mise à niveau des moyens de production est toujours accompagnée par la mise à niveau de la gestion et du management.

Avant toute mise en œuvre d'une stratégie d'amélioration et/ou de remise en cause des règles traditionnelles de gestion, l'entreprise a tout intérêt à renouveler ses équipements. Ce renouvellement a pour objectif de maintenir l'activité en qualité et en volume. Ainsi, l'investissement précède obligatoirement la gestion le respect de cette chronologie est nécessaire, dans la vie de l'entreprise, pour la mise en œuvre de ces programmes, et cela pour deux raisons : un système de gestion rénové (système de production, système de maintenance,

système de gestion des stocks) a peu de chance d'être efficace sur des équipements anciens et obsolètes.

Ceci est d'autant plus avéré que l'entreprise va subir des événements structurels (exemple privatisation, mise à niveau), qui vont modifier profondément les conditions de son fonctionnement ; le coût de la gestion (composé des coûts d'investissements, d'exploitation et de sous-production due à la baisse de rendement du matériel, en cas de non-renouvellement des équipements) serait à l'issue d'une certaine période, très élevé et attarderait les chances de redressement de l'entreprise malgré les efforts attendus du nouveau système mis en place.

Il faut toutefois, noter que la modernisation de l'outil de production a un coût très élevé et il appartient par conséquent à l'Etat de contribuer amplement à ce processus et d'en garantir le financement. En outre, l'État peut recourir à d'autres formes de soutien, en encourageant l'accélération du processus de privatisation, tout en facilitant la tâche des entrepreneurs qui s'engagent dans la voie de la modernisation de leur outil de travail. L'État peut enfin recourir au partenariat, notamment international, en vue de bénéficier de transfert de savoir-faire technologique.

La restructuration financière : celle-ci suppose la mobilisation de ressources financières internes et externes, avec pour but d'exécuter le plan de mise à niveau. Les différentes ressources internes figurent dans le plan de financement avec indication des échéances et des montants requis. Pour les entreprises ayant des difficultés financières ou des situations financières fragiles, en attendant que les premières sources de financement soient mobilisées, des actions immédiates peuvent être engagées (accélérer les livraisons et les facturations, accorder des escomptes, des remises sur les produits en stock, etc.), en retardant les décaissements (négocier les délais de règlements de fournisseurs, réduire les achats, négocier les conditions et les crédits bancaires, etc.). Les entreprises peuvent recourir à des expertises internes ou externes et parfois même à des recrutements.

### **3.5 Expériences internationales dans le domaine de mise à niveau**

La mise en place des programmes de mise à niveau dans le monde où les pays présentent des structures de production et des niveaux de développement économiques différents, nous invite à plusieurs réflexions relatives aux fondements des programmes mis en place, puis à l'efficacité des dispositifs institutionnels d'accompagnement, ainsi qu'aux types d'instruments d'incitation à l'investissement.

Quelques expériences étrangères, conduites dans le domaine de mise à niveau, dont l'expérience pionnière menée au Portugal, méritent d'être analysées, suivie par le cas de l'Égypte.

### **3.5.1 Programmes de mise à niveau des entreprises au Portugal**

Le PEDID<sup>1</sup> (Programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie Portugaise) est le premier programme de mise à niveau industriel mis en place, avec pour finalité, de combler l'écart économique qui séparait le Portugal, des autres pays développés de la communauté Européenne.

Il a été institué à Bruxelles lors de la réunion du Conseil des Ministres de la Communauté qui eût lieu les 11 et 12 février 1988 puis il fut mis en place au Portugal en juin de la même année par la Communauté Européenne sous la tutelle du Ministère de l'Industrie et de l'Energie.

Le programme a été financé par 1, 5 milliards d'Ecus de subventions, 1 milliards d'Ecus de prêts de la BEI (Banque Européenne d'Investissement) et 500 millions d'Ecus du budget national du Portugal, soit un total de 3 milliards d'Ecus. Ainsi, l'industrie Portugaise a bénéficié de ressources financières provenant de l'Union Européenne, grâce auxquelles les programmes PEDID I (de 1988 à 1993) et PEDID II (de 1994 à 1999) sont devenus des instruments majeurs de la mise à niveau de l'industrie du Pays.

#### **3.5.1.1 Composantes du programme PEDID**

Le programme PEDID I et II se présentaient comme suit :

- **PEDID I (1988-1993)**

Le premier programme de mise à niveau industrielle appelé PEDID I avait pour objectif : L'amélioration du fonctionnement des marchés et l'ouverture à l'international des entreprises portugaises ; La réduction de la dépendance du pays vis-à-vis des importations, plus particulièrement, en matière d'énergie et de biens d'équipement ; et le renforcement de la compétitivité du pays et l'augmentation de l'efficacité des entreprises, notamment à travers l'amélioration de la qualité des productions.

Ce programme a inspiré les initiatives de mise à niveau qui ont suivi, telles sur les pays du Maghreb (Algérie, Tunisie et Maroc). L'impact positif de ce programme sur

---

<sup>1</sup> PEDID : Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa.

## Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus

l'industrialisation du Portugal et sur sa croissance, démontre la pertinence de la stratégie adoptée.

En effet, pour une meilleure efficacité le programme avait pour caractéristiques d'être intégré, c'est-à-dire englobant un large éventail de mesures s'appliquant à tous les secteurs industriels. En outre, il était défini dans le temps (5ans) afin d'éviter toute déperdition dans la création de nouvelles structures lourdes pour sa mise en place ou dans la conception de mesures opérationnelles.

Parallèlement il s'appliquait à l'ensemble du territoire portugais sans aucune discrimination et se voulait ajustable à n'importe quel moment de sa mise en œuvre afin de réunir les conditions nécessaires au développement des entreprises et de les adapter aux contraintes d'un marché unique et envoi de globalisation. Enfin, il se voulait complémentaire des autres programmes en cours, afin de favoriser des synergies susceptibles de maximiser les ressources disponibles au niveau national.

Le PEDID s'articulait ainsi autour de quatre axes <sup>1</sup>visant : à accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel ; renforcer les bases de la formation professionnelle et de la formation continue ; diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, principalement petites et moyennes ; et améliorer la productivité des petites et moyennes entreprises et la qualité dans l'industrie.

Ces quatre axes étaient déclinés en sept programmes opérationnels de type stratégique et horizontal. Un bureau de gestion du PEDID a été spécialement créé et doté de la flexibilité nécessaire pour coordonner l'ensemble des programmes et leur permettre d'atteindre les objectifs visés.

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, Égypte, Syrie) en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des

---

<sup>1</sup> SANTAN A.J. (1995), « PEDID développement industriel : l'expérience portugaise », Séminaire, Tunisie, 25 avril, p.8.

programmes MEDA<sup>1</sup>. Aussi, un programme de mise à niveau a été lancé en Afrique subsaharienne, au Sénégal.

▪ **PEDID II (1994-1999)**

Le PEDID II vient en continuité du PEDID I en bénéficiant de la réussite du premier programme, en intégrant de nouvelles dimensions telles qu'un meilleur diagnostic des entreprises, un système d'évaluation, un meilleur appui financier ou encore une plus grande participation des partenaires sociaux et financiers.

Ce programme fut lancé pour une période de 5 ans (de 1994 à 1999) avec un financement public de 2, 3 milliards d'écus couverts de 75 % par le Fonds Européen de Développement régional (FEDR) et à 25 % par le Fond social Européen (FSE), tout en intégrant également des financements privés.

PEDID II s'est basée notamment sur des projets intégrés à caractère structurant, en déléguant à des programmes de développement régional complémentaires une grande part des mesures visant l'appui aux infrastructures, à la Recherche & Développement et la formation.

Le programme était divisé en six sous - programmes opérationnels<sup>2</sup> comportant un système d'incitation (SINDEPEDID) relatif aux stratégies des entreprises industrielles consistant en un appui financier direct et en des mécanismes indirects encourageant le système financier à offrir des conditions plus favorables aux PME .

Dans le même temps un dispositif visant à favoriser l'environnement des entreprises, grâce à la consolidation des acquis du programme précédent, avec une attention particulière accordée au renforcement des infrastructures technologiques, était mis en place.

En outre, des mesures anticipatives ont été prises, en vue d'assurer la compétitivité des entreprises, notamment en apportant un appui à la qualité et au design industriel, à la coopération interentreprises, au transfert d'innovation, à la sensibilisation à l'environnement, aux missions de productivité, etc.

Enfin, un accent particulier a été mis sur la formation professionnelle, sous-programme autonome, visant à intégrer dans les projets d'investissement, les dépenses de formation, ainsi qu'à modifier ou stimuler la demande des entreprises en ce domaine.

---

<sup>1</sup>Institué en 1995 à l'issue de la Conférence de Barcelone, le programme MEDA est le principal instrument financier de l'Union européenne au service du partenariat euro-méditerranéen. Il prévoit des mesures d'accompagnement financières et techniques pour la réforme des structures économiques et sociales des partenaires méditerranéens. Le programme s'adresse aux États, à leurs autorités régionales et locales ainsi qu'aux acteurs de leur société civile.

<sup>2</sup>MARNIESSE S. et FILIPIAK E. (2005), *Op.cit.*, p.152.

Le dernier des sous-programmes a été consacré à la gestion, au suivi et à l'évaluation de l'ensemble des programmes. Chacun de ces sous-programmes comportait plusieurs mesures visant le même type d'activité. Toutefois, afin de simplifier l'accès du programme aux bénéficiaires, toutes les mesures ont été prises et regroupées dans un dispositif d'incitation opérant dans le même sens et concernant les infrastructures en matière de technologie et de qualité, les entreprises, les associations professionnelles, les instituts de technologie, les systèmes financiers, etc.

### **3.5.1.2 Résultats et facteurs de réussite du programme PEDID**

Les programmes PEDID ont été considérés comme des réussites par la Commission européenne et le Gouvernement portugais, dès lors qu'ils avaient fortement contribué à la modernisation et au développement de l'industrie portugaise sur sa durée et ce, notamment sur trois volets à savoir : l'environnement des entreprises, la performance du système productif et le comportement des entrepreneurs face aux facteurs complexes de compétitivité.<sup>1</sup>

Au plan quantitatif, 7862 entreprises ont postulé pour intégrer le PEDID et parmi elles, 6316 ont été approuvées, soit 80.34%. Ce chiffre est considérable, eu égard à la taille de la structure industrielle portugaise.<sup>2</sup>

On remarque aussi que le programme PEDID a favorisé le développement de nouveaux secteurs industriels principalement celui de l'automobile, de l'électronique et de l'informatique. Les secteurs d'exportation traditionnels, tels que le textile, prêt-à-porter, chaussure, ont vu s'accroître leur valeur ajoutée, du fait des investissements réalisés dans la qualité et le design. Par ailleurs, des avancées technologiques ont été réalisées dans les domaines de pointe comme l'informatique, les communications ou des secteurs performants utilisant de nouvelles technologies apparus en cette période (biotechnologies, nouvelle technologie de l'information, aéronautique, etc.).

L'expérience portugaise met en lumière certains éléments déterminants d'un programme de mise à niveau réussi. Ces éléments peuvent être présentés comme suit : un soutien financier adéquat avec des règles de gestion flexible. Suivie d'une adaptation des différents programmes et instruments à la situation réelle de l'économie et aux besoins des entrepreneurs. Les programmes ayant évolué en fonction de l'évolution du processus ; un

---

<sup>1</sup> La Commission Européenne, « Bilan des actions mise en œuvre au titre du PEDID de 1988 à 1993 », *In* <http://europa.eu.int/abc/doc/off/bull/fr/9401/p102075.htm>.

<sup>2</sup> Bureau de mise à niveau BMN. (1995), « Rapport de mission au Portugal », du 27 au 03 août, p.56.

système de gestion intégré, léger et flexible directement rattaché au plus haut niveau gouvernemental ; ainsi qu'un système d'informations et de suivi permettant d'accompagner en temps réel l'évolution du programme, de corriger au moment opportun ses dérives et de l'adapter aux mutations industrielles prévisibles.<sup>1</sup>

Parmi les autres facteurs ayant contribué à la réussite du programme de mise à niveau PEDID, nous pouvons ajouter une réelle volonté politique, un accent mis dès le départ sur la PME et un contexte international favorable.

### **3.5.2 Programmes de mise à niveau des entreprises en Égypte**

Dans le contexte de développement économique qu'entreprend depuis le début des années 2000 l'Égypte, une priorité a été accordée au secteur industriel, afin de renforcer une part déjà prépondérante dans la croissance du PIB. Avec l'importance accrue que connaît la compétitivité dans les secteurs industriels, l'Égypte s'est efforcée d'instaurer un cadre institutionnel robuste, permettant de bâtir, d'entretenir et de suivre de près, un processus de modernisation de son industrie, dont l'objectif primordial est d'améliorer la compétitivité.

#### **3.5.2.1 Contexte de mise en œuvre du programme de mise à niveau**

Dans le cadre de la refonte d'une politique de commerce extérieur, l'Égypte a tenu à signer des accords de libre-échange avec ses principaux partenaires notamment l'Union Européenne. En 2001, un accord avec l'UE a été signé prévoyant une période de transition de 12 ans à compter de son entrée en vigueur. Cet accord vise à renforcer les échanges et la balance commerciale entre les deux partenaires, à établir des relations sociales au travers d'une coopération mutuelle et une libéralisation des échanges de biens et services ainsi que des mouvements de capitaux.

En raison de l'importance du secteur industriel, le gouvernement égyptien a instauré en 2005, une stratégie de développement industriel, dont l'exécution sur une période de six ans s'articule autour du développement de ce secteur afin d'accroître son efficacité. Les principaux objectifs de cette stratégie d'amélioration de la compétitivité ainsi que l'accroissement du potentiel d'exportation par le biais du recours aux technologies de production avancées, passent par l'instauration de politiques industrielles et commerciales qui favorisent la compétition et la concurrence, ce qui est de nature à impliquer l'accroissement

---

<sup>1</sup>SANTANA A.J. (1995), *Op.cit.*, p.17.

de la production domestique en particulier les industries à haute valeur ajoutée.<sup>1</sup> (Bennacheur 2006-2007).

L'Égypte a, en outre, su développer ses relations économiques, tant avec l'Europe (1<sup>er</sup> partenaire commercial, 1<sup>er</sup> investisseur, 1<sup>er</sup> bailleur d'aide) qu'avec les États-Unis et ses voisins du Proche/Moyen-Orient ; tournés vers des marchés plus lointains tout en resserrant ses liens avec les pays africains.

Afin de relever les défis de la mondialisation, de la libéralisation et afin de faciliter l'intégration des industries et des entreprises égyptiennes dans l'économie mondiale, le besoin de mettre à niveau les entreprises égyptiennes s'est vite fait sentir.

### **3.5.2.2 Analyse des programmes de mise à niveau en Égypte**

L'exigence d'amélioration de la compétitivité des entreprises égyptiennes et la nécessité de préparer le secteur industriel, à affronter les nouvelles formes de concurrence, ont requis la création d'un centre de modernisation industriel (IMC), organisme indépendant dont le rôle principal consistait à coordonner et à assurer le suivi du processus de modernisation de l'industrie égyptienne.

Dans la même perspective, un autre programme s'intitulant « Programme de Modernisation industrielle » géré par IMC a vu le jour. Ce programme dont le but était de renforcer et de consolider la place du secteur industriel et manufacturier égyptien, a été financé de façon conjointe par l'UE (250 millions d'euros), le gouvernement égyptien (103 millions) et le secteur privé égyptien (73 millions d'euros), soit un budget total de 426 millions euros.

Par ailleurs, le ministère de l'Industrie et de la Technologie, soutenu par l'ONUDI, a formulé un programme complémentaire, intitulé « Programme national égyptien pour la Modernisation industrielle », dont le but était d'appuyer les Pouvoirs publics dans le processus de modernisation et le renforcement de la compétitivité.

---

<sup>1</sup> BENNACHEURS. et *al.*(2006-2007), « Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie », FEMISSE Research Programme, p.102.

### **3.5.2.3 Objectifs du programme de mise à niveau**

Cette stratégie était donc conçue en cohérence avec les objectifs majeurs du programme de modernisation industrielle, qui sont les suivants : placer les qualifications technologiques égyptiennes au niveau des standards internationaux ; améliorer les performances de la force de travail à tous les niveaux et pour toutes les qualifications ; accroître les opportunités d'investissement ; et développer un environnement des affaires approprié, pour une meilleure efficacité.

Les objectifs spécifiques du programme englobent plus particulièrement : le développement d'entreprises privées à travers l'accroissement du niveau d'efficacité et de compétitivité dans l'ensemble du secteur industriel ; le renforcement des prérogatives du Ministère de l'Industrie et du Développement technologique ; l'appui à des associations d'affaires, à des institutions de soutien tel que l'IMC ; l'encouragement des industries exportatrices ; l'amélioration des politiques et du cadre légal relatifs au secteur industriel ; ainsi que l'offre d'un meilleur accès pour les PME aux informations sur le marché.

Les domaines d'intervention de ce programme de modernisation industrielle concernent :

En premier lieu, la mise à niveau d'entreprises en essayant de trouver les moyens d'améliorer la productivité, la qualité des produits, en apportant le soutien nécessaire aux activités orientées vers l'exportation et en améliorant la compétitivité et la formation ;

En second lieu, le soutien à l'ensemble du secteur manufacturier par la création de 20 centres d'affaires sur l'ensemble du territoire et l'identification et la promotion de pôles sectoriels ou régionaux d'entreprises partageant les mêmes besoins tout en incluant les nouvelles associations d'affaires ;

En dernier lieu, le soutien politique qui se fait en général par l'établissement de réformes de régulation en vue de conforter l'environnement légal et le renforcement du rôle du Ministère de l'Industrie et du développement technologique, dans le but de garantir la pérennité du système productif à un tel niveau, au-delà l'accomplissement du programme de modernisation industrielle.

### **3.5.2.4 Résultats des PMN en Égypte**

Le bilan global élaboré par l'IMC au 31 décembre 2007<sup>1</sup> (Bennacheur 2006-2007) fait ressortir que le nombre de bénéficiaires du programme a atteint 10 319, avec une concentration sur les entreprises de petite taille affichant un nombre d'employés dans la tranche 10-49, ce qui représente 70.7 % du total des bénéficiaires. La classe médiane des entreprises bénéficiaires, quant à elle, avec 50-199 employés représentait 21.2 % du total, tandis que 8.1 % seulement ont un effectif de plus de 200 employés.

L'IMC a assuré le suivi d'entreprises dans la majorité des branches d'activité avec un nombre total de 3473 entreprises servies. Les entreprises appartenant au secteur des industries de nourriture et boissons se taillent la part du lion à 16.7 % des entreprises bénéficiaires, suivies par les entreprises des industries du textile et de l'habillement, à 11.9 %. Par ailleurs, les entreprises de services reliés à l'industrie et bénéficiant du programme représentent une part de 19.7 % des entreprises bénéficiaires du programme de l'IMC.<sup>2</sup>(Bennacheur2006-2007).

L'IMC offrait une large gamme de possibilités de programmes, pour les entreprises inscrites ayant subi l'épreuve de diagnostic et déterminé un projet de plan de développement. Des programmes spéciaux additionnels ont été conçus afin de répondre à d'autres besoins. Il s'agit du programme national du développement de réseaux de fournisseurs, du programme de soutien aux nouvelles unités de production, et le programme de développement de groupes industriels.

En supplément des services offerts par ces programmes, d'autres services étaient également disponibles, axés sur l'amélioration de la compétitivité et permettant d'entretenir les performances de l'entreprise. Ils touchaient le soutien des activités d'exportation ; l'efficacité du recours aux technologies de l'information ; l'élaboration de programmes de soutien financier ; l'élaboration de programmes de recherche et développement ; et le développement des ressources humaines par la création d'un conseil de formation industrielle.

En résumé, l'Égypte consciente de l'importance de la compétitivité dans le secteur industriel, a fondé l'IMC en tant que cadre institutionnel capable de maintenir, suivre de manière rapprochée et accroître le niveau des industries égyptiennes en ce domaine, par le biais de la coordination d'un programme de modernisation industrielle.

---

<sup>1</sup> BENNACHEUR S. et al. (2006-2007), *Op.cit.*, p.105.

<sup>2</sup> *Idem.*, p.106.

## Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus

Parmi ses prérogatives, on retient le soutien à l'ensemble des entreprises, selon leurs besoins de développement, à travers des programmes détaillés et montés sur mesure pour l'amélioration de la compétitivité.

Selon le rapport du FEMISSE (2007)<sup>1</sup>, l'approche égyptienne de la modernisation de l'industrie est une approche large. Un nombre important de firmes a été touché par les actions de mise à niveau dans un laps de temps relativement court ! Ceci conduit à s'interroger sur la portée réelle du programme, s'apparentant à un saupoudrage. Il souffre comme dans les pays du Maghreb (Algérie, Tunisie et Maroc) d'absence de ciblage. La stratégie industrielle poursuivie n'est pas clairement lisible et la respécialisation de l'économie n'est pas au cœur du processus.

### **Conclusion**

En conclusion de ce chapitre, on peut déduire que 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 associés à des méthodes de management dynamiques et innovantes.

Le processus de mise à niveau passe par plusieurs étapes, mais chaque entreprise aura son parcours propre, selon ses spécificités. Selon, l'ANDPME on identifie quatre grandes étapes :<sup>2</sup>

La première, préparatoire, vise à faire prendre conscience au chef d'entreprise de ses insuffisances et de celles de son affaire. Cette phase se réalise au travers d'un diagnostic qui est une première mise à niveau rapide, au cours de laquelle les problèmes de l'entreprise sont identifiés et validés.

La seconde étape aborde l'adoption des bonnes pratiques de gestion et la mise en place d'une organisation fonctionnelle. Il s'agit à ce stade, de mettre en place, si elles n'existent pas ou d'optimiser les différentes fonctions au sein de l'entreprise, si elles sont mal organisées.

La troisième étape vise au développement fonctionnel. A cet égard, l'entreprise engage sa mise à niveau proprement dite sur des actions d'ordre spécifiques et sur la base des acquis des étapes précédentes.

---

<sup>1</sup>BENNACHEUR S. et al. (2006-2007), *Op.cit.*, p.111.

<sup>2</sup> www.andpme.com. Consulté décembre 2016.

## Chapitre II : Mise à niveau : approche et processus

Ces actions portent sur un renforcement des ressources humaines à différents niveaux, une meilleure appréhension des marchés et du positionnement de la PME, la mise en place d'outils de gestion et de méthodes dans différents domaines selon le secteur, etc. Il convient de noter que cette liste n'est pas exhaustive, les actions étant identifiées, selon les besoins réels de chaque PME.

En dernier lieu, la quatrième étape porte sur l'anticipation et la conformité aux standards internationaux. À ce stade le chef d'entreprise se place en situation d'anticipation sur l'avenir de l'entreprise et s'engage sur des actions plus sophistiquées, s'inscrivant dans la mise en place de systèmes qualité en vue de l'obtention de certifications, selon les normes internationales ou encore dans l'élaboration de stratégie d'entreprise, de projets de partenariat, de plans d'action pour l'exportation et la mise en place de R&D, de veille technologique.

En résumé, la mise à niveau n'est pas une opération unique, limitée dans le temps. Elle doit tenir compte des changements permanents qui interviennent dans l'environnement technique, commercial et financier de la PME. C'est dans ce sens que l'on ne peut limiter la mise à niveau à une opération de certification qui est appelée, elle-même, à être entretenue et perfectionnée.

Il s'agit plutôt d'un parcours jalonné d'actions de mise à niveau ; chaque action a un contenu et des objectifs spécifiques et mesurables, et détermine la prochaine. Le chef d'entreprise peut à tout moment faire une pause dans son processus de mise à niveau, ou permettre un temps de consolidation des acquis, des actions de mise à niveau précédentes.

Enfin, la mise à niveau est un processus essentiellement immatériel (formation, qualification, recherche et développement, innovation...). Et ne consiste pas seulement à changer, à un moment donné ses équipements ou élargir son potentiel de production.

### **Conclusion de la première partie**

La mondialisation est un processus complexe, sa progression se fait de manière irrégulière et comporte des phases successives d'accélération et de ralentissement. Les dimensions de ce phénomène sont multiples et forment un système complexe. On ne peut, ni ne doit, réduire la mondialisation à des enjeux purement économiques, car en effet, les dimensions politiques, financières, commerciales, technologiques et surtout sociales occupent également une place importante au sein de ce système.

L'ensemble de ces facteurs représente une mise en danger permanente pour la PME, de nature plutôt conservatrice, trop souvent repliée sur elle-même et de ce fait prenant parfois du retard, quant aux évolutions de son environnement. Pour autant celle-ci n'est guère exclue du processus de la mondialisation, qui se met en place.

En effet, cette ouverture sur le monde offre de réelles opportunités à la PME, les débouchés en termes de marchés étant plus importants et ses possibilités de croissance, nettement accrues. Face à un marché plus diversifié et plus grand, l'entreprise dispose donc d'atouts plus nombreux. De plus, la souplesse de fonctionnement des PME qui sont formées de structures de petite taille et donc plus flexibles, l'autorise à saisir de façon dynamique, les opportunités de marché, qui se font jour.

De fait, la mondialisation et la compétition exigent des entreprises la qualité à tous points de vue, le dépassement constant des normes et une productivité accrue. Pour faire face à ces demandes, les dirigeants adoptent sans cesse de nouveaux styles de gestion, ce qui suppose un renouvellement constant des tâches de travail des employés. Ainsi, la PME face à des marchés en concurrence de plus en plus âpre, doit se rendre experte dans toutes les fonctions de son organisation (logistique, production, etc.) C'est cette expertise qui fait bien souvent défaut aux petites entreprises, qui ne disposent pas toujours des moyens humains ou financiers nécessaires pour se la procurer. La mondialisation représente alors un danger majeur concernant la survie de la PME. Si celle-ci ne parvient pas à suivre les exigences de plus en plus strictes et complexes du marché, elle aura alors toutes les chances de perdre ses parts de marchés et de disparaître rapidement de celui-ci.

C'est dans ce cadre-là que la mise à niveau intervient comme un outil indispensable permettant à la PME de s'adapter et de s'intégrer à ce nouveau contexte mondial. En effet, les comportements des acteurs économiques nécessitent un réajustement aux chocs anticipés de l'ouverture commerciale programmée et aux mutations de l'environnement international des affaires. Les anciens réflexes de management ne sont plus adaptés à la situation.

## *Conclusion de la première partie*

Dans cette perspective, la mise à niveau des entreprises a pour objectif de modifier en profondeur les comportements des entrepreneurs afin de les doter de compétences managériales, financières, technologiques et commerciales leur garantissant de meilleures chances de survie face à cette nouvelle donne. Il ne s'agit nullement de remettre en cause les spécificités du management de la PME, mais davantage d'infléchir certains traits pour accroître sa performance.

La mise à niveau découle d'une démarche qui repose sur la définition d'un plan de mise à niveau, élaboré en premier lieu à partir des conclusions d'un diagnostic stratégique global de l'entreprise, défini, entre autres, sur la base d'identification de ses forces, faiblesses, menaces et opportunités. Définir une stratégie, objet de la deuxième étape dans le processus de mise à niveau, implique que l'on détermine à la fois les objectifs à atteindre, les moyens à mettre en œuvre et le mode organisationnel. Dans ce cadre, il est nécessaire de définir les actions prioritaires de mise à niveau, telle que les investissements immatériels, capable de répondre aux difficultés rencontrées par la plupart des entreprises. En dernière étape, l'entreprise est appelée à utiliser des méthodes simples de mise en œuvre et de suivi de son plan de mise à niveau. Aussi, faut-il concevoir que chaque entreprise est un cas particulier qui doit donc établir sa logique stratégique en prenant en considération ses avantages compétitifs réels et potentiels ainsi que les opportunités et les contraintes présentes et probables de son environnement.

Dans un second lieu, nous nous sommes contentés de présenter deux cas d'expériences de mise à niveau, le Portugal le premier en son genre est considéré comme étant efficace et a inspiré les programmes de mise à niveau qui ont suivi. Parallèlement, l'exemple égyptien presque semblable au programme de mise à niveau mis en place dans les pays maghrébins et qu'on traitera dans la deuxième partie. Ce dernier répond à une logique de croissance accélérée et son programme s'est trouvé fortement structuré par l'intervention du gouvernement ainsi que deux instances étrangères, l'Union européenne et l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUUDI).

## **Partie II**

**Présentation et évaluation des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME dans les pays du Maghreb**

### **Introduction de la deuxième partie**

Les mutations économiques engendrées par la mondialisation et les perspectives d'ouverture des pays maghrébins au commerce international et leur intégration dans la zone de libre-échange, impliquent une concrétisation de la mise à niveau des entreprises devenue une nécessité pour assurer leur survie face à la concurrence accrue et plus spécialement à celle des pays membres de l'Union Européenne.

L'environnement économique connaît des changements profonds et complexes, ce qui influence à des degrés divers les différentes économies. Celles-ci ont adopté des méthodes nouvelles de gestion, de production, de distribution en vue de s'adapter aux changements opérés. Ces conjonctures économiques sont aussi caractérisées par l'ouverture et la constitution d'ensembles économiques régionaux et internationaux, tels que l'Union Européenne et l'Organisation mondiale du Commerce, avec lesquels les pays en développement et plus précisément les pays du Maghreb ont signé des accords d'association en vue de tirer profit de l'intégration.

Pour faire face à ces changements, ces économies, ont restructuré leurs systèmes de production et d'industrie pour assurer leur compétitivité et leur pérennité dans un environnement où règne en maître, la concurrence. Elles se sont ainsi retrouvées, face à une obligation impérieuse, de remettre à niveau leurs entreprises, leur mode de production et de gestion.

Dans ce nouveau contexte, marqué par des mutations rapides, profondes et complexes, chaque pays du Maghreb est, à l'identique, contraint de se préparer et de mettre en œuvre un programme global de restructuration. Afin de s'intégrer à l'économie mondiale, ils se voient donc dans l'ardente obligation d'instaurer une économie de marché concurrentielle, passant par le truchement d'une mise à niveau de leurs industries.

La mise en œuvre de tels programmes dans les pays du Maghreb, qui présentent des structures de production et des niveaux de développement économiques différents, invite à plusieurs réflexions. En effet, il apparaît à l'observation, des fondements communs, mais également des différences sensibles au niveau de leurs architectures institutionnelles, ainsi que du positionnement des gouvernements, ce qui est de nature à expliquer grandement, les écarts constatés en termes d'impacts.

Il en découle que l'objectif de cette partie, consiste à présenter les programmes de mise à niveau mis en place dans les trois pays du Maghreb, objet de notre recherche, à savoir, Algérie, Tunisie et Maroc.

Le premier chapitre est composé de trois sections, chaque section présentant le programme de mise à niveau mis en œuvre dans chaque pays étudié, sa genèse, son évolution, son architecture institutionnelle, les objectifs poursuivis et les actions entreprises.

En second lieu, nous présentons dans le dernier chapitre, l'évaluation des programmes de mise à niveau dans ces trois pays.

La première section est ainsi consacrée à l'analyse de la pertinence des PMN dans les pays du Maghreb au travers d'une étude comparative de leurs composantes, dispositifs et les procédures mis en place. La seconde section son objet est de dresser les bilans et les résultats des programmes de mise à niveau des PME des pays du Maghreb et de tenter une évaluation des dits PMN.

En dernier lieu, la troisième section consistera à analyser l'impact produit par les PMN sur les PME concernées.

## **CHAPITRE III**

### **Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb : Contexte et dispositif**

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

#### **Introduction**

La mise en œuvre de programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb nous incite à quelques réflexions concernant particulièrement leurs fondements et l'efficacité des dispositifs mis en place.

Les PMN impactent la compétitivité des PME qui, dans un environnement actuel caractérisé par une concurrence de plus en plus rude, recherchent une compétitivité durable pour assurer un avantage concurrentiel aux entreprises des pays du Maghreb. Car comme l'affirme Azouaou L. (2016) « C'est la raison pour laquelle, la stratégie de mise à niveau des entreprises est vue aujourd'hui comme un remède tant attendu et recherché au mal de compétitivité des entreprises maghrébines ». <sup>1</sup>

Partant, ce processus pose des questions de comparaisons, de mesure d'étalonnage (benchmarking), du fait de sa dimension dynamique, impliquant la nécessité d'évaluer sa capacité à se maintenir dans la concurrence.

En outre elle s'insère dans un cadre plus large et pose le problème de l'ouverture de ces économies au capital étranger. Elle devient donc incontournable, pour pouvoir faire face à l'économie de marché et à ce nouveau contexte de mondialisation. En effet, cette dernière, implique des contraintes et des menaces, que seul un environnement propice est en mesure d'absorber.

La mise à niveau tend ainsi à favoriser l'intégration de l'entreprise maghrébine dans le processus de relance et de développement des activités industrielles, la PME s'imposant comme vecteur d'industrialisation, mais aussi comme acteur d'innovation et d'exportation.

Cependant, si les fondamentaux s'avèrent communs, l'étude des programmes révèle des disparités sensibles au niveau de leurs architectures institutionnelles et des rôles des gouvernements, ce qui pourraient expliquer grandement, les écarts observés en termes d'impacts.

L'objectif de ce chapitre revient à analyser les spécificités et les caractéristiques de chacun des programmes de mise à niveau dans les trois pays étudiés à savoir : Algérie, Tunisie et Maroc, puis dans chaque section, de s'attacher au contexte, à la genèse de ces PMN, leurs évolutions, leurs architectures institutionnelles, ainsi que les dispositifs financiers mis en place pour les accompagner au Maghreb.

---

<sup>1</sup>AZOUAOU L. (2016), « Les programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb : analyse comparative », In « Le Maghreb à l'épreuve de la mondialisation », par RICHER X. et SAFIR N., éd. L'Harmattan, N°24, Paris, p.87.

### **Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb**

Entre autre, à travers ce chapitre, nous ferons un état des lieux de ces programmes, exposant le cadre législatif et réglementaire qui les régit, ainsi que les divers acteurs et organes d'exécution les font vivre.

#### **Section I**

##### **Programme de mise à niveau des PME en Algérie**

Au cours de ces dernières décennies, l'Algérie vit une transformation radicale de son environnement économique. L'engagement résolu du pays dans la voie de l'économie de marché, libère les énergies entrepreneuriales, enclenchant une forte dynamique économique, caractérisée par un développement important et rapide des PME, dans un cadre encore en transformation. Les jeunes PME évoluent dans un environnement particulièrement turbulent, notamment à cause d'une transition encore inachevée et d'une intégration rapide dans l'économie mondiale.

En Algérie, l'orientation en faveur des PME est apparue, dans le contexte de la transition vers l'économie de marché, perçue comme une alternative à la relance des investissements et à l'essoufflement du modèle d'industrialisation de base, attesté par l'effondrement de la part du secteur public dans l'Economie.

Le développement de la PME a connu un essor remarquable favorisé par les politiques publiques incitatives, en termes d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau.

Dans cette optique, les politiques de mise à niveau initiées dans les pays du Maghreb, en particulier en Algérie, ont pour objectif essentiel d'aider les entreprises à améliorer leur position compétitive pour affronter la concurrence croissante liée à l'ouverture des marchés. Les pouvoirs publics visent, au travers de ces programmes, à revitaliser les PME.

##### **1.1 Contexte de la mise à niveau en Algérie**

Le passage d'une économie administrée à une économie de marché s'est accompagné d'un large éventail de réformes législatives, réglementaires et institutionnelles, dont la finalité consistait à asseoir les fondements d'une économie de marché, ouverte sur l'environnement international et disposant d'atouts, pour affronter la concurrence, tant sur le marché local que sur les marchés extérieurs.

Ce processus d'internationalisation s'est trouvé accéléré, il y a quelques années par un accord signé entre l'Algérie et l'Union Européenne, accord prévoyant la mise en place d'une

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

zone de libre-échange entre les deux parties et la levée de taxes douanières à l'importation de produits, venant de l'Union Européenne. Parallèlement, l'intégration de l'Algérie à l'OMC, s'est traduite par l'instauration de règles strictes, en matière de libre échange.

C'est dans ce contexte, que les Pouvoirs Publics ont mis en place un dispositif de mise à niveau des entreprises nationales, afin de les préparer à affronter une concurrence croissante, liée à l'ouverture des marchés. Ce dispositif initié par le Ministère de l'Industrie et de la restructuration (MIR) avec l'assistance de l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) et du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), vise à agir sur les contraintes endogènes et exogènes de l'entreprise en vue de lui permettre de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, puis d'accéder à une meilleure compétitivité, grâce à l'acquisition d'une aptitude à exporter et à intégrer ses activités. Enfin, en dernier ressort, il s'agissait de générer une réelle capacité de d'accumulation et de croissance.

Ainsi, les programmes de mise à niveau visent à adapter les entreprises aux exigences de l'ouverture économique, du libre-échange et de la concurrence. Plus prosaïquement, l'objectif recherché est la maîtrise des coûts, l'amélioration de la qualité des produits, grâce au recours à l'innovation et à une profonde réforme des méthodes de management. Une étude parue en juin 2010 fait état que « L'idée de mise à niveau en Algérie est relativement ancienne dans l'esprit des Pouvoirs Publics. Elle a fait son apparition deux années seulement après les textes sur l'autonomie des entreprises en 1988. Ce timing laisse présager à première vue, que la mise à niveau est un instrument de transition devant permettre aux entreprises de passer d'une situation dans laquelle elles étaient gérées administrativement (pour les entreprises publiques) et dans laquelle le marché domestique était garanti, à une situation où elles devaient reconquérir en permanence leurs positions concurrentielles.

Il est important de souligner que les programmes de mise à niveau sont antérieurs au Programme d'Ajustement Structurel (PAS)<sup>1</sup> ».<sup>2</sup>

En 1991, l'Algérie a engagé une requête officielle auprès de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel (ONUDI) et ce n'est qu'en 1997 que les

---

<sup>1</sup>L'Algérie a négocié quatre arrangements avec le FMI dont trois types Stand by (1989/1990, 1990/1991 et 1994/1995) et à moyen terme (1995/1998).

<sup>2</sup> AZOUAOU L. et BELOUARD N. (2010), « La politique de mise à niveau des PME algériennes : enlisement ou nouveau départ ? », Colloque international « Stratégie de développement : Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ? », 21&23 juin, Hammamet, Tunisie.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

débats sur la mise à niveau ont été entamés officiellement au sein de l'Assemblée Populaire Nationale.

Au final, ce n'est qu'en 2000<sup>1</sup>, que la mise à niveau commence véritablement à devenir une réalité et à se concrétiser, car les financements ont mis du temps à se mettre en place. Seules, quelques actions sporadiques ont été menées, suite à des financements extérieurs (ONUDI, Allemagne, Italie), ce qui tient du paradoxe, pour une démarche visant au renforcement des capacités productives des entreprises. Il faut dire que les réticences se sont manifestées notamment quant à la priorité à donner à l'assainissement du cadre économique et à la spécification du contenu de l'action publique, dans une économie de marché<sup>2</sup>, tel que mentionné par une étude en date de 2009.

Au final, il faudra attendre 2002, pour voir enfin la mise à niveau devient une réalité. L'Algérie a, en effet, bouleversé la logique séquentielle réforme/ouverture, en commençant par l'ouverture brutale de l'économie. Azouaou et Belouard (2010), font remarquer en 2009 : « En effet, la réforme tarifaire, intervenue avant la signature de l'accord d'association, faisant de l'économie algérienne l'économie la plus ouverte de la rive sud méditerranée, alors même qu'elle a été l'un des derniers pays à signer un accord d'association avec l'Union Européenne. »<sup>3</sup>.

C'est dans cette logique d'ouverture et de réforme qu'intervient la mise à niveau des entreprises, en mettant en place plusieurs programmes dont les principaux concernent le dispositif piloté par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR) et celui mené par le Ministère de la PME et de l'Artisanat avec l'aide de l'Union Européenne (EDPME).

Il faut noter que la mise à niveau est l'un des piliers des politiques d'accompagnement lancés par le gouvernement algérien, afin d'assurer la survie et la pérennité de l'entreprise algérienne, face à la concurrence mondiale, dont les effets commençaient déjà à se faire sentir et à se développer dans ce nouveau contexte mondial. Plusieurs logiques, nullement contradictoires mais complémentaires, ont incité ce dernier à poursuivre de véritables politiques d'accompagnement.<sup>4</sup> Ayoub L. (2001).

---

<sup>1</sup> Ce n'est qu'en juillet 2000 qu'a été mis en place le fonds de promotion de la compétitivité industrielle.

<sup>2</sup> TOUBACHE A. et LAHLOU CH. (2009), « La mise à niveau des entreprises : attentes, résultats et perspectives », In « Entrepreneuriat et mise à niveau des entreprises en Algérie », éd. ANDRU, Université Oran, p.299.

<sup>3</sup> AZOUAOU L. et BELOUARD N. (2010), *Op. cit.*,

<sup>4</sup> AYOUB J. (2001), « Restructuration et politiques d'accompagnement », Séminaire ONUDI-PNUD-MIR, In « Mise à niveau et compétitivité industrielle », Alger le 12&13, février.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

Sur un plan économique, celles-ci portaient sur la régénération du tissu économique et sur le développement d'activités ayant une forte capacité d'entraînement et susceptibles de révéler de nouveaux talents et gisements de créateurs d'entreprises, pour faire front à la menace de la libéralisation outrancière des marchés mondiaux.

Sur un plan social, il s'agissait d'apporter un soutien aux activités génératrices d'emploi et à la création d'entreprises, afin de lutter contre le chômage et l'exclusion de couches défavorisées de la population.

Enfin, ces politiques d'accompagnement, allait de pair avec celle conduisant à l'aménagement du territoire et la création de nouvelles zones industrielles.

#### **1.2 Objectifs de mise à niveau en Algérie**

L'entreprise algérienne a évolué dans un système économique protégé par des tarifs douaniers élevés et la prohibition de nombreux produits. Mais cette répression et protection n'a pas pu protéger la production nationale face à l'ouverture des frontières économiques.

Le désengagement progressif du secteur public industriel, a provoqué une baisse de sa valeur ajoutée qui est passée de 19% en 1995 à 6% en 2004 et à moins de 5% en 2012. Quant à l'entreprise privée, malgré ses évolutions dans le même cadre macro-économique, sous régime de prix administrés, elle n'a pas vraiment bénéficié d'un important dispositif de soutien. Par le passé, sa part dans le PIB a stagné aux alentours de 6%, pour passer à 5,3% en 2006. Aujourd'hui, son activité se cantonne essentiellement au secteur du commerce (plutôt services). Parmi elles, 90% emploient moins de 10 salariés et seulement 3% comptent près de 50 salariés. Ce domaine de l'entreprise privée est caractérisé par un faible encadrement, une absence d'investissement en recherche et développement (le nombre de brevets déposés entre 1987 et 2006 ne représente que 1% du total des brevets), une faible intensité technologique et une structure organisationnelle peu performante. De 1997 à 2007, seulement 3% des exportations se situent hors secteur des hydrocarbures. Au-delà des exportations, la diversification d'une économie passe par une intégration plus dynamique du marché nécessitant le partenariat et la sous-traitance internationale.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> OUKACI D. (2014), *Op. cit.*, p.149.

### **Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb**

En bref, la mise à niveau appliquée en Algérie concerne, aussi bien, le secteur public que le secteur privé. La PME Algérienne se révélant dynamique, mais fragile, en raison de nombreuses insuffisances tenant à un modèle de gestion de type familial (méconnaissance des méthodes modernes de management et des marchés, faible recours au conseil et à l'expertise) requiert un programme d'accompagnement, afin de pouvoir s'adapter aux nouvelles exigences du marché (libre-échange).

L'importance du programme est liée notamment à l'intérêt social et économique que présente ce secteur tant au plan local, régional que national ainsi qu'aux difficultés rencontrées par les PME aussi bien au plan interne qu'au niveau de leur environnement.

L'objectif global assigné à ces programmes de mise à niveau visait à l'amélioration de la compétitivité de la PME algérienne, en assurant le maintien de sa part de marché interne tout en s'ouvrant à une conquête éventuelle du marché extérieur. Au-delà, il s'agissait de soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries et des entreprises, tout en raffermissant le tissu industriel, afin de manifester une résistance accrue aux assauts de la concurrence mondiale et une plus grande aisance sur les marchés internationaux. Les enjeux de ce programme portent principalement sur la viabilité et la compétitivité des PME et la création d'emplois.

#### **1.3 Actions visées par la mise à niveau**

Le plan de mise à niveau élaboré à la suite du diagnostic stratégique global devra faire ressortir de manière claire les besoins en investissements matériels et immatériels.

Les investissements matériels concourent à l'amélioration de la compétitivité industrielle liée notamment à : la modernisation d'équipements ; l'acquisition de nouvelles technologies ; d'éventuelles extensions, la formation ; la recherche et le développement ; l'assistance technique ; la mise en place des systèmes de qualité (certification) ; la mise en place des systèmes d'information et de gestion (information industrielle, commerciale, boursière, etc.).

Investissements immatériels ayant trait principalement : au développement des ressources humaines et la formation ; à l'amélioration de la gestion administrative ; au marketing et au développement des exportations ; à l'introduction de nouveaux concepts de gestion ; à l'établissement d'un système d'assurance qualité ; à la recherche de partenariats techniques, commerciaux et financiers ; à la protection de l'environnement, etc.

#### **1.4 Dispositifs et architectures des programmes de mise à niveau des entreprises en Algérie**

Les Pouvoirs Publics algériens ont mis en œuvre une multitude de programmes de mise à niveau dont certains ont pris fin et d'autres viennent tout juste d'être lancés. Il apparaissait en 2001 que « Ces programmes sont indépendants les uns des autres et opèrent en l'absence de tout cadre national défini et coordonné par le gouvernement ».<sup>1</sup>

Il est important de noter que ces différents programmes de mise à niveau sont initiés dans plusieurs cadres et par des institutions distinctes.

La mise à niveau est tout d'abord apparue avec le projet-pilote de l'ONUDI et le programme du Ministère et de l'Industrie (MIR). Ensuite, le Ministère de la PME et de l'artisanat a tracé des programmes d'appui au développement de la PME, en coopération avec des partenaires étrangers, à savoir : l'ONUDI, la Banque Mondiale, l'Agence Française de Développement (AFD), la Commission Européenne (programme MEDA) et l'Agence de coopération allemande (GTZ).

##### **1.4.1 Programme-pilote de la mise à niveau (ONUDI)**

À la lumière de diverses études de faisabilité et nourris de l'expérience, ainsi que des enseignements tirés de certaines entreprises d'ajustement et de restructuration industrielle, les spécialistes de l'ONUDI ont mis en place en Algérie, à partir de 1998, un programme-pilote, adapté aux spécificités de l'industrie algérienne. Il s'agissait d'un programme global intégré, de restructuration industrielle et de mise à niveau, complémentaire du programme d'ajustement structurel.

Le programme pilote a été élaboré par l'ONUDI en décembre 1998 et approuvé en mars en 1999 par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR). Le programme intégré (PI) en Algérie faisait partie de la première vague des programmes intégrés de l'ONUDI. Il a été construit sur la base d'une coopération entre l'Algérie et l'ONUDI, en appui à la libéralisation et l'ouverture à l'économie algérienne, inscrite dans un processus de transition d'une économie administrée, vers une économie de marché.

Initialement ce programme était prévu pour une durée de trois années, et financé par l'ONUDI, l'Algérie, le PNUD, la France et l'Italie. Le PI couvrait cinq composantes avec un

---

<sup>1</sup> AYOUB J. (2001), « Restructuration et politique d'accompagnement », séminaire ONUDI-PNUD-MIR « Mise à niveau et compétitivité industrielle », Alger le 12 et 13 avril.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

budget prévisionnel de 11.422.000 dollars. En 2002, la version originale a été prolongée de trois ans à cinq ans et a été légèrement modifiée.

Le PI présentait cinq composantes <sup>1</sup>:

- Assistance à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle ;
- Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie ;
- Programme-pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes ;
- Appui et renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la restructuration d'un réseau d'information ;
- Promotion d'un environnement écologique propre et durable en Algérie.

Au moment du démarrage du programme, la démarche de mise à niveau était nouvelle en Algérie, ce qui justifie cette action-pilote expérimentant l'approche sur un panel d'entreprises pouvant servir de modèles et de tirer des enseignements pour le programme national à plus grande échelle. Ce programme-pilote s'inscrit dans une période de rodage et d'ajustage des procédures, autant pour le Ministère de l'Industrie que pour les cabinets et les banques.

Il s'agit d'une approche systémique, dont le but est d'informer, de sensibiliser, de former les différents intervenants (administrations, prestataires de services, entreprises et leur associations), et des actions-pilotes au niveau de quelques entreprises. Le succès des premières actions de mise à niveau a eu un effet de démonstration, pour l'ensemble du tissu économique algérien.

Le programme-pilote a ainsi été lancé en l'an 2000, en utilisant les différents dispositifs d'appui mis en place. Grâce à ce programme, 20 entreprises industrielles (cinq entreprises publiques et 15 entreprises privées) ont bénéficié d'actions de mise à niveau financées par l'ONUDI, pour un montant total de 1 269 000 dollars et 28 entreprises (12 publiques et 16 privées) ont bénéficié d'opérations de mise à niveau financées sur le budget d'équipement MIR d'un montant de 120 millions de DA.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Pour plus de détails sur les principales composantes du Programme Intégré (PI) et projets financés, cf. Annexe 1.

<sup>2</sup>Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (2004), « Mise à niveau des entreprises : évaluation à fin décembre 2004 », p.1.

### **1.4.2 Programme de mise à niveau du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR)**

Ce programme piloté par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR)<sup>1</sup> est lancé à partir de janvier 2002 et s'adresse aux entreprises de droit algérien saines financièrement, qui présentent un actif net positif et affichent au moins deux résultats d'exploitation positifs, sur les trois derniers exercices (bilan certifié de l'année de référence). En activité depuis au moins trois années, ces entreprises doivent appartenir au secteur productif industriel ou fournisseur de service liés à l'industrie et employer un effectif de 20 salariés et plus pour les entreprises de production et de 10 employés pour les entreprises de services précitées.

C'est ainsi que l'adhésion à ce programme, est conditionnée par l'envoi d'une lettre d'intention aux autorités compétentes, accompagnée d'un dossier d'éligibilité. Il faut noter que cette décision est volontaire de la part de l'entreprise. De ce fait, après l'envoi de cette demande aux autorités concernées, la décision fera l'objet d'intervention de plusieurs partenaires, selon le dispositif mis en place. Le dispositif de mise à niveau au sein du MIR a connu des réaménagements à deux reprises. Ces réaménagements portent sur le montant des aides et les critères d'éligibilité.<sup>2</sup>

#### **1.4.2.1 Etapes de mise en œuvre du programme**

Une fois le dossier accepté, l'opération de mise à niveau se met en œuvre sur plusieurs étapes (Figure 3.3).

En premier lieu, il est nécessaire d'élaborer un diagnostic global par le bureau de consulting agréé et librement choisi par l'entreprise (Figure 3.1). Cette dernière doit s'assurer qu'il possède les capacités et les ressources nécessaires pour réaliser le diagnostic stratégique global et qu'il puisse élaborer le plan de mise à niveau dans les règles d'éligibilité définies dans les documents diffusés par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration Industrielle (MIR), comme l'indiquent les figures 3.1, 2.

---

<sup>1</sup> Ce Ministère a eu plusieurs appellations, à savoir : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration Industrielle (MIR), Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (MIPI), Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion des Investissements (MIPMEPI).

<sup>2</sup> Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (2008), « Manuel des procédures : nouveau dispositif », p. 6.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

Cette étude accompagne la demande d'aide financière au titre du Fonds de Promotion et de Compétitivité Industrielle (FPCI) et ouvre droit, dans le respect des règles d'éligibilité et des procédures définies par le Comité National de la Compétitivité Industrielle, au bénéfice des primes. Aussi, la demande de l'entreprise doit-elle être accompagnée de l'avis de sa banque, démontrant la capacité de cette dernière à mobiliser les financements (crédits et fonds propres) nécessaires à la mise en œuvre du plan de mise à niveau.

Dans ce sens, un manuel destiné aux acteurs concernés par le processus (Ministère de l'Industrie, entreprises, cabinets de conseils, banques), fournit les détails du programme de mise à niveau, la démarche à suivre par les entreprises souhaitant bénéficier des aides financières, ainsi que les modalités de mise en œuvre et d'exécution des actions.<sup>1</sup>

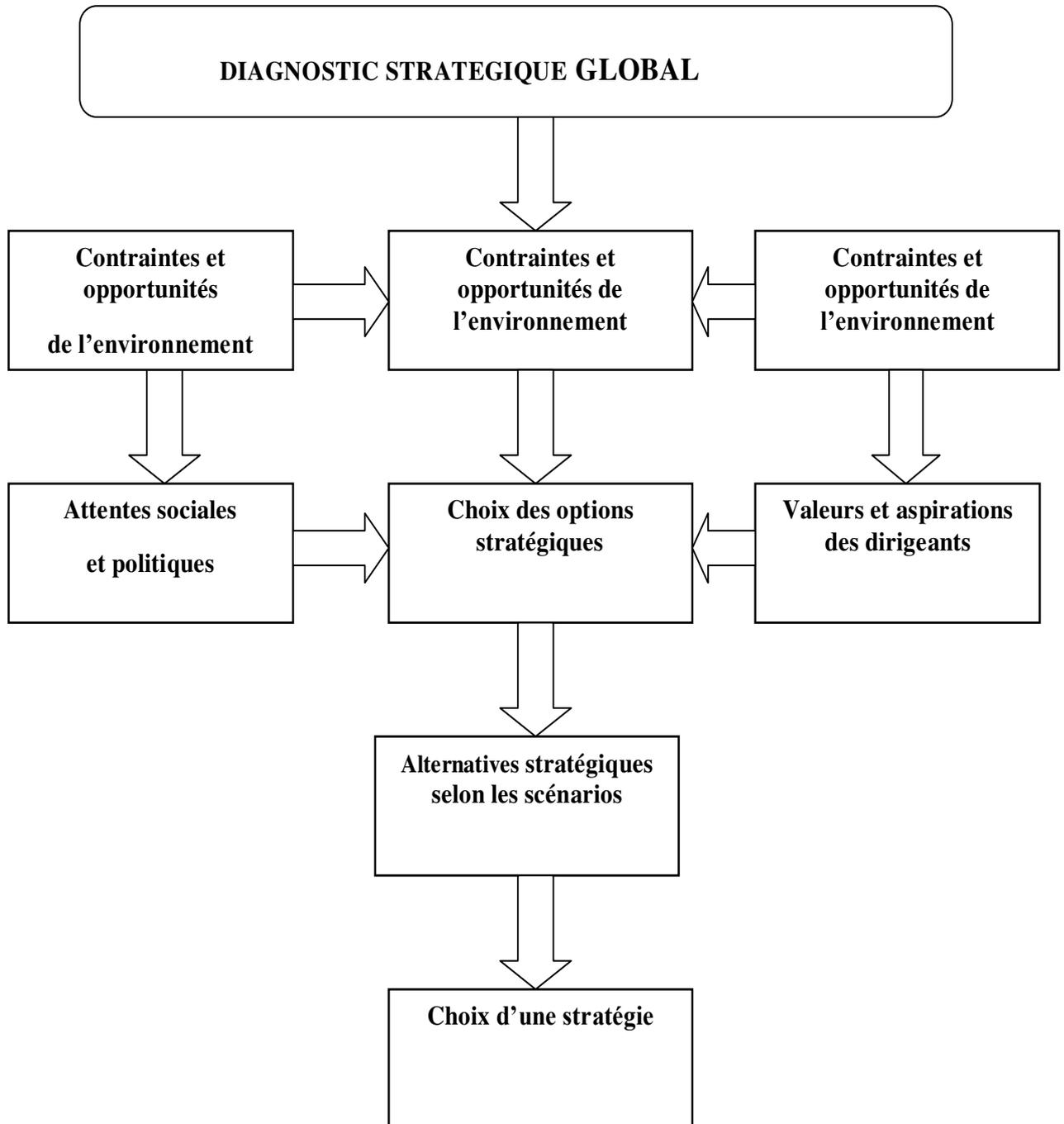
Cette première étape constitue une phase d'élaboration du plan mise à niveau qui sera approuvée et exécutée par le chef d'entreprise. Ce plan constitue l'expression formelle de la volonté d'action de l'entreprise pour se mettre à niveau. Il définit les mesures et actions prioritaires retenues (matérielles et immatérielles), puis les conditions de réalisation et enfin, les projections financières, avec et sans mise à niveau<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>cf. Annexe 2, questionnaire d'adhésion au programme de mise à niveau,

<sup>2</sup> Ministère de l'Industrie (2006), « Les Bureaux d'Etudes et de Conseils dans le processus de Mise à Niveau des entreprises », DGPCI/DMNE, Mars, p.4.

Figure 3. 1 Diagnostic stratégique global

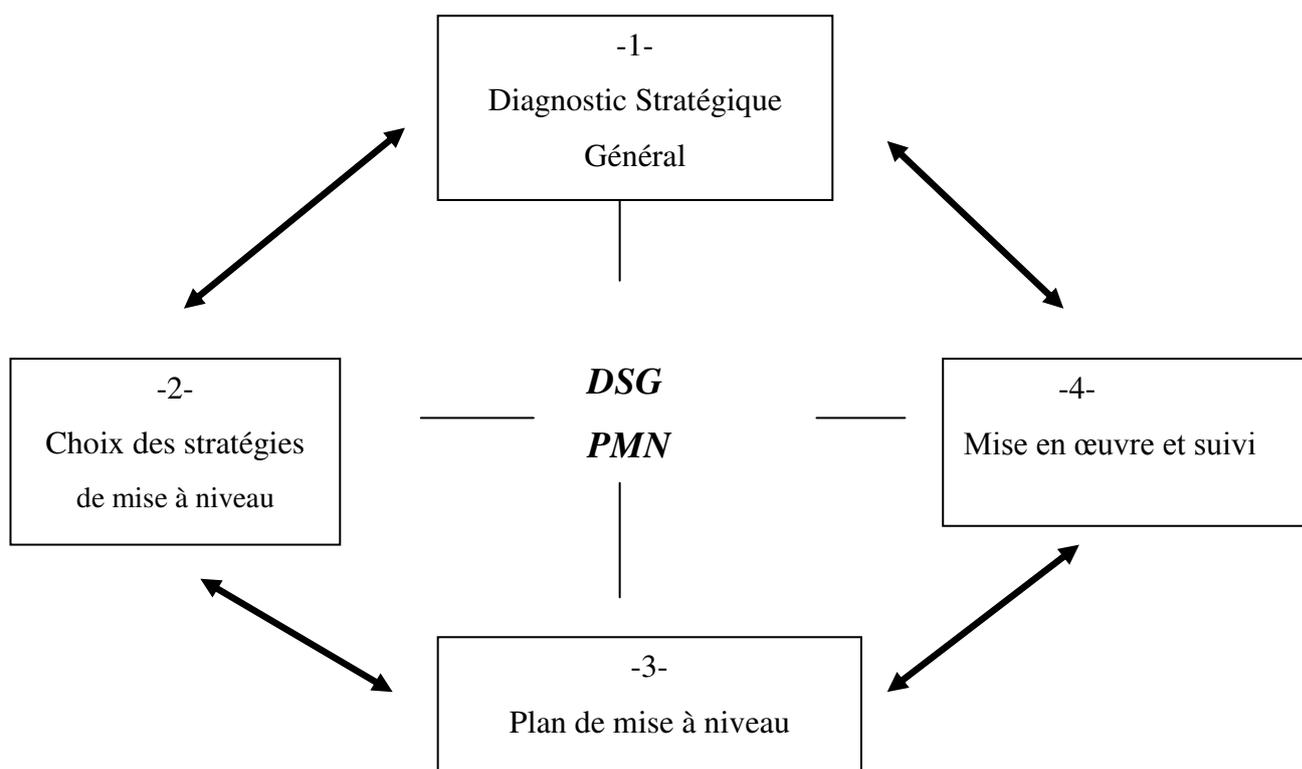


Source : Ministère de l'Industrie (2008), « Manuel des procédures : nouveau dispositif », p. 6.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

Après une analyse du dossier effectuée par le secrétariat technique, celui-ci est soumis au Comité, accompagné de ses recommandations. Le Comité, après délibération, suivant son règlement intérieur, formulera son avis sur la demande de l'entreprise.

**Figure 3. 2 Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau**

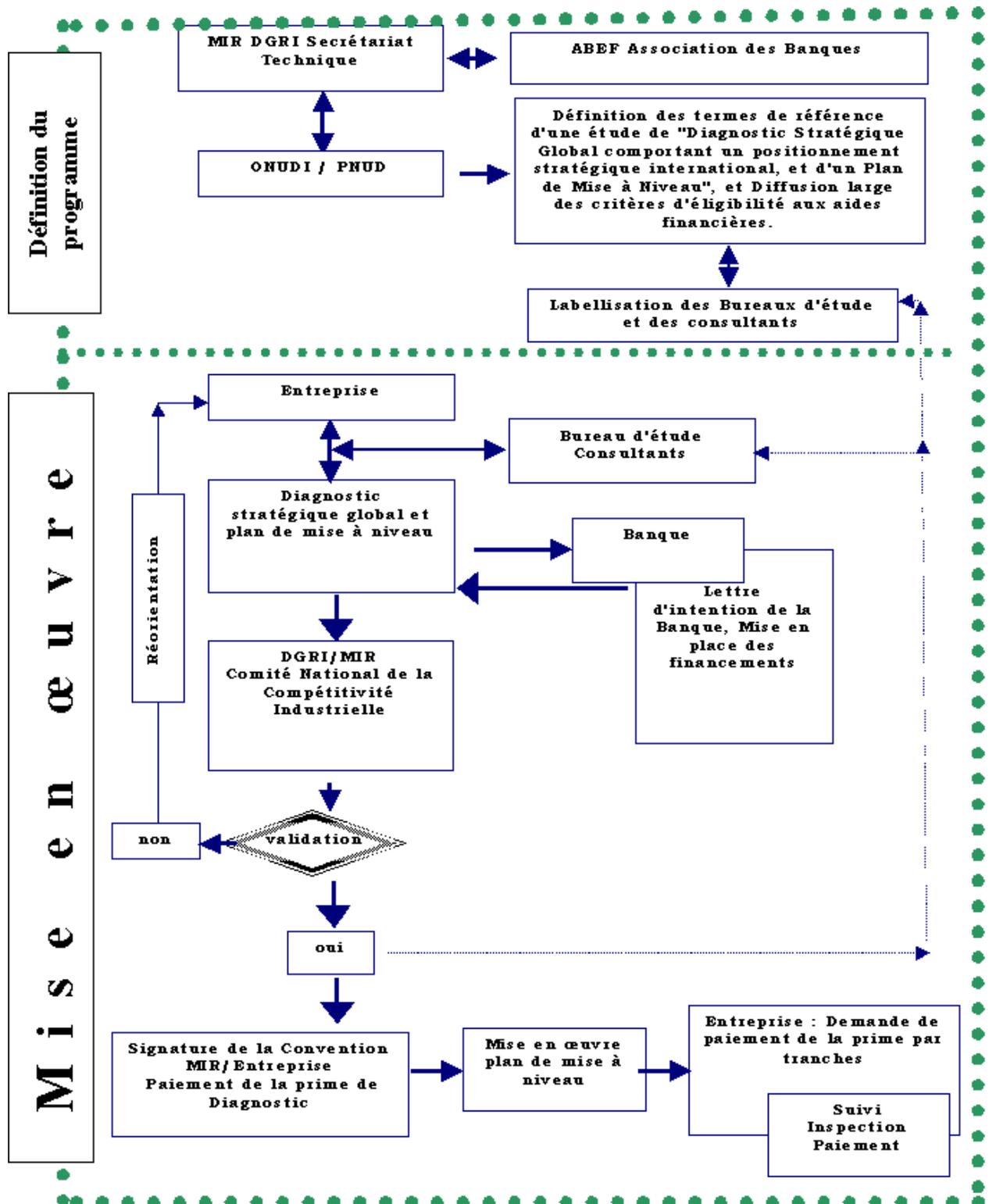


Source : MIR. (2008), « Manuel des procédures : nouveau dispositif », p. 6.

De ce fait, une synthèse lui sera soumise, afin d'assurer la confidentialité et le secret des informations de l'entreprise. Ses recommandations sont confidentielles et ne seront connues que par l'entreprise concernée. Les membres du Comité sont tenus au respect du secret professionnel.

D'autre part, le secrétariat technique peut faire appel à des organismes extérieurs pour vérifier la matérialité de la demande. Cette vérification se base sur des éléments documentaires, tels que les factures, preuves de paiement fournis par sa banque, ainsi que l'existence physique des investissements.

Figure 3.3 Procédure de mise à niveau



Source : MIR. (2008), « Manuel des procédures : nouveau dispositif », p. 6.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

En dernier lieu, après accord et validation par le Comité national de la compétitivité industrielle, une convention tripartite est signée entre le Ministère de l'Industrie, l'entreprise bénéficiaire et le cabinet d'étude retenu. Cette dernière détaille la mise en œuvre des actions matérielles et/ou immatérielles définies dans le plan de mise à niveau et ouvre droit aux bénéfices des aides financières.

Ainsi, le financement octroyé du FPCI est arrêté dans sa phase de diagnostic à 80% du coût de l'étude du diagnostic avec la formulation du plan de mise à niveau, dans la limite de 1,5 millions DA (le plafond était dans la limite de 3 millions de DA avant réaménagement).<sup>1</sup> L'aide financière correspondant à la phase diagnostic est versée directement au cabinet d'études à l'issue de la remise du diagnostic et du plan de mise à niveau de l'entreprise.

En second lieu, dans la phase de plan de mise à niveau, 80% du montant des investissements immatériels sont éligibles (formation, information, qualité, marketing, technologie, recherche de partenariat, système de gestion, etc.) ainsi que 10% du montant des investissements matériels à condition qu'ils ne dépasseraient pas les 20 millions de DA (l'aide financière liée à l'investissement matériel était plafonnée à 80 millions de DA avant de réaménager le dispositif).

Cependant, concernant la phase de plan de mise à niveau, le versement se situe autour de 30% du montant de l'aide accordée dès la signature de la convention, entre le Ministère de l'Industrie et l'entreprise bénéficiaire. S'agissant du versement du solde, il s'effectuera après notification par l'entreprise de la réalisation de son plan de mise à niveau et ce, sur présentation de pièces justificatives.

Enfin, le délai de réalisation imparti à la phase de diagnostic, est de 06 à 08 semaines. Par contre pour le plan de mise à niveau, le délai accordé est de 12 mois. A la demande de l'entreprise, une prolongation de 03 mois peut être accordée à titre dérogatoire.

#### **1.4.2.2 Objectifs du programme de mise à niveau**

Comme déjà évoqué, l'objectif du programme est de soutenir les dynamiques de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie. Son objectif va de la modernisation de l'environnement à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise en

---

<sup>1</sup> Ministère de l'Industrie et de la Promotion de l'Investissement MIPI. (2008), *Op.cit.*, p.3

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

passant par le renforcement des structures d'appui et la promotion d'industries compétitives (2009).<sup>1</sup>

Ainsi les objectifs du programme ont été déclinés en fonction des niveaux d'intervention<sup>2</sup>. On remarque que les objectifs du programme établi par le MIR, est largement inspiré du programme ONUDI (2002).

Les objectifs du programme de mise à niveau se répartissent au niveau de trois échelles : macro-économique, méso-économique et micro-économique.<sup>3</sup>

Au niveau macro-économique, les orientations du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR) peuvent être résumées comme suit :

#### ▪ **Au niveau macro-économique**

Les objectifs du programme de mise à niveau au niveau macro-économique sont effectués à partir de l'élaboration de politiques industrielles en collaboration avec les départements sectoriels, en tenant compte des opportunités offertes par les capacités nationales et internationales. Les politiques constituent une base aux programmes de soutien et d'incitation. Cette opération de mise à niveau nécessite aussi une mise en œuvre d'instruments permettant d'entamer les actions au niveau méso et micro-économique ; une mise en œuvre du programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement ; d'un programme de sensibilisation et de communication afin de rendre lisibles les actions de politiques industrielles aux opérateurs économiques et indiquer clairement les acteurs et les moyens disponibles aux entreprises.

#### ▪ **Au niveau méso-économique**

A ce niveau, le programme se fixe pour objectifs d'identifier les institutions d'accompagnement de l'entreprise, de vérifier et de confirmer que ces institutions ont les moyens de les accompagner dans leur effort de structuration et d'assurer leur promotion. Il s'agit des organismes suivants : associations patronales et professionnelles du secteur industriel ; institutions parapubliques ; instituts et centres de ressources technologiques et commerciales ; organismes de formation spécialisée ; banques et institutions financières ; et organismes de gestion des zones industrielles.

---

<sup>1</sup> MADAoui M. et Boukrif M. (2009), « De l'économie administré à l'économie de marché. Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie », Colloque international : « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11<sup>ème</sup> journées scientifiques du Réseau Entreprenariat, INRPME-AUF-AIR PME, 27 et 29 Mai, Canada.

<sup>2</sup>Cf. Figure 2.2, p.85

<sup>3</sup>MIR. (2007) : Stratégie et politique de mise à niveau des entreprises algériennes », Alger, p.7

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

La mise à niveau de l'environnement, par le renforcement des structures d'appui, a pour objectif de contribuer à l'amélioration de la compétitivité, par des actions, telles que, la formation, la méthodologie d'évaluation de projet, la méthodologie d'évaluation et de suivi de plan de mise à niveau, ou encore l'identification, le diagnostic et la mise à niveau de l'existant, la proposition et les études de faisabilité de nouvelles structures et enfin, l'assistance à la mise en œuvre de nouvelles structures.

#### ▪ **Au niveau micro-économique**

La mise à niveau diffère des politiques de promotion d'investissement ou de sauvegarde d'entreprises en difficulté. Il s'agit d'un programme d'actions permanentes (upgrading), d'anticipation, d'amélioration, de correction de faiblesses, auquel l'entreprise adhère volontairement, afin d'améliorer sa compétitivité et non d'un parcours imposé par le Gouvernement.

A cette fin, l'Etat s'organise, de manière à répondre à la demande des entreprises qui remplissent les conditions d'éligibilité et qui expriment la volonté de bénéficier du programme.

La mise en œuvre des actions de mise à niveau est du seul ressort de l'entreprise. Les actions visées sont :

- Les études de diagnostic et de plan de mise à niveau ;
- Les investissements matériels qui concourent à l'amélioration de la compétitivité industrielle, tels que les équipements de production, les équipements en matériel informatique, les équipements et installations de production d'utilité à l'industrie, les équipements de manutention et de stockage, les équipements en matériel de laboratoire, etc. ;
- Les investissements immatériels, comme les études, la recherche et développement, l'assistance technique (propriété industrielle), les logiciels, la formation, la mise en place des systèmes de qualité (qualité, certification, etc.) ; la normalisation. En outre, la mise en place de système d'information et de gestion visant à l'amélioration des systèmes internes, permettant aux dirigeants de réagir plus vite face aux conjonctures, mais aussi comme moyen d'accéder aux marchés des capitaux et aux informations industrielles et commerciales. Enfin, la qualification de ressources humaines et son adaptabilité à la demande de l'entreprise.

### **1.4.2.3 Fond de Promotion et de Compétitivité Industrielle (FPCI)**

La loi de finance (2000)<sup>1</sup> a retenu la création du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle afin d'accorder des aides financières aux entreprises industrielles ou services liés à l'industrie, pour des opérations de mise à niveau destinées à la promotion de la compétitivité industrielle.

Ce fond est alimenté par des dotations du budget de l'Etat, les financements extérieurs (programme MEDA, crédits conventionnels et concessionnels), les prélèvements et des contributions à partir d'autres fonds (privatisations, recherche et développement, explorations), dons et legs.

La contribution du FPCI est accordée aux entreprises sous forme d'aides financières leur permettant de couvrir, d'une part, une partie des dépenses engagés pour la réalisation, par un bureau ou des consultants externes librement choisis, du diagnostic général et du plan de mise à niveau, ou les investissements matériels et immatériels définis dans le plan de mise à niveau. En outre, les aides financières destinées aux structures d'appui et relatives à des dépenses liées à :

- Des opérations orientées vers l'amélioration de l'environnement des entreprises de production ou de services liés à l'industrie, telles que l'amélioration de la qualité, la normalisation, la métrologie, la propriété industrielle, la formation, la recherche et le développement, l'information industrielle et commerciale, etc. ;
- Des actions orientées vers la réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités ;
- La mise en œuvre de programme de formation aux gestionnaires des zones industrielles et d'activités ;
- Toutes les actions visant le développement de la compétitivité industrielle.

Dans le cadre du programme, une première dotation financière du fonds a été attribuée, d'une valeur d'un milliard huit cent millions de dinars (1800 MDA) dont 1500 MDA obtenu dans le cadre du plan de relance (2001-2002) et de la loi de finance 2000, une dotation de 989 MDA au titre du plan de soutien à la croissance économique (2005-2009) et une dotation de 500 MDA au titre de l'année 2010. Ainsi, au total, un montant de 4 milliards de DA a été affecté par le Gouvernement au FPCI.

---

<sup>1</sup>Le décret exécutif N°2000-192 du 16 juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale N°302-102, destiné à ce fond de promotion et de compétitivité industrielle.

#### **1.4.2.4 Comité National de la Compétitivité Industrielle**

Ce Comité a été institué par le décret exécutif N°2000-192 du 16 juillet 2000, fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spécial, intitulé « Fonds de Promotion et de Compétitivité Industrielle ».

Ce comité était présidé par le Ministère de l'Industrie et composé de 08 membres appartenant, aux Ministères des finances, de l'industrie, de la participation et de la promotion des investissements, du commerce, des affaires étrangères, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, de la PME et de l'artisanat, et de la chambre algérienne du commerce et de l'industrie.

Il avait pour mission de fixer les conditions d'éligibilité aux aides et l'élaboration des procédures de présentation des dossiers des entreprises en vue de bénéficier de celles-ci, de déterminer la nature et les montants accordés, d'établir la convention liant l'entreprise bénéficiaire au Ministère de l'Industrie et de la Restructuration et enfin, de suivre et d'évaluer les performances des entreprises, en ayant bénéficié.

#### **1.4.2.5 Division de mise à niveau**

Initialement la Division de mise à niveau était appelée la Direction Générale de la Restructuration Industrielle (DGRI), ayant vu le jour et pris le relais en 2003. Celle-ci était chargée de la mise en place et la coordination des instruments juridiques et financiers du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, de la définition des conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement des programmes de mise à niveau. Elle assurait aussi le secrétariat technique du comité national de la compétitivité industrielle, examinait les dossiers présentés, les instruisait et les soumettait au Comité, accompagné de ses recommandations.

Entre autre, on peut résumer le rôle de la Division de mise à niveau en plusieurs aspects tels que , identifier les autres structures et organisations qui constituent l'interface de cette action, participer à l'élaboration du programme national de mise à niveau des entreprises après une large concertation , assurer le suivi de son application et procéder à son évaluation. En outre, ce rôle consistait à proposer des mesures, afin de renforcer les capacités productives et la productivité des entreprises, à établir des programmes de communication et de sensibilisation, à promouvoir des programmes de formation pour les spécialistes intervenant dans les programmes de mise à niveau, à élaborer un tableau de bord de la mise à niveau et enfin à identifier les besoins d'information des entreprises et des administrations utilisatrices.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

#### **1.4.2.6 Autres fonds spéciaux liés à la mise à niveau de l'entreprise**

En plus des différentes incitations comme la politique de crédit, la politique fiscale, les subventions, les garanties, l'Etat a mis en place des fonds lui permettant d'orienter sa politique industrielle tels que :

- Le fonds l'aménagement du territoire, qui consiste à améliorer la répartition géographique des hommes en optimisant les implantations économiques (politiques des zones industrielles et des zones à promouvoir) ;
- Le fonds spécial de développement région sud ;
- Le fonds national de l'environnement ;
- Le fonds de régulation et de développement agricole pour les entreprises intervenant dans ce secteur ;
- Le fonds national pour la maîtrise de l'énergie ;
- Le fonds national pour la promotion et la formation professionnelle continue ;
- Le fonds de promotion de l'apprentissage ;
- Le fonds national pour la préservation de l'emploi ;
- Le fonds pour la promotion des exportations ;
- Le fonds national de la recherche scientifique et du développement technologique.

L'objectif de la création de ces fonds était d'en faire bénéficier les entreprises candidates à la mise à niveau.

#### **1.4.3 Programme d'appui au développement des PME/PMI privées (Euro Développement « PME EDPME »)**

Le programme d'appui au développement de la PME/PMI est cofinancé par le Ministère de la PME et de l'artisanat et la Commission Européenne dans le cadre du partenariat Euro-méditerranéen, sur la période allant de 2000 à 2007. Il a fait l'objet d'une Convention de financement, entre les deux parties, signée le 14 septembre 1999.

A cet effet, le programme MEDA comporte les moyens financiers appropriés destinés à apporter aux pays tiers méditerranéens, un soutien significatif à leurs réformes d'ajustements, au plan économique. Le budget consacré au programme MEDA s'élève à 3.4 milliards d'euros pour la période 1995/1999 au titre MEDA I et de 5.4 milliards d'euros pour la période 2000/2003 au titre MEDA II.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

Ainsi, des engagements retenus à titre MEDA I et MEDA II, l'Algérie ne recevra que :  
-30.2 millions d'euros sur 164 prévus sous MEDA I au titre de la période 1995/1999, soit 18.41% des engagements retenus.

-28.9 millions d'euros sur 181.2 prévus sous MEDA II au titre de la période 2000/2003 soit, 16% des engagements retenus.

Dans le même temps, la Tunisie a reçu 168 millions d'euros, sur les 428 retenus, soit 39.25% sous MEDA I sur la période 1995/1999. Elle recevra 198.7 millions d'euros sur les 305.9 retenus sous MEDA II soit, 64.95% pour la période 2000/2003.

Une unité de gestion autonome, dénommée Euro Développement PME (EDPME), a été installée en octobre 2000<sup>1</sup> pour mener à bien les activités prévues et atteindre les objectifs assignés au programme. Ceux-ci portaient sur l'amélioration de la compétitivité industrielle des PME algériennes, afin de les aider à s'aligner sur les standards internationaux d'organisation et de gestion, notamment dans le cadre de la perspective de la mise en place d'une zone libre échange entre l'Algérie et l'Union Européenne. Cette unité constituée d'une expertise de 21 algériens et 4 européens, avait en charge la gestion des trois volets du programme, à savoir :<sup>2</sup>

- Des appuis directs aux PME (volet I) adossés à des diagnostics et suivis d'actions de mise à niveau (MAN) et de développement, avec accompagnement dans les démarches auprès des banques pour l'obtention des crédits d'investissements, formations, information et aide à la recherche et au partenariat ;
- Une assistance aux institutions financières et aux banques qui interviennent sur les PME (volet II) intégrant expertise, conseil, formation, aide au développement de nouveaux instruments de crédits pour les PME. Le programme mettra à la disposition des PME, des fonds de garantie pour les aider au financement de leur plan de mise à niveau ou de développement ;
- Des soutiens aux structures intermédiaires et aux services d'appui publics et privés (volets III) sur fond de renforcement des capacités des associations patronales et professionnelles et de mise en place d'un grand réseau national d'informations pour et sur les PME.

---

<sup>1</sup> La durée de ce programme était de 5ans, il ne fut lancé qu'en juillet 2002 et achevé le 31/12/2007.

<sup>2</sup> Commission Européenne (2007a), « Programme d'appui aux PME/PMI Algérienne EDPME », Alger, p.2.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

Selon EDPME, la mise à niveau est considérée comme 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, grâce à des méthodes de management dynamiques et innovantes. Ce programme vise le renforcement du secteur privé porteur de croissance, ainsi que l'amélioration de l'efficacité et la rentabilité des PME/PMI.

Ce programme s'est étalé sur une période de 5ans, avec un financement de 62.9 millions d'euros, dont 57 millions en provenance de la seule Commission Européenne, 4 millions d'euros apportés par le gouvernement algérien et enfin, 2.5 millions d'euros représentant la contribution des PME bénéficiant des prestations des programmes.<sup>1</sup>

Le programme EDPME a centré son approche de mise à niveau, beaucoup plus sur l'aspect immatériel, faisant son objectif prioritaire, du changement de comportement de l'entrepreneur vis-à-vis de son entreprise, de ses marchés et de ses partenaires institutionnels et financiers. En effet, si le programme du MIR visait à moderniser la production et introduire la notion de qualité, le programme EDPME s'attachait plutôt à éclairer le chef d'entreprise sur les enjeux de marché et à l'adapter aux nouveaux modes de gestion (management de la qualité, innovation, rénovation des processus de production, installation de systèmes de gestion et de contrôle interne, etc.).

#### **1.4.3.1 Critères d'éligibilité du programme**

Si l'adhésion au programme est volontaire, son accès est réservé au secteur PME/PMI de statut privé, au secteur industriel et des services, directement liés à l'industrie, mais aussi aux organismes de garantie financière existants ou à créer, aux banques et aux institutions financières qui participent au financement des PME, aux associations patronales et professionnelles, aux chambres de commerce et d'industrie et autres institutions d'appui aux PME.

Les conditions d'éligibilité d'une PME au programme impliquent <sup>2</sup> d'être de droit privé (les entreprises publiques ne sont pas concernées par le programme), d'appartenir au secteur industriel ou d'être une entreprise de services directement liés à l'industrie, d'être en activité depuis au moins trois ans et enfin, d'employer au moins 20 salariés minimum et d'être immatriculé, au plan social et fiscal.

---

<sup>1</sup> Les PME bénéficiaires directes du programme contribuent dans le cadre des actions de mise à niveau à hauteur de 20%, les 80% restants sont pris en charge par le programme.

<sup>2</sup> Pour plus de détail sur le programme EDPME et les critères d'adhésion, cf. Site de l'EDPME [www.edpme.org](http://www.edpme.org).

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

En ce qui concerne les autres bénéficiaires, l'éligibilité aux actions du programme, est conditionnée par leur appartenance à l'environnement direct de la PME et à la nature des services offerts aux entreprises.

#### **1.4.3.2 Mise en œuvre du programme**

Après vérification de l'éligibilité d'une entreprise, la sélection de cette dernière se fera sur la base des critères économiques, tels que par exemple, la prédisposition du chef d'entreprise (profil et parcours), la dynamique et le développement de la PME (CA, investissement, etc.), la situation et la structure financière, son poids et les potentialités du secteur dans lequel elle évolue.

Cette phase initiale appelée pré-diagnostic, a pour but de mener, soit à l'acceptation de l'entreprise dans le programme d'appui ou bien à sa réorientation vers un autre programme mieux adapté à ses attentes et à ses besoins.

Après la phase de pré-diagnostic démarre la première phase de mise à niveau, qui est couplée à un diagnostic, débouchant sur des recommandations vers d'autres actions, ces dernières pouvant être mises en œuvre par la PME ou faire l'objet d'un appui du programme.

Un programme de mise à niveau des PME est un outil d'accompagnement et d'orientation, sur une période relativement longue. Cet accompagnement se manifeste au travers d'actions de formation et de conseil, ou encore d'actions de mise à niveau.

Dans le cadre de ce programme trois grandes catégories de PME ont été identifiées : les PME en situation de passivité et de survie ; les PME en situation de croissance et les PME en situation d'excellence.<sup>1</sup>

Les PME en situation de passivité et de survie constituent la majorité de cette population. Elles sont caractérisées pour la plupart, par leur petite taille, des difficultés financières dues à une perte de position sur le marché, et le manque de vision stratégique et de structuration. Les chefs d'entreprises sont généralement absorbés par des problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise. Par conséquent, ils sont peu enclins à se projeter et ne sont guère enthousiastes vis – à vis de la mise à niveau de leurs entreprises.

---

<sup>1</sup> Commission Européenne (2007b), « Programme d'appui aux PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final, Alger, pp.21-22.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

Les PME en situation de croissance : ces entreprises cherchent à conserver ou à améliorer leur position sur le marché traditionnel, principalement domestique. Elles ne connaissent pas des difficultés financières. Les chefs d'entreprises réalisent que leur confort sera mis en cause par l'ouverture commerciale et qu'ils doivent se préparer à affronter la concurrence. Néanmoins, ils sont hésitants et ne mesurent pas tous les avantages, que la mise à niveau est susceptible de leur apporter. Ils ne confirment pas leur adhésion ou abandonnent parfois après le diagnostic ou dès la première action de mise à niveau.

Les PME en situation d'excellence : la situation financière de ces entreprises est satisfaisante, leur organisation et leur management sont très modernes et leur situation sur le marché est compétitive. Elles souhaitent élargir leur part sur le marché domestique et éventuellement conquérir des marchés à l'extérieur par l'exportation ou le partenariat. Les chefs d'entreprises de ce type de PME sont minoritaires et manifestent une adhésion forte vis-à-vis de la mise à niveau.

#### **1.4.4 Programme national de la mise à niveau de la PME algérienne (ANDPME)**

Les précédents programmes s'adressaient aux PME ayant au minimum 20 salariés. Pour pallier cette discrimination, le Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA) a initié un programme national de mise à niveau qui prendrait en charge l'ensemble des PME comme définit la loi N°01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME, notamment son article 18 : « .... Dans le cadre de la mise à niveau des PME, le Ministère chargé de la PME établit des programmes de mise à niveau adéquats afin d'améliorer la compétitivité des entreprises, et ce dans le but de promouvoir le produit national afin qu'il soit conforme aux normes internationales ».

Ce dernier vient compléter les précédents, « s'inscrit dans le cadre de synergie, continuité et complémentarité aux dispositifs existants ».<sup>1</sup> Son objectif vise à l'intégration de la mise à niveau de l'environnement de la PME, à un élargissement aux secteurs de la PME non encore ou insuffisamment couverts par les autres dispositifs (notamment les PME de moins de 20 salariés) et enfin, à la primauté aux investissements immatériels.

Il a été officiellement lancé en Février 2007 pour une période de six ans, avec comme objectif de mettre à niveau 6000 PME, avec une enveloppe d'un milliards de dinars par année.

---

<sup>1</sup> BOUGHADOU A. (2006), « Politique d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes », MPMEA, Alger, Avril, p.18

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

L'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) a été créée, pour en assurer le pilotage. Elle a pour mission l'accompagnement des PME dans leur mise à niveau et le développement des associations et des organisations professionnelles, dont le rôle est prépondérant dans l'environnement de l'entreprise. L'ANDPME est considéré comme étant l'instrument de l'Etat, en matière de mise en œuvre de la politique nationale de développement de la PME/PMI.

#### **1.4.4.1 Axes d'intervention du programme**

Au-delà de l'accompagnement, ce programme vise à une meilleure compréhension et une meilleure assimilation du concept de mise à niveau par la cible concernée.

Il s'articule autour de plusieurs axes<sup>1</sup> et porte sur des actions de type sectoriel (analyse par branche d'activité, débouchant sur des plans d'actions régionaux (identification de mesure par régions d'activités), mais aussi sur des programmes de mise à niveau de la PME, de son environnement institutionnel et de ses structures d'appui.

#### **1.4.4.2 Critères et modalités d'adhésion au programme**

Celui-ci concerne la PME, telle que définie par la loi d'orientation et disposant d'un potentiel de croissance, des marchés porteurs et des produits permettant de meilleurs rapports qualité/prix, sans distinction du lieu d'implantation. Il repose sur le principe de la volonté de l'entreprise de se mettre à niveau et de la motivation du chef d'entreprise.

Les entreprises bénéficiaires sont<sup>2</sup> de droit algérien et en activité depuis deux ans. Elles appartiennent au secteur de la PME, quel que soit leur statut juridique et doivent posséder une structure financière équilibrée. Par ailleurs, il importe qu'elles disposent de potentialités réelles, en matière de croissance, d'exportation de leurs produits et services, de développement technologique ou encore de création d'emplois durables. Afin de se porter candidate, l'entreprise doit produire auprès de l'ANDPME, un dossier comprenant une fiche de renseignements selon le canevas requis, ainsi qu'une copie du registre de commerce. Parallèlement, s'y ajoute une note portant sur des éléments constitutifs du projet de développement (marchés à l'exportation, investissement technologique, mise aux normes, etc.), ainsi que les objectifs et résultats attendus de l'intervention de mise à niveau sollicitée.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Pour plus de détails sur le programme d'action ANDPME, cf. annexe 3.

<sup>2</sup> ANDPME. (2008a), « Guide méthodologique », Alger, p.3.

<sup>3</sup> Pour plus de détails sur les procédures d'adhésion, cf. site du MPMEA <http://www.pmeart-dz.org/>

#### **1.4.4.3 Mise en œuvre du programme**

Celle-ci passe généralement par quatre grandes étapes, incluant un diagnostic stratégique global de la situation des PME, l'élaboration du plan de mise à niveau et le plan de financement. Puis suivent, l'adoption du programme de mise à niveau par l'Agence, l'exécution et le suivi du plan et enfin, l'octroi des primes.

Le diagnostic stratégique global des PME et élaboration du plan de mise à niveau et plan de financement<sup>1</sup> : Les experts et les consultants dans le domaine, après évaluation et analyse de l'entreprise concernée sur les différents aspects (techniques, technologiques, financiers, commerciaux, etc.) et sur son positionnement stratégique, se prononcent quant aux besoins de l'entreprise en investissements matériels, liés notamment à la modernisation d'équipements, à l'acquisition de nouvelles technologies et à d'éventuelles extensions.

S'y ajoutent des investissements immatériels ayant trait principalement au développement des ressources humaines et la formation, à l'amélioration de la gestion administrative, au marketing, au développement des exportations, à l'introduction de nouveaux concepts de gestion, à l'établissement de système d'assurance qualité, à la recherche de partenariat techniques, financiers et commerciaux, protection de l'environnement, etc.

---

<sup>1</sup> ANDPME (2008a), *Op. cit.*, p.6.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

**Tableau 3.1 Aide financière au Programme Nationale de Mise à Niveau PME ANDPME**

Diagnostic Stratégique global et Plan de Mise à niveau	À hauteur maximale de 600000 DA par PME
Investissement immatériel	100 %
Investissement matériel	20 %
Le montant maximal du financement du Plan de Mise à Niveau est plafonné à 5 millions de DA par PME (Investissement matériel et immatériel)	
Mesure incitatives et d'encouragement	Prise en charge du salaire d'un cadre spécialisé (nouveau poste) durant 2 années dans les fonctions clés pour l'amélioration de la compétitivité de la PME
Accompagnement à la certification selon la norme ISO 9001-2000 (*)	Prise en charge de l'accompagnement à hauteur de 1200000 DA par PME
(*) Mesures accordées à certaines entreprises sélectionnées selon des critères à fixer durant la mise en œuvre du programme de mise à niveau	

Source : ANDPME (2008a), « Guide méthodologique », p.3,

L'insertion d'une entreprise à un programme de mise à niveau, lui ouvre droit à des aides financières, qui sont des primes incitatives, accordées par le dispositif et destinées à promouvoir la compétitivité. De ce fait, d'entrée, l'entreprise doit informer sa banque, des procédures de mise à niveau, ainsi que son mode de financement.

À ce stade, l'ANDPME évalue les dossiers de mise à niveau afin de donner son accord et d'attribuer les subventions nécessaires pour chaque dossier, selon les dispositifs arrêtés. Les actions d'appui aux entreprises qui seront retenues dans le programme offrent des avantages très favorables et visent à inciter les entreprises privées à adhérer, grâce à un financement intégral de la partie étude-diagnostic, des investissements immatériels et des mesures incitatives, tels que décrits dans le tableau 3.1.

Le dossier de mise à niveau suivi de la demande de l'entreprise, doit contenir les plusieurs éléments :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> MPMEA. (2008), « Manuel des procédures de mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME », Alger, p. 15.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

En effet, le dossier de mise à niveau mets en place un diagnostic stratégiques et un plan de mise à niveau. De plus, le dossier de mise à niveau ajuste un mode de financement approprié au plan de mise à niveau accompagné de l'accord de la banque traitante de l'entreprise, si celle-ci souhaite financer son plan, à l'aide d'un emprunt bancaire ; suivi de ce fait, de factures pro-forma des équipements, des machines et des investissements matériels exigés dans le cadre du plan de mise à niveau ; valeur des investissements immatériels nécessaires pour le plan de mise à niveau.

Une fois les premières étapes sont entamées et élaborés, l'exécution et le suivi du plan de mise à niveau se mets en œuvre. Lors de l'exécution du plan de mise à niveau, une prime sera accordée à l'entreprise comme appui à la mise en œuvre de ce dernier. Cette prime sera débloquée en trois échéances en fonction du degré de réalisation des actions éligibles.

Ainsi la première est effectuée après réalisation d'au moins 40% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ; par la suite après réalisation d'au moins 70% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ; la dernière se débloquent après réalisation intégrale du plan de mise à niveau de l'entreprise.

Au final, en ce qui concerne l'octroi des primes, l'entreprise pourra bénéficier de son plan de mise à niveau en transmettant à l'Agence, un dossier de mise à niveau comportant, une demande, la fiche de projet dûment remplie, le rapport de diagnostic stratégique global, le plan de mise à niveau et l'accord de la banque, le cas échéant.

#### **1.4.5 Second programme national de mise à niveau de la PME algérienne**

Le programme quinquennal 2010-2014 de mise à niveau des PME, annoncé par le gouvernement algérien le 11 juillet 2010, est destiné à préparer les entreprises nationales à affronter la compétition internationale et à permettre la diversification des exportations.

L'État algérien s'est fixé comme objectif la mise à niveau de 20 000 PME durant la période 2010-2014. Dans le cadre de ce programme, l'Etat a engagé 380 milliards de dinars (soit environ 5 milliards de dollars) de ressources publiques, en concours directs et en bonification sur les intérêts des crédits bancaires.<sup>1</sup> « Ainsi dans le but de mettre en place une démarche pragmatique et simplifiée pour permettre l'éligibilité d'un maximum de PME aux activités du programme national de mise à niveau et afin de rendre ce dispositif plus efficient, ce second programme national de mise à niveau, validé lors du Conseil des ministres en juillet

---

<sup>1</sup>Extrait du communiqué du Conseil des Ministres du 11 juillet 2010, p.2.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

2010 et lancé en janvier 2011, prévoit l'attribution de responsabilités stratégiques au comité national de mise à niveau pour lui permettre de jouer pleinement son rôle. »<sup>1</sup>

De ce fait, l'ANDPME est considéré comme étant le seule gestionnaire et organe d'exécution des activités des programmes de mise à niveau. Aussi, y a-t-il eu lieu d'envisager un élargissement de ses prérogatives, afin de lui permettre de financer des activités contenues dans le programme, sans être obligée de recourir à l'administration centrale. C'est ainsi qu'il a été prévu, que l'ANDPME pouvait désormais rémunérer elle-même les services des bureaux d'études et de conseils chargés d'établir les diagnostics et pré-diagnostics des entreprises bénéficiaires du programme, sans passer par un ordonnateur de l'administration centrale.

Les actions de mise à niveau, peuvent être regroupées en trois grandes phases<sup>2</sup> : pré-diagnostic et diagnostic ; soutien à l'investissement ; formation et assistance spécifique.

La phase de Pré-diagnostic et diagnostic correspond à une évaluation préliminaire de toute entreprise désirant adhérer à un programme de mise à niveau. A cet effet, l'entreprise concernée par la mise à niveau doit réaliser au préalable une première évaluation du potentiel interne et externe de l'entreprise, afin d'identifier sa problématique et d'élaborer les premières recommandations relatives aux types d'actions à mettre en œuvre.

La seconde phase concerne le soutien à l'investissement, celui-ci revêt deux aspects. D'une part, le soutien à l'investissement immatériel, qui concerne les frais liés aux actions de mise à niveau en faveur des entreprises tels que la formation, l'utilisation et intégration des TIC, l'accompagnement pour la certification/accréditation, la métrologie, ou encore la Recherche - Développement, l'innovation, l'assistance spécifique, etc. et toute autres dépenses immatérielles en rapport avec la mise en niveau des entreprises et leur environnement. D'autre part, le soutien à l'investissement matériel, qui reflète les dépenses nécessaires pour tout investissement matériel destiné à accroître la productivité ou à améliorer la compétitivité (modernisation des équipements, investissement technologique, système d'information, etc.).

Et finalement, la dernière phase est relative à la formation et assistance spécifique. Il s'agit de la formation d'encadrement et de toute opération de coaching ou d'accompagnement dans les domaines des TIC, des exportations, de l'innovation, de l'expertise financière et d'assistance spécifique à la certification.

---

<sup>1</sup> GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, p.237.

<sup>2</sup> Pour plus de détails sur les aides financières de ce programme, cf. annexe 3.

**1.4.6 Programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PMEII)**

Afin de poursuivre les actions déjà entamées par le programme EDPME (MEDA I), un nouveau programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II), s'étalant sur une période de quatre ans, a été signé par le Ministère de la PME et de l'artisanat et la Commission Européenne, en mars 2009. Toutefois, le Ministère de l'Industrie, de la Poste et des Télécommunications joue aussi un rôle important dans la coordination des activités du programme PME II. Ce programme cible les PME spécialisées dans les services et l'artisanat et prévoit la mise à niveau de 500 PME industrielles et non industrielles à l'horizon 2013, pour un montant de 44 millions d'euros soit, 40 millions d'euros de contribution européenne, 3 millions d'euros de participation algérienne et 1 million d'euros de participation des PME.

L'Union Européenne a insisté sur le choix d'entreprises bien établies, capables de tirer un avantage substantiel du soutien offert par le programme. Ainsi, le chiffre d'affaires de l'entreprise devait être de l'ordre de 100 millions de dinars (soit l'équivalent d'un million d'euros), dont 50% devait résulter d'une activité industrielle de transformation et son effectif se situer à 20 employés au minimum, dont trois cadres.

Les principaux objectifs de ce programme se déclinent de la manière suivante :<sup>1</sup>

En premier lieu, l'appui direct aux PME et appui institutionnel : en vue de développer des expertises pour consolider et approfondir les actions du précédent programme EDPME, de renforcer les structures de relais tels que l'ANDPME et le conseil consultatif pour la promotion de la PME ;

En second lieu, l'appui à la maîtrise de la Technologie de l'Information et de la Communication (NTIC), par des mesures et des actions concrètes destinées à implanter les NTIC comme levier de compétitivité, au sein des PME ;

En dernier lieu, l'appui aux PME dans l'approbation et la maîtrise des normes, y compris les structures chargées de la normalisation et encourager l'émergence des centres techniques spécifiques aux PME.

---

<sup>1</sup> BRAHITI A. (2006), « La PME et l'artisanat, un secteur important et en pleine croissance », séminaire sur les services financiers et commerciaux, Tunisie, 11&14 décembre.

#### **1.4.7 Programme de développement économique durable GTZ**

Dans le cadre de l'association avec l'Union Européenne et dans le but de mieux préparer les PME aux défis de la mise en place d'une zone de libre-échange, un programme algéro-allemand dénommé « développement économique durable » a été mis en œuvre par le GTZ (German Agency for Technical Cooperation). Ce programme fut initié en 2006 et cible les PME algériennes de moins de 20 salariés dans 10 régions de l'Algérie. L'objectif principal de ce programme consiste à l'amélioration de la compétitivité et l'épanouissement du potentiel entrepreneurial. Il se décompose en quatre parties :<sup>1</sup>

La première partie est relative à l'assistance au Ministère de la PME et de l'artisanat (MPMEA) en matière de définition et de mise en œuvre des stratégies nationales de promotion de la PME. Les mesures de développement économique local du Ministère sont appuyées par un projet-pilote, dont les enseignements serviront de référence à la mise en œuvre d'activités similaires dans d'autres régions du pays, en vue de promouvoir le dialogue entre le gouvernement et les organes de prestation du secteur privé, notamment les organisations patronales. Suivie d'un renforcement des capacités de bureaux de conseil et de consultants algériens, au travers des formations spécialisées, à fournir les prestations de services adaptées à la demande des PME et aux besoins des marchés, en concertation avec les institutions liées aux PME. La troisième partie est constituée de proposition d'offres financières adaptées aux besoins des PME, par la mise en place d'une institution privée, distribuant des produits destinés à satisfaire cette catégorie entreprise.

En dernier lieu, la professionnalisation des organisations patronales, des chambres de commerce et autres associations professionnelles afin de leur permettre de mieux défendre les intérêts des entreprises au sein de la sphère politique et administrative.

En conclusion, le tableau 3.2 présente les différentes PMN en Algérie. depuis le programme pilote de l'ONUDI en 1998, qui a mis en place les bases des mécanismes nécessaires à la mise en œuvre d'un programme-pilote, d'appui à la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité de 50 entreprises, aux différents programmes qui se sont enchainés depuis lors, au fil des années, jusqu'à aboutir au dernier programme quinquennal de mise à niveau 2010/2014.

---

<sup>1</sup> GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, p.240.

**Tableau 3.2 Panorama des programmes de mise à niveau en Algérie**

	<b>Programme Pilote ONUDI</b>	<b>Programme Nationale de MAN</b>	<b>Programme EDPME</b>	<b>Programme ANDPME</b>	<b>Programme GTZ</b>	<b>Programme PME II</b>	<b>PMN Plan quinquennal 2010/2014</b>
<b>Ministère detutelle</b>	MIR	MIR	MPMEA	MPMEA+ MIR	MPMEA	MPEMA	MIPIPME
<b>Organe de pilotage</b>	MIR	MIR	EDPME	ANDPME	UNITE DEVED	EDPME	ANDPME
<b>Période</b>	1998/2002 (prolongation de 3ans)	2002-2010	Sep.2002/ Déc. 2007	2007/2013	2006/2013	2009/ 2013	Janvier2011/ Décembre 2014
<b>Origine des fonds</b>	FPCI	FPCI	UE, Gouvernement algérien	FNMA	Coopération Allemande GTZ	UE et Gouvernement algérien	FNMA (Fond National de Mise à Niveau)
<b>Budget</b>	Les dépenses émargent du budget de l'Etat	Variable	63 millions	1milliard de DA <sup>70</sup> /an	8 millions d'euros/ 8ans	Millions euro/ 3ans	4 milliards de dollars.
<b>Cible</b>	Entreprises industrielles (publiques et privées) de plus de 30salariés	Entreprises industrielles (publiques et privées) de plus de 30 salariés	PME privées industrielles et des services liés à l'industrie de plus de 20salariés	Toute PME y compris les TPE organisation et institutions d'appui à la PME	Organisation professionnelle, organisme d'appui, cabinets conseils	PME en situation de développement ainsi que les organismes et les institutions d'appui à la PME	Entreprise des secteurs de l'industrie, du BTPH, de la pêche, du tourisme, des services et TIC de plus de 10 salariés.
<b>Objectif</b>	Mise à niveau 48 PME	Mise à niveau 1000PME	Mise à niveau de 400 entreprises	Mise à niveau de 5000 PME	Programme qualitative	Mise à niveau de 400 entreprises	Mise à niveau de 20 000 PME

Source : AZOUAOU L. (2016), *Op.cit.* , p.95.

## **Section II**

### **Programme de mise à niveau des PME en Tunisie**

L'adhésion à l'OMC, dans le cadre des accords de l'Uruguay Round signés à Marrakech le 15 avril 1994, puis la signature de l'accord d'association avec l'Union européenne le 17 juillet 1995 à Bruxelles, ont inscrit clairement la Tunisie dans une démarche d'ouverture et de libéralisation de son économie. Ce programme de mise à niveau tunisien constitue une première d'envergure, mise en œuvre en Afrique et au Maghreb en particulier, en direction des entreprises industrielles. Inspiré du programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie tunisienne, il avait pour objectif d'améliorer la compétitivité de l'industrie tunisienne à l'échelle internationale. Le programme s'articulait autour de sept sous-programmes pour la promotion de l'innovation et la qualité ainsi que la restructuration financière et la recapitalisation des entreprises au travers de l'introduction en bourse.

« L'accord d'association avec l'Union européenne est une chance. Nous avons l'opportunité de nous arrimer à un espace économique disposant d'un très fort potentiel de développement. La balle est aujourd'hui dans le camp des chefs d'entreprises, qui doivent aller de l'avant »<sup>1</sup> et s'attacher à développer des emplois qualifiés.

Ils doivent être secondés par un développement de l'éducation et de la formation ainsi que par des politiques plus larges portant sur la modernisation du secteur bancaire et financier, la stabilité économique et la modernisation de l'environnement des affaires. Leurs impacts, notamment au niveau de l'emploi, ne seront effectifs que s'ils se traduisent par une croissance rapide de la production, et donc un accès accru des entreprises à une demande plus large et solvable, ce qui suppose un cadre concurrentiel (libéralisation de l'économie), un développement de la demande intérieure (politique de redistribution – émergence d'une classe moyenne) et une ouverture à l'international (accès aux marchés d'exportation).

Dans le cadre d'un nouveau « contrat social », l'Etat agit davantage en tant que régulateur d'une politique de croissance accélérée portée par un secteur privé. Ce dernier est devenu l'acteur principal pour la création d'emplois, l'aide à l'investissement, la mobilisation de ressources en devises.

---

<sup>1</sup>Extraits de *Jeune Afrique* du 18/05/95 et de *Réalité* du 25/05/1995.

## **2.1 Contexte et ambition du programme de mise à niveau en Tunisie**

Selon un Rapport de la Banque Mondiale en date de novembre 2004, la Tunisie a connu un développement économique et social soutenu et équilibré : « Grâce à un rythme régulier de réformes structurelles et à une saine gestion macroéconomique, la Tunisie a enregistré, au cours des deux dernières décennies, une croissance rapide et soutenue ».<sup>1</sup>

La croissance de l'économie tunisienne a dépassé celle enregistrée par les pays de la région sud-méditerranéenne et des pays intermédiaires, depuis 1990. Elle a certes été plus lente que dans d'autres pays à croissance rapide (Chili, Corée du Sud, Malaisie, Thaïlande), mais présente un caractère de stabilité remarquable, notamment en comparaison des pays voisins (Maroc, Algérie).<sup>2</sup>

Juste après l'indépendance, l'Etat tunisien, très inspiré de l'idéologie socialiste a mis en place une politique d'industrialisation et de développement planifié. Mais malgré certaines réussites de cette politique, celle-ci a conduit progressivement le pays, dans une impasse financière.

Depuis 1986, l'économie tunisienne s'est engagée dans une nouvelle stratégie de développement, axée sur la libéralisation et l'ouverture progressive de l'économie, pour stimuler la concurrence et exploiter au mieux tous les facteurs et les ressources disponibles. Ces réformes de la politique économique ont été entreprises dans le cadre d'un plan d'ajustement structurel (PAS), doté d'un budget de financement de 150 milliards de dollars, adopté en 1986 et parrainé par la Banque Mondiale.

L'État tunisien a fortement joué son rôle de régulateur de la politique économique, en définissant le rythme d'ouverture et le contenu des réformes, sans jamais laisser le marché prendre plus de place qu'il ne le jugeait souhaitable.

L'adhésion à l'OMC dans le cadre des accords de l'Uruguay Round signés à Marrakech le 15 avril 1995, puis la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne le 17 juillet 1995 à Bruxelles, ont suscité de nouvelles réflexions, auxquelles l'industrie locale aurait à faire face, sur les potentialités de son développement, qui devrait intégrer l'ensemble des nouvelles opportunités pouvant s'offrir aux différents secteurs.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Banque Mondiale(2004), « Tirer parti de l'intégration commerciale pour stimuler la croissance et l'emploi », Rapport N°29 487, Revue des politiques de développement, Tunis, novembre.

<sup>2</sup> BOUGAULT H. et FILIPIAK E. (2005), *Op.cit.*, p.29.

<sup>3</sup> CHARFI F. et GHORBEL A. (1997), « Zone de libre-échange Tunisie-Union Européenne : les défis d'un partenariat », *In* l'Europe et la Méditerranée : Intégration économique et libre échange, Ed. L'Harmattan, Paris, pp 191.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

Ces nouveaux accords ouvrent certes des perspectives de croissance au pays, en termes de valorisation de ses avantages comparatifs, mais toutefois, avec une contrepartie réelle de risques et de défis majeurs pour l'économie et pour l'industrie nationale. Ainsi et en réponse aux exigences de ce nouveau contexte, le Gouvernement tunisien a mis en place des mesures plus ciblées pour préparer le système productif à faire face à la concurrence étrangère, en lançant un Programme de Mise à Niveau de l'économie et de l'industrie national.

L'adoption de ce nouveau programme ne répond pas aux précédents impératifs d'industrialisation du pays, mais à ceux de l'amélioration de la compétitivité structurelle, suscitée par l'ouverture croissante à l'économie européenne et à l'économie mondiale en général.<sup>1</sup>

Avant l'initiation du PMN, l'entreprise tunisienne souffrait d'insuffisances profondes l'empêchant d'appréhender les mutations de son environnement et montrait divers aspects de non-compétitivité.<sup>2</sup> Selon l'étude précitée, datant de 2009, ces handicaps portaient sur, une structure démesurément familiale (95% des entreprises), l'appartenance à un monde intuitif et centralisé, une sous-capitalisation généralisée, associée à un surendettement bancaire et enfin un faible taux d'encadrement.

#### **2.2 Caractéristiques du programme de mise à niveau tunisien**

Dès la signature des accords de Barcelone, l'Etat tunisien a opté pour l'accompagnement de l'ouverture de l'économie, faisant de la mise à niveau des entreprises un objectif prioritaire de leur politique économique.

Ainsi, l'Etat tunisien a inscrit le programme de mise à niveau (PMN) des entreprises dans le IX<sup>ème</sup> plan (1996-2001) et le X<sup>ème</sup> plan (2002-2006). Ce programme spécifique, démarré en 1996, prévoyait l'adhésion de 2000 entreprises industrielles sur la période. La seconde phase du programme prévue au X<sup>ème</sup> plan (2002-2006), visait à la mise à niveau de 1600 PME, alors que la troisième et dernière phase du programme planifiée dans le cadre du XI<sup>ème</sup> plan (2007-2011,) ciblait 1200 entreprises et 300 entreprises de services.<sup>3</sup>

Le programme de mise à niveau tunisien comportait deux volets : une mise à niveau globale de l'entreprise, afin qu'elle devienne plus compétitive, mais aussi, une adaptation de

---

<sup>1</sup>GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, p. 154.

<sup>2</sup> BEN REJEB M. (2009), « L'impact de l'ouverture sur la performance des entreprises : l'exemple tunisien », Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Paris, p.86.

<sup>3</sup> BEJJA S. (2007), « Le financement de la PME dans le contexte de la PME actuel et futur de l'économie », Ministère de l'Industrie, de l'énergie et de la PME, Tunis, p.22.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

son environnement (infrastructure, transport, système financier, institutions, administrations, formation, etc.). Toutefois, certaines lacunes ont été constatées parallèlement à la progression du PMN, ce qui a suscité sa prolongation et son ciblage sur la PME, le renforcement des investissements immatériels et le développement des services liés à l'industrie.<sup>1</sup>

Différents bailleurs de fonds interviennent dans ce programme, dont l'Union Européenne (programme MEDA) et l'Agence Française de Développement (AFD), qui financent des restructurations financières d'entreprises et un programme de mise à niveau de la formation professionnelle.

De ce fait, le premier principe de ce programme consiste en un soutien à l'investissement de productivité et de modernisation des entreprises. L'objectif est double. Il s'agit d'agir immédiatement sur l'un des moteurs de la croissance, à savoir l'investissement, tout en conférant un caractère pérenne à ce mouvement, par le biais de la compétitivité.

Les discours accompagnant le lancement du programme se veulent clairs et mobilisateurs : « Nos choix économiques assignent au système industriel un objectif unique et simple : se mettre à niveau des exigences du libre-échange et de la circulation des biens et plus tard des services entre l'Union européenne et la Tunisie. Cet objectif général se traduit pour les entreprises, par une double ambition, celle de devenir compétitives en termes de prix, qualité ou encore innovation, mais aussi d'être capables de suivre et maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

Réaliser cette double ambition demandera, de la part des entreprises tunisiennes, un effort majeur en termes d'adaptation et de mutation de leurs méthodes et pratiques d'organisation, notamment en matière de technologie, d'innovation, de contrôle des coûts et de la qualité, d'encadrement, de formation, de produits et marchés, de politique de vente, de gestion, d'ouverture aux partenaires techniques et commerciaux ».<sup>2</sup>

Un second principe renvoie au souci d'une croissance soutenue dans le temps et a orienté de manière fondamentale l'esprit et le pilotage du programme. C'est ainsi que sont éligibles, seules les entreprises économiquement viables et présentant un potentiel de croissance et d'amélioration de la productivité certain.

La première plaquette de présentation du PMN précise : « le PMN concerne les entreprises industrielles du secteur privé, disposant d'un potentiel de croissance et d'un

---

<sup>1</sup> YACOUB L. (2008), « Le programme de mise à niveau de l'industrie un moyen efficace de la politique industrielle tunisienne », Cahier du LAB.RII, n°203, Université du Littoral Côte d'Opale, décembre, p.9.

<sup>2</sup>Ministère de l'Industrie en Tunisie. (1996), « Le programme de mise à niveau ».

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

marché porteur sans distinction de taille, de catégorie ou de lieu d'implantation. Il repose sur le principe du volontariat de l'entreprise de se mettre à niveau. Il privilégie les actions conduisant à l'amélioration de la compétitivité par la maîtrise de la qualité et le renforcement de la qualification du personnel ; à l'acquisition de nouvelles technologies et d'un nouveau savoir-faire et au renforcement des fonds propres de l'entreprise ». <sup>1</sup>

Le troisième principe est celui du volontariat de l'adhésion. Toute entreprise industrielle, puis de services à l'industrie, quel que soit son secteur d'appartenance, peut s'inscrire dans le programme de mise à niveau. Si le programme est initié et piloté par l'Etat, il ne se présente en aucun cas comme un programme dirigiste qui comprendrait, par exemple, une liste d'entreprises éligibles. « De plus, il ne s'agit pas d'un programme sectoriel. Il ne s'agit donc pas de « sauver » les canards boiteux du système productif, mais bien d'accompagner les entreprises performantes, quel que soit le secteur. Les entreprises en difficulté qui souhaitent s'inscrire dans le processus de mise à niveau doivent préalablement assainir leur situation dans le cadre d'un traitement spécifique, sous l'autorité de la commission nationale des entreprises en difficulté (ministère de l'Industrie). »<sup>2</sup>

Enfin, il ne s'agit pas uniquement de promouvoir les investissements physiques, mais bien d'agir sur tous les paramètres de la compétitivité des entreprises, qu'ils soient d'ordre technique, organisationnel ou humain. Les modalités d'incitations du programme de mise à niveau des entreprises iront dans ce sens.

#### **2.3 Architecture institutionnelle du dispositif de mise à niveau des PME**

Le dispositif institutionnel de mise à niveau tunisien s'est avéré globalement très performant en raison de la souplesse de son architecture et du caractère pérenne, indépendant des concours de bailleurs de fonds, des ressources mobilisées pour l'incitation à l'investissement.

Si elle s'est inspirée des modèles développés au Portugal et proposés dans le cadre des projets MEDA, elle a été l'œuvre d'acteurs tunisiens impliqués dans la mise à niveau et, de ce fait, adaptée aux spécificités du contexte tunisien et appropriée par ces mêmes acteurs. Il convient de noter que la participation active des acteurs privés au pilotage du programme, notamment par leur présence dans le COPIL, mais aussi par la mobilisation des cabinets de conseil et d'audit, a permis une modernisation du dialogue public-privé, mais aussi une

---

<sup>1</sup>YACOUB L. (2008), *Op.cit.*

<sup>2</sup>BOUGAULT H. et FILIPIAK E. (2005), *Op.cit.*, p.45.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

appropriation du processus par les agents économiques (banques et fonds d'investissement, cabinets de conseil, entreprises, experts - comptables).

L'architecture institutionnelle du dispositif de mise à niveau des entreprises est simple. En effet, l'architecture institutionnelle est constituée d'un bureau de mise à niveau (BMN), d'un comité de pilotage (COPIL) et d'un Fonds de Développement et de Compétitivité (FODEC).

Le Bureau de Mise à Niveau (BMN) a pour mission de définir, de mettre en œuvre et de procéder au suivi du plan de mise à niveau et également, de coordonner les différentes sources de financement allouées au programme. D'autre part, le BMN s'occupe de l'évaluation des dossiers des entreprises qui ont au préalable déposé un diagnostic stratégique et un plan de mise à niveau (réalisé par un cabinet de conseil choisie par l'entreprise) et dont le schéma de financement est bouclé. Après appréciation le BMN soumet au COPIL des propositions de décisions d'attribution de primes.

Le comité de pilotage (COPIL) se charge quant à lui, de la supervision des orientations du PMN, de l'examen des demandes d'adhésion des firmes et de l'octroi des primes prévues par l'Etat. Le COPIL, composé initialement de 16 représentants de divers secteurs, (Cinq du secteur privé, Cinq du secteur financier, Cinq de l'administration et un syndicaliste) a vu le nombre de ses membres porté à 18, par l'adjonction d'un représentant du Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi (aujourd'hui Ministère de l'éducation et de la formation) et d'un représentant du Ministère chargé du commerce. Le COPIL réunit ainsi sept représentants de l'administration (dont un ministre) et onze représentants de la société civile, dont cinq représentants du secteur bancaire et un seul représentant des salariés.

Le Fonds de Développement et de Compétitivité (FODEC)<sup>1</sup> : est un compte spécial du Trésor dont la mission est de contribuer au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité des produits industriels, des opérations de restructuration industrielle, des études sectorielles stratégiques. Le FODEC a également pour mission, d'accorder des subventions aux centres techniques industriels et d'entreprendre toute action visant à développer la compétitivité industrielle. Le ministre chargé de l'Industrie est l'ordonnateur de ce fonds. La participation du FODEC est accordée sous forme d'aides financières pour la réalisation d'une ou de plusieurs opérations de restructuration dans le cadre de la mise à niveau des entreprises en activité, de primes annuelles financières consacrées au fonctionnement, à l'équipement et

---

<sup>1</sup>Le FODEC a été créé par la loi n° 94-127 du 27 décembre 1994 portant loi de finances pour la gestion 1995.

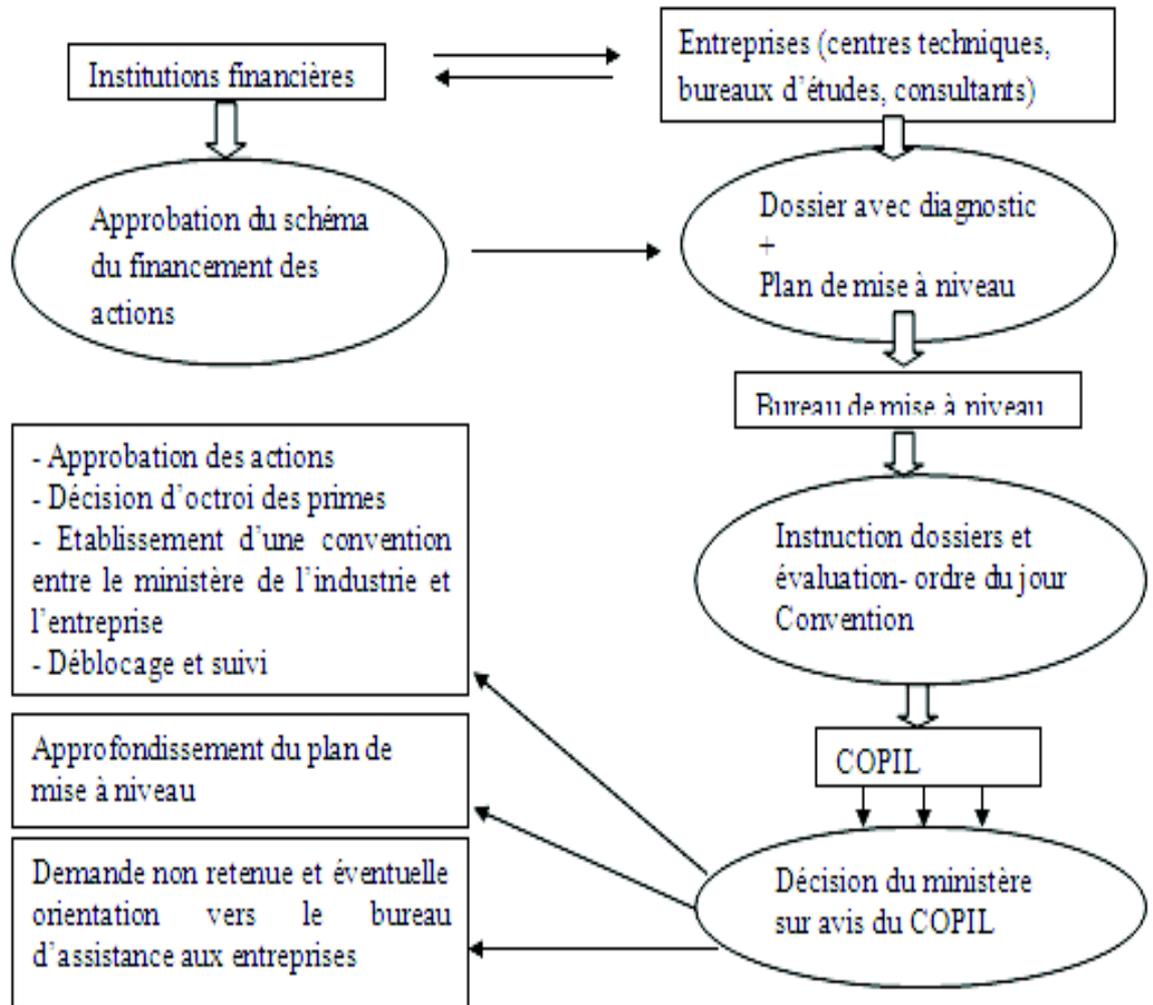
### **Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb**

au financement des programmes d'activité des centres techniques, d'aide financière consacrée aux programmes de promotion de la qualité et de financement des études sectorielles stratégiques ».

Les aides financières couvrent les investissements matériels, et notamment la modernisation technique et technologique du processus de production, la reconversion d'activités et leur adaptation aux marchés, tout investissement matériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et les investissements immatériels et notamment les études de diagnostic préalables à la mise à niveau ainsi que tout investissement immatériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Les banques sont chargées du suivi de l'exécution du plan de mise à niveau des entreprises et du paiement par tranche des aides financières allouées au titre de la mise à niveau et ce, conformément à une convention conclue entre le Ministre des Finances et les institutions bancaires concernées. La participation du FODEC est accordée sous forme de paiement des commissions des banques chargées du suivi et du déblocage.

**Figure 3. 4** Schéma d’instruction des dossiers de mise à niveau et procédures d’octroi et de décaissement.



Source : BOUGAULT H. et FILIPIAK E. (2005), *op. cit.*, p. 57.

#### 2.4 Mesures en faveur des petites et moyennes entreprises (PME)

Les mesures mis en place en faveur de la PME sont exclusivement orientées vers des incitations à l’investissement, qu’il soit matériel ou immatériel. L’objectif recherché est clairement de porter le taux d’investissement du secteur privé concurrentiel et viable, à un niveau permettant d’engager un mouvement d’accélération de la croissance. Cependant, seuls les investissements générateurs de forte valeur ajoutée, en termes de gain de productivité, sont priorisés, les investissements de capacité, n’entrant pas dans le champ des aides allouées Les investissements éligibles aux incitations prévues dans le PMNE peuvent être déclinés comme suit.

#### **2.4.1 Investissements immatériels**

Les investissements immatériels relèvent notamment d'investissements en formation, en organisation, en acquisition de savoir-faire, en études et prospections, qui contribuent à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise. Ils comprennent en particulier :

- L'assistance technique, notamment relatives aux procédures de production, le contrôle et la planification, l'organisation de l'entreprise, l'amélioration de la qualité et l'appui à la certification ;
- Les transferts de technologie, l'acquisition de brevets et licences, de logiciels, ainsi que les études préalables à l'investissement, à la recherche de partenaires, à l'analyse des marchés ;
- La formation à la gestion des ressources humaines.

#### **2.4.2 Investissements matériels**

Pour ce qui des investissements matériels, ils concernent que les investissements qui concourent à une amélioration de la productivité, à savoir :

- Le renouvellement des équipements avec intégration de progrès technologiques ;
- L'acquisition d'équipements conduisant à une efficacité accrue et à un meilleur taux d'utilisation des chaînes de production ;
- L'acquisition de matériel de laboratoire et d'informatique.

Afin d'inciter les entreprises à engager de tels programmes d'investissement, le PMNE prévoit le versement de primes, comprises entre 10 % et 20 % du montant de l'investissement matériel et égales à 70 % de l'investissement immatériel. Le versement de ces primes est conditionné par :

Une démarche d'audit stratégique : les entreprises adhérentes au programme, doivent recourir aux services d'un cabinet de conseil et d'ingénierie, pour la réalisation d'un diagnostic stratégique, d'un plan de mise à niveau de l'outil productif et de l'organisation, puis d'un diagnostic financier accompagné de projections financières et enfin, d'une proposition de financement du plan de mise à niveau. Le cabinet de consultant retenu est laissé au libre choix des entreprises. Cette dernière disposition s'est avérée être déterminante dans le succès du PMNE, l'accueil en leur sein, d'un œil « étranger » critique, étant étroitement corrélé à la confiance qu'elles lui accordent.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

Suivie d'une validation par le système bancaire du projet de mise à niveau, sous forme un engagement d'une ou plusieurs banques de financer le programme, à hauteur des besoins prévus au plan de financement. Parallèlement, le schéma de financement doit être bouclé en dehors de toute contribution de la prime ;

Par la suite une certification des comptes, Cette obligation, qui portait uniquement sur l'exercice de l'année de présentation du programme de mise à niveau, a été étendue à tous les exercices à venir. L'objet, au-delà de l'initiation d'un processus long de plus grande transparence fiscale, est d'amener les entreprises à une meilleure pratique de pilotage interne de leur activité.

Une fois les étapes précédents accomplies, le Comité de pilotage (COPIL) intervient, afin de donner son accord pour un plan de mise à niveau ;

Dès que l'approbation du plan de mise à niveau par le Comité de pilotage du programme de mise à niveau des entreprises (COPIL) a été accordée, la réalisation des investissements soit matériels et/ou immatériels, s'effectue au niveau de l'entreprise mise à niveau.

En conclusion, nous sommes portés à considérer que le programme de mise à niveau, tel qu'il a été conçu et mis en œuvre en Tunisie, se présente clairement comme un outil de la politique de croissance accélérée menée par les autorités, dès le milieu des années 1990. Son principal objectif consistait à apporter une réponse pertinente aux menaces nées de l'exposition progressive du tissu productif, aux risques d'une concurrence internationale accrue. Cette double ambition de croissance et d'amélioration de la compétitivité a trouvé son équilibre, grâce à une action volontariste de l'Etat, visant à promouvoir les investissements de productivité. Les premiers résultats semblent indiquer que cette orientation a répondu aux objectifs qui lui étaient assignés.

La conduite du programme de mise à niveau en Tunisie, notamment lorsqu'on la compare avec celle retenue dans d'autres pays du Maghreb, pose cependant la question majeure du positionnement et de l'action de l'Etat au regard des objectifs poursuivis. Dès lors, que l'efficacité du dispositif institutionnel, dépend aussi des incitations mises en œuvre, pour agir sur le caractère global d'un programme de mise à niveau de l'économie, intégrant aussi bien le secteur bancaire et financier, l'administration, les infrastructures, la formation professionnelle. Ce constat laisse à penser qu'un tel processus ne saurait être garanti dans son déroulement, sans les préalables que sont, un niveau d'éducation élevé, un tissu manufacturier déjà significatif et diversifié et enfin, des structures administratives performantes.

### **Section III**

#### **Programme de mise à niveau au Maroc**

Durant de longues décennies, l'économie marocaine a largement profité des barrières douanières, grâce auxquelles ses entreprises n'ont pas eu à affronter la rude concurrence des produits étrangers. En contre - partie, de nombreuses entreprises marocaines, n'ayant pas connu la nécessité de chercher des débouchés à l'exportation, sont aujourd'hui confrontés à des problèmes en matière d'organisation, de gestion, de productivité et de gestion des coûts, ainsi qu'à des problèmes de compétitivité face à la concurrence des entreprises étrangères. « Les seuls secteurs ayant toujours été fortement tributaires des exportations, étaient le secteur de l'habillement et une partie de l'industrie de transformation des métaux et des matières plastiques (surtout celle fabricant des pièces, pour l'industrie automobile des pays européens). Ils auront donc moins de problèmes à s'adapter à l'ouverture croissante du marché marocain. »<sup>1</sup>

Le Maroc se trouve donc confronté au défi majeur de la compétitivité de ses entreprises, justifiant une adaptation, afin de pouvoir y répondre.

Au travers de cette section, nous aborderons le contexte dans lequel s'inscrit le programme de mise à niveau au Maroc, en déclinant par la suite ses principales composantes : principe de base, cadre institutionnel, outils de financement mis en place, etc.

#### **3.1 Contexte du programme de mise à niveau au Maroc**

À l'image de la Tunisie, le Maroc a connu aussi 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. Toutefois, ce n'est qu'à partir de la seconde moitié des années 1990, avec la prise d'une série d'engagements internationaux, qui marque l'inscription résolue et irréversible du Maroc dans un processus d'ouverture économique. En 1994 fut son adhésion à l'OMC ; suivi de signature de l'accord d'association avec l'Union européenne en 1996 et de l'accord de libre-échange avec l'Association européenne de libre- échange (AELE) en 1997. Durant l'année 2004, en mois de février, le Maroc a signé l'accord de libre-échange avec la Tunisie, l'Égypte et la Jordanie, dit « Accord d'Agadir », ainsi qu'un accord de libre-échange avec les États Unis en mars 2004.

---

<sup>1</sup> GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, p. 163.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

Ces différents accords, ouvrant de nouveaux débouchés aux produits marocains susceptibles de faire leur place sur les marchés étrangers, imposent au Maroc une nécessité impérieuse d'intégrer les nouvelles données de l'économie mondiale. Ils constituent également pour l'entrepreneur marocain un grand défi à relever, car il doit désormais faire face à la concurrence internationale sur le marché local.

A cet égard, afin de permettre à la PME marocaine d'améliorer sa compétitivité, le gouvernement marocain a lancé en 1997, le programme national de mise à niveau qui a été fortement porté par les bailleurs internationaux, et tout particulièrement par l'Union Européenne dans le cadre du programme MEDA.

Toutefois, le Maroc ayant des contraintes d'ouverture légèrement décalées dans le temps, par rapport à la Tunisie en raison de l'entrée en vigueur de l'Accord d'association plus tardive (le démantèlement tarifaire s'effectue au Maroc sur une période de douze ans, entre le 1er janvier 1997 et le 1er janvier 2009), il semblerait en résulter un décalage dans la mise en place d'instruments de soutien aux entreprises. Le programme marocain de mise à niveau a subi par ailleurs de nombreux retards dans sa mise en œuvre. Il a été dans un premier temps fortement déterminé par les programmes d'aides extérieures, en particulier ceux de l'Union européenne. Depuis 2002, les autorités ont inscrit le PMN dans une dynamique nationale, avec la mise en place d'un fonds spécifique, le fonds national pour la mise à niveau (FOMAN), et d'un organisme dédié, l'Agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME).<sup>1</sup>

L'Agence nationale pour la promotion de la PME, acteur clé du PMN au Maroc, définit la mise à niveau comme « [...] un processus qui vise à préparer et à adapter en permanence l'entreprise et son environnement aux exigences du marché et qui se traduit par l'amélioration de la productivité de l'entreprise, l'offre de produit/service aux moindres coûts; le renforcement du positionnement concurrentiel de l'entreprise et la maîtrise de l'évolution des techniques et des marchés».<sup>2</sup>

Les modalités de mise en œuvre du programme marocain diffèrent nettement de celles qui ont prévalu en Tunisie et en Algérie. En effet, l'Etat tunisien s'est, dès l'origine, posé en tant qu'acteur moteur dans la conception, le pilotage et l'orientation du programme de mise à niveau. Il est fortement intervenu dans la conception du programme, la mise en œuvre des

---

<sup>1</sup>BOUGAULT H. et FILIPIAK E. (2005), *Op.cit.*, p. 93.

<sup>2</sup>[www.anpme.ma](http://www.anpme.ma), consulté décembre 2015.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

outils financiers de promotion de l'investissement et la mobilisation des acteurs. Il a par la suite joué le rôle de régulateur et a assuré le suivi des résultats du programme.<sup>1</sup>

Il s'est, par contre, interdit toute interférence dans la définition des politiques d'investissement des entreprises, si ce n'est en orientant, par le jeu des primes, le choix des investissements vers l'acquisition de nouvelles technologies et la modernisation des systèmes de gestion. Il s'agit donc bien d'un programme orienté par l'Etat vers la stimulation des investissements de productivité et donc une croissance accélérée.

Au Maroc, si l'enjeu est identique, à savoir la stimulation nécessaire de l'investissement et le renforcement de la compétitivité pour une croissance accélérée, l'approche est tout autre et s'inscrit dans une logique libérale. Il s'agit de corriger les imperfections de marché, qui expliqueraient la faiblesse des investissements et la faible compétitivité des entreprises, et non de positionner l'Etat comme un acteur volontariste mettant en œuvre une politique nationale de mise à niveau.<sup>2</sup>

Le choix d'une action minimale de l'Etat en tant que régulateur d'un marché non faussé est fondé sur le raisonnement considérant que l'insuffisance de l'investissement, et notamment de l'investissement de productivité, trouverait ses origines dans l'imperfection du marché financier et bancaire. Le diagnostic est que les entreprises, et notamment les PME, ont un accès difficile au financement bancaire. Le programme de mise à niveau des entreprises porte donc 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, l'objectif étant de modifier à terme, le comportement des banques, de dynamiser le marché des garanties et de développer l'information ainsi que les outils à l'usage des acteurs des marchés financiers et bancaires.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>BOUGAULT H. et FILIPIAK E (2005)., *Op.cit.*, p. 106.

<sup>2</sup>*Idem*, p.106.

<sup>3</sup>*Idem.*, p. 107.

### **3.2 Organes d'exécution du programme de mise à niveau**

Plusieurs structures participent à la mise en place des PMN au Maroc.

#### **3.2.1 Agence Nationale pour la Promotion de la PME « Maroc PME » (ex ANPME)**

L'Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (ANPME) a été créée en 2002 en vertu de l'article 56 de la loi n°53-00 formant Charte de la petite et moyenne entreprise (PME) en remplacement de l'Office de Développement Industriel (ODI). C'est un établissement public placé sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Nouvelles Technologies (MICNT). A partir de l'année 2015, l'Agence adopte une nouvelle identité visuelle, un nouvel intitulé « Maroc PME » avec un nouveau slogan : « entrepreneuriat – croissance – compétitivité ». Ce dernier fait référence aux principaux axes d'intervention de l'Agence.

Sa mission consiste à œuvrer pour la promotion, le développement et la mise à niveau des PME. La mise en œuvre des missions de l'ANPME s'est traduite en deux périodes. La première s'étend de la date de sa création en 2002 jusqu'en 2008. L'activité de l'Agence se limitait alors à apporter un appui technique et financier aux PME en difficulté. Les financements provenaient de l'aide internationale, notamment celle de l'Union Européenne, dans le cadre du programme MEDA. La seconde période est marquée par la mise en œuvre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI), signé en 2009, et qui constitue le référentiel ayant servi à la signature du cadre contractuel Etat/ANPME 2009-2015 pour le renforcement de la compétitivité des PME. Ce dernier a pour principe directeur sous-jacent, l'autonomisation progressive du financement des activités d'appui aux PME. Il prévoit en particulier que l'ANPME puisse bénéficier d'une dotation de 600 millions de dirhams à verser dans un Fonds d'Appui à la Compétitivité des Entreprises (FACE). L'année 2009 constitue un tournant décisif dans la stratégie de l'ANPME, passant du rôle de simple organe d'assistance technique et de conseil aux PME en difficulté, à celui d'accompagnateur du tissu économique national dans son ensemble, doté de moyens financiers publics importants, dont elle assure la gestion.

Par ailleurs, l'examen des activités de l'ANPME sur la période 2008-2013 a permis de constater que la gestion des programmes d'appui aux PME, notamment Imtiaz et Moussanada, constitue la quasi-totalité des activités de l'agence. Par contre, d'autres attributions, bien qu'essentielles, paraissent reléguées au second plan, faisant ainsi que

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

l'ANPME ne remplit pas toutes les missions statutaires qui lui ont été dévolues. Ainsi, l'Agence n'a pas procédé à la constitution d'une base de données fiable sur la PME au Maroc répondant aux besoins d'information exprimés par les opérateurs publics et privés nationaux et internationaux.

En effet, l'Agence est chargée de « collecter et diffuser l'information relative au rôle de la PME, à sa contribution à l'économie nationale et à l'évolution de son activité ». En outre, elle est également chargée "d'établir un rapport sur l'état de la PME".

Dans le même sens, le cadre contractuel 2009-2015 stipule que l'ANPME est appelée à réaliser « des études à caractère transverse, des études de filières/secteurs et d'impact. Ces études visent notamment à améliorer la connaissance de l'environnement des entreprises, à élaborer des programmes, partant d'une vision-filière et basés sur les besoins recensés, en termes de leviers de compétitivité et de modernisation, et à permettre aux entreprises un meilleur ciblage de leurs actions de développement et de leurs investissements ». Il est constaté, toutefois, que les données officielles sur la PME restent limitées et ne permettent pas d'avoir une bonne connaissance du secteur.

#### **3.2.2 Comité National de Mise à Niveau (CNMN)**

Un organe de pilotage, le comité national de mise à niveau (CNMN), a été mis en place en décembre 2002. Il se compose de représentants des secteurs public et privé 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. La mission du CNMN est de servir de lieu d'échange des points de vue entre les différents intervenants (publics-privés), de relais d'information vis à vis du Premier Ministre et d'identification de mesures opérationnelles de mise à niveau à mettre en œuvre par les départements ministériels concernés. Le Comité tient des réunions mensuelles qui sont présidées par le ministre chargé de la mise à niveau de l'économie.

#### **3.2.3 Structures d'appui**

Le PMN s'appuie sur un certain nombre de structures régionales ou sectorielles, qui assurent la diffusion de l'information vers les entreprises, offrent des prestations d'orientation, de conseil ou d'assistance, proposent des ateliers de formation, etc.

### **Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb**

Parmi elles, on peut citer notamment les associations professionnelles, les délégations provinciales du commerce et de l'industrie, les chambres de commerce, d'industrie et de services, les cellules d'assistance-conseil ou encore les centres régionaux d'investissement.

#### **3.3 Différents programmes de mise à niveau mis en place par Maroc PME (ex-ANPME)**

L'Agence Nationale pour la Promotion de la PME (ANPME) gère plusieurs programmes, qui peuvent être classés en cinq catégories essentielles détaillées ci-dessous, les actions relevant du contrat-programme 2009-2015.

##### **3.3.1 Programme Imtiaz**

Celui-ci est destiné à soutenir les entreprises à fort potentiel de croissance, disposant de projets de développement, à travers l'octroi d'une prime à l'investissement matériel et/ou immatériel. L'objectif est de leur permettre, notamment, d'atteindre des paliers supérieurs en termes de chiffre d'affaires réalisé sur le marché intérieur ou à l'exportation, de création d'emplois et de création de valeur ajoutée, d'introduire de nouvelles technologies, ou induire un impact structurant sur la branche dans laquelle elles opèrent et de lever les freins de la sous-capitalisation, qui pénalisent actuellement de nombreuses PME et d'améliorer leurs bilans pour leur permettre un meilleur accès au financement bancaire.

S'agissant d'objectifs quantitatifs tracés par le cadre contractuel 2009-2015, le programme Imtiaz se propose d'accompagner chaque année 50 entreprises à fort potentiel, en leur accordant une prime à l'investissement matériel et immatériel, à hauteur de 20% de l'investissement, plafonnée à 5 millions de DH. Cet accompagnement s'effectue sur la base d'un « contrat de croissance ». La mission de contrôle a constaté qu'au stade de sélection des bénéficiaires du programme Imtiaz, l'ANPME s'appuie totalement sur un prestataire externe, pour effectuer la présélection des PME bénéficiaires de la prime.

Cette présélection est généralement retenue par le Comité public privé (CPP) comme étant la sélection définitive. L'ANPME se contente à ce stade de faire du secrétariat et de la coordination. Il a été remarqué que les engagements des banques ne sont pas toujours respectés, notamment en ce qui concerne le déblocage des financements de projets d'investissement en montants toutes taxes comprises (TTC). Ces pratiques ont eu pour conséquence une incohérence au niveau des montages financiers de ces projets, puisque la prime Imtiaz est octroyée sur la base TTC, alors que les banques débloquent leurs crédits sur la base hors taxes. Il s'ensuit que le financement de ces projets se voit amputé de la valeur

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

correspondant aux taxes, qui peut atteindre jusqu'à 8% du financement, qu'il appartient la PME concernée, de couvrir.

#### **3.3.2 Programme Moussanada**

Ce dernier vise à accompagner 500 entreprises par an, avec comme objectif essentiel l'amélioration de la productivité et l'accélération de l'usage des technologies de l'information au sein des entreprises, induisant le renforcement de leurs facteurs de compétitivité, notamment en termes de coût, de qualité et de délais. L'analyse du démarrage de la mise en application du programme Moussanada, appelle les remarques suivantes :

D'une part, l'absence d'une tenue de situations exhaustives et actualisées des actions Moussanada. Il a été constaté que l'ANPME ne tient pas de situations exhaustives et actualisées des actions Moussanada, retraçant notamment les actions engagées, achevées, ou en cours, tout en précisant celles qui accusent des retards non justifiés.

D'autre part, on constate un manque d'exploitation des livrables des actions relatives aux études. Les prestataires engagés dans les actions Moussanada livrent, en général, leurs rapports en trois phases. Certains de ces rapports n'apportent pas de propositions de mesures concrètes en faveur des PME concernées, afin de réaliser les objectifs fixés dans les conventions de prestation. Ce constat concerne surtout les études visant à améliorer la qualité, lesquelles sont en fait standards et très similaires, quoiqu'elles concernent des secteurs aussi variés que, le textile, l'agroalimentaire, les matériaux de construction etc. De même, des insuffisances de la justification par les PME du versement de leurs quote-parts, ont été relevées. Au vu de plusieurs dossiers Moussanada, rien ne permet d'attester que les entreprises aient effectivement contribué, à raison de 40%, au financement des activités du programme. En effet, l'Agence n'exige pas de preuves, quant à la libération effective de la quote-part de 40%.

#### **3.3.3 Programme de soutien au secteur textile**

Il est promu par le Ministère des finances, le MICNT, la Caisse Centrale de Garantie, la CGEM (AMITH) et l'ANPME et a pour objectif de renforcer l'intégration des filières marocaines du textile et de l'habillement et d'encourager l'émergence de trois modèles d'affaires, au sein du tissu des entreprises de ce secteur. Ce programme se propose d'apporter une aide financière aux entreprises dites "distributeurs" et "convertisseurs", sous forme

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

notamment d'une incitation à l'export, calculée sur la base du chiffre d'affaires additionnel, réalisé à l'export sur cinq ans, pour les entreprises dites "agrégateurs". Une étude réalisée par un cabinet-conseil a conclu que, pour une meilleure intégration du secteur du textile, le programme d'appui devait prévoir l'accompagnement, sur la période 2012- 2016, de cinq "Agrégateurs", cinq "Distributeurs" et trois "Convertisseurs". L'examen de la conception et de la mise en œuvre de ce programme autorise les observations suivantes :

Les résultats de l'appel à manifestation d'intérêt, montrent que l'évaluation faite par le bureau d'études, a porté sur un nombre limité de dossiers (13 candidatures pour la manifestation d'intérêt couvrant la période octobre-décembre 2011), ce qui réduit la marge de sélection des entreprises qualifiées pour bénéficier du programme.

Pour la sélection d'un distributeur, l'entreprise retenue était l'unique candidat lors de l'évaluation. De plus, il s'est avéré que sur les quatre agrégateurs retenus, seuls deux ont maintenu leurs engagements vis-à-vis de l'ANPME, relatifs aux montants des investissements, les emplois à créer et le nombre de sous-traitants.

Ainsi, le déroulement de l'appel à manifestation d'intérêt et l'état d'avancement des projets des bénéficiaires permettent de conclure que ledit programme s'annonce peu attractif pour les industriels du textile. La faible attractivité de ce programme pose la question de la pertinence de sa conception et son adéquation avec les besoins réels du secteur.

#### **3.3.4 Programme INMAA**

Ce programme avait pour objectif d'accompagner 300 à 600 PME marocaines à grand potentiel, à réussir leur transformation opérationnelle à grande échelle grâce à la mise en œuvre de techniques de " Lean manufacturing " (élimination des gaspillages au sein des processus de production), dispensées en milieu simulé au sein d'une usine modèle. L'ANPME a veillé à la mise en place de ce programme et à la création de la société chargée de son pilotage (INMAA S.A), dont le capital est de 20 millions de dirhams, auquel l'ANPME participe pour 20%. Le reste est réparti à parts égales de 26,7% entre trois banques. L'examen de ce programme soulève les remarques suivantes :

- Faibles réalisations et situation financière déficitaire de la société INMAA A la fin de l'année 2012, l'analyse des comptes de la société INMAA fait apparaître une situation financière déficitaire illustrée par les constatations suivantes : une perte nette de 3,4 MDH ;
- Des charges du personnel s'élevant à 7,65 MDH, dépassant le chiffre d'affaires (HT) ;

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

- Des créances clients s'élevant à 6,13 MDH, soit plus de 90% du chiffre d'affaires (HT).

Sur le plan quantitatif, le programme INMAA s'est fixé comme objectif, d'accompagner 100 entreprises par an. Or, à la fin de l'année 2012, seules 87 entreprises sont inscrites au programme depuis son démarrage en février 2011, soit des réalisations inférieures de 50% par rapport aux objectifs, conséquence d'une forte dépendance des aides consenties, au travers du programme Moussanada.

Il a également été relevé, qu'un nombre important de sessions de formation dispensées par INMAA, est financé par l'ANPME, dans le cadre du programme Moussanada.

En effet, en juin 2013 et à six mois de sa clôture prévisionnelle, les réalisations en termes de nombre de permis numériques et de packs délivrés, ne dépassent pas 40%.

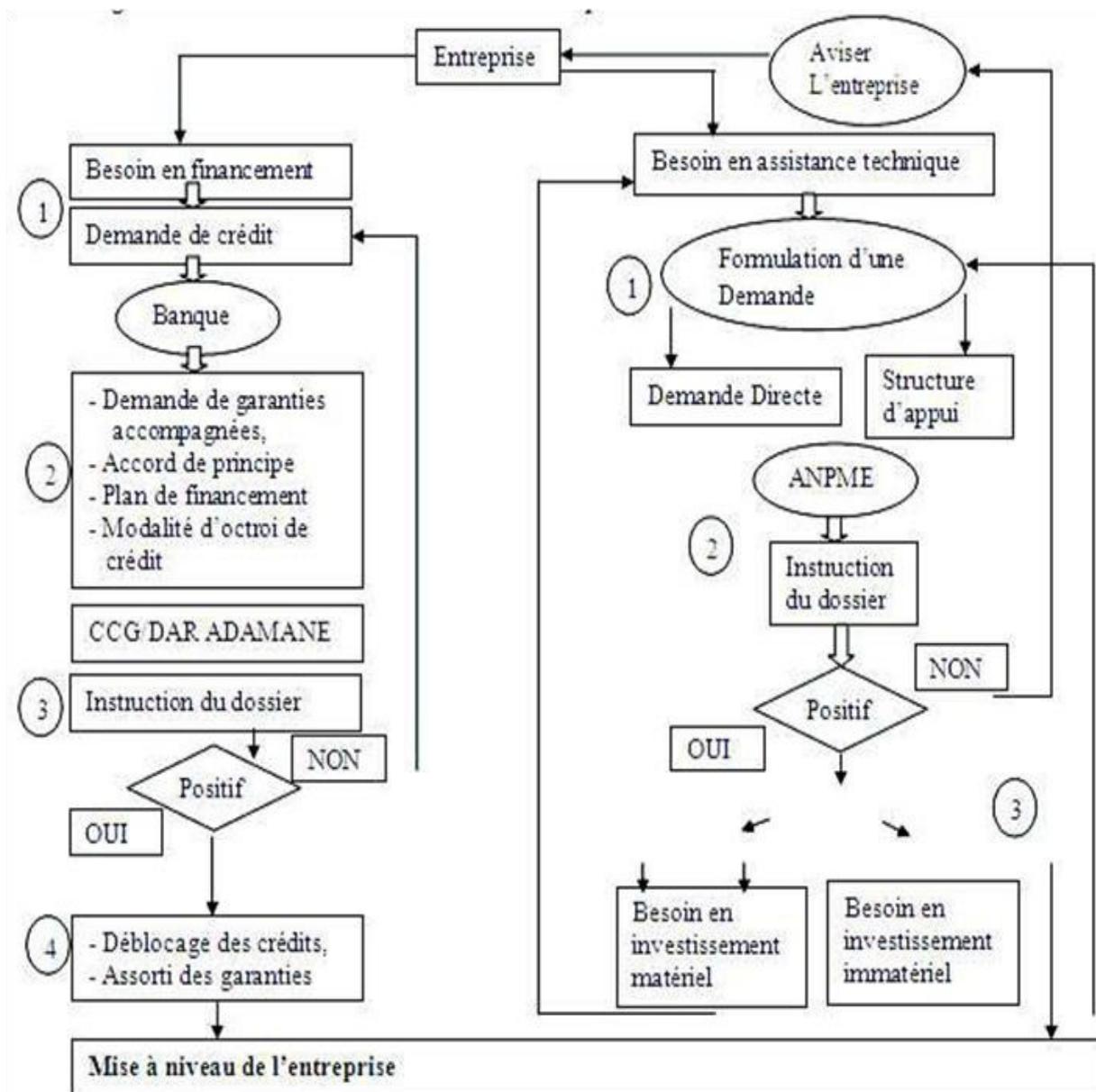
L'examen de la conception et de la mise en œuvre de ce programme a permis de constater, que les objectifs exprimés en termes de nombre d'entreprises à bénéficier du programme, demeurent loin d'être atteints.

#### **3.4 Démarche de mise à niveau : dispositif d'appui financier**

Le programme marocain repose sur une logique libérale. Partant de l'idée que la faiblesse des investissements des entreprises est liée à l'imperfection du marché financier, il s'est attaché à mobiliser essentiellement des outils de financement ou de garantie. La démarche de mise à niveau est présentée dans la figure 3.6.

Les fonds de garantie des crédits d'investissement visent à faciliter l'accessibilité aux financements bancaires. A l'image de nombreux pays en voie d'émergence, l'accès au crédit bancaire est en effet subordonné à la capacité de présenter des garanties réelles hors projet ou non, liées à la viabilité économique et financière de l'entreprise : caution solidaire du chef d'entreprise, hypothèques sur des biens non économiques, nantisements de comptes personnels, etc.

**Figure 3. 5 Etapes de l’instruction des dossiers de la mise à niveau.**



Source : ANPME, 2004.

Par la mise en place de fonds de garantie est recherché un dépassement de ce blocage à l’investissement, mais aussi l’incitation à l’initiative de jeunes entreprises dynamiques. Il s’agit bien de corriger une imperfection de marché.

Les lignes capital-risque ont pour objectif de consolider les fonds propres des entreprises sous-capitalisées. A ce niveau également, les entreprises marocaines, à l’image de leurs consœurs du pourtour méditerranéen, se caractérisent par une faiblesse des fonds propres et plus généralement des capitaux permanents et une mobilisation excessive de ressources à court terme, soit par un recours à l’endettement ou l’impayé commercial, soit par un recours à

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

des concours bancaires à court terme. Ce déséquilibre financier, outre ses impacts négatifs sur la rentabilité et donc la compétitivité des entreprises, se traduit par une absence de marges de manœuvre dans la définition des politiques d'investissement et la mise en œuvre de stratégies de croissance.

Des lignes de crédit étrangères, sont mises à disposition des entreprises pour le financement de leurs investissements.

Les fonds spécifiques de la mise à niveau sont destinés à financer les programmes de mise à niveau des entreprises. Ces fonds sont généralement des mécanismes de cofinancement entre l'Etat (éventuellement sur ressources de certains bailleurs de fonds étrangers) et les banques.

Plusieurs remarques s'imposent, à la lecture du dispositif d'appui financier du PMN marocain :

En effet, la plupart des instruments proposés ne sont pas spécifiquement attachés à la mise à niveau. Le fonds de garantie des prêts à la création de la jeune entreprise, le fonds Hassan II, le fonds d'amorçage, etc., sont des outils indépendants du PMN qui semblent avoir été artificiellement regroupés sous l'étiquette « mise à niveau ».

La même remarque vaut aussi pour les instruments de financement proposés par les bailleurs de fonds : ainsi, les quatre lignes de crédit étrangères sont des lignes de crédit classiques, disponibles dans d'autres pays de la région et exigeant l'importation du matériel des pays donneurs.

Autre constat, la mise à niveau étant normalement un dispositif qui vise à cofinancer les investissements productifs des entreprises. Or, la plupart des lignes proposées ne sont pas spécialisées dans le financement de ce type d'investissements. Stricte sensu, la plupart des instruments financiers proposés ne sont donc pas des instruments de financement de la mise à niveau, mais simplement des outils classiques de financement d'entreprises.

#### ▪ **Financement : mis en place du FOMAN**

Sur le plan du financement, la principale mesure concerne la mise en place en juillet 2003 du FOMAN doté d'un budget de 400 M DH, financé conjointement par des contributions égales de l'Etat marocain et de l'Union européenne (Figure 3.7). Il s'attache d'une part, à financer partiellement des prestations de conseil et d'assistance technique réalisées par des consultants nationaux, au profit des entreprises privées du secteur industriel ou des services liés à l'industrie et, d'autre part, à cofinancer avec le secteur bancaire les

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

investissements en biens d'équipement. Il convient également de mentionner, l'élargissement du réseau des banques éligibles pour la gestion des lignes de crédit étrangères dédiées aux PME, mesure de nature à favoriser l'accélération de leur utilisation. De même, il est à noter que le principe d'un taux maximum de 5% pour les lignes de financement disponibles a été retenu.

Le fonds FOMAN est donc le seul véritable instrument de mise à niveau, à savoir un outil de cofinancement d'investissements réalisés par les entreprises dans le cadre de leur démarche d'amélioration de la productivité. Créé en 2003, le Fonds est destiné à cofinancer les prestations de conseil et d'assistance technique aux entreprises réalisées par des consultants nationaux, dans le cadre d'un plan de mise à niveau ou d'opérations ponctuelles visant l'amélioration de leur compétitivité. Doté d'un budget de 40 millions d'euros, le Fonds est financé à parts égales par l'Union européenne et le budget marocain. Cependant, certains points méritent d'être soulignés :

- Les critères d'éligibilité du fonds sont très restrictifs et écartent de fait un grand nombre d'entreprises<sup>1</sup> ;
- Le Fonds n'est pas spécifiquement dédié aux investissements productifs ;
- Enfin, il ne finance que l'expertise nationale, dans un souci d'encourager l'émergence d'une consultance locale. Or, une telle contrainte limite le choix des entreprises, qui ne sont pas sûres de trouver l'expertise nécessaire au niveau national. A cet égard, il se distingue des mécanismes mis en place en Tunisie, qui ouvrent les facilités ou primes aux expertises étrangères.

Le dispositif marocain se présente donc comme une succession d'outils de financement ou de garantie. Mais ces divers instruments visent avant tout à apporter de l'appui technique, une composante certes importante d'un programme de mise à niveau mais insuffisante en soi. La mise en place du fonds FOMAN (figure 3.7), instrument de cofinancement des investissements, est cependant une avancée certaine.

**Figure 3. 6 : Fonds FOMAN**

<p><b>Objet</b></p> <p>Mécanisme de co-financement entre l'Etat et les banques destiné à financer des programmes de mise à niveau des entreprises industrielles.</p> <p><b>Critères d'éligibilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- avoir un total bilan (avant investissement) n'excédant pas 40 000 000 DH ;</li><li>- avoir un programme de mise à niveau dans la limite de 20 000 000 DH ;</li><li>- présenter un programme de mise à niveau global visant l'amélioration de la compétitivité ;</li><li>- avoir un encadrement minimum de 3 cadres et une durée d'activité minimale de 3 ans.</li></ul> <p><b>Quotité de financement</b></p> <p>Crédit conjoint accordé selon la participation suivante :</p> <p><u>FOMAN</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 30 % maximum du programme de mise à niveau avec un plafond de 2.500.000 DH</li><li>- taux d'intérêt : 2 % HT</li></ul> <p><u>Crédit Bancaire (moyen et long termes)</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 50 % du programme de mise à niveau,</li><li>- taux d'intérêt : négociable avec la banque,</li></ul> <p><u>Fonds propres et quasi-fonds propres</u> : 20 % minimum du programme de mise à niveau.</p> <p><b>Durée de remboursement</b></p> <p>5 à 12 ans avec un différé de remboursement maximum de 3 ans.</p>
--

Source : www.anpme.ma, consulté décembre 2015.

Le programme marocain semble avoir manifesté un dynamisme modéré au cours de ses premières années d'existence et en conséquence, ne paraît pas avoir suscité un très vif engouement, de la part des entreprises locales.

La lenteur observée dans le démarrage du programme de mise à niveau marocain conduit à nouveau à s'interroger sur le positionnement et le rôle de l'Etat dans la conduite d'une politique de croissance accélérée et de modernisation.

Il semble en effet que, paradoxalement, l'une des faiblesses apparentes du programme marocain est tout à la fois un pilotage et une régulation par l'Etat trop en retrait et une présence trop forte et administrative de ce même Etat, dans la mise en œuvre concrète des instruments.

### Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb

Néanmoins, on constate que l'Etat marocain a élaboré un nouvel cadre contractuel pour la période 2015-2020, basé sur de nouvelles orientations stratégiques du plan d'accélération industrielle signé en juillet 2015.

Le cadre contractuel État-Maroc PME 2015-2020 vise notamment à <sup>1</sup>:

- Renforcer la compétitivité des écosystèmes et des TPME, en actionnant les leviers des performances opérationnelles, de l'investissement, puis de la créativité et du co-développement et enfin de l'accès aux marchés ;
- Promouvoir l'entrepreneuriat et l'animation de l'écosystème entrepreneurial, à travers le déploiement du statut de l'auto-entrepreneur et l'accompagnement à la formalisation des activités ;
- Faire émerger une nouvelle génération d'entrepreneurs et de TPME ayant un modèle d'affaires structurant et à fort impact.

#### **Conclusion**

Au total, la présentation et l'étude des trois programmes de mises à niveau des PME dans les trois pays du Maghreb : Algérie, Tunisie et Maroc, révèlent des fondements communs, mais également des différences d'architectures institutionnelles et des rôles respectifs des gouvernements, dans la mise en œuvre, qui pourraient expliquer grandement les écarts observés en termes d'impacts. C'est ainsi que l'approche tunisienne de la mise en œuvre du PMN, notamment lorsqu'on la compare avec celle retenue dans les autres pays du Maghreb (Algérie et Tunisie), pose la question fondamentale du positionnement et de l'action de l'Etat et des objectifs poursuivis.

En effet, l'Etat, au-delà d'un simple régulateur assurant le bon fonctionnement des marchés et corrigeant si nécessaire leurs imperfections, a été à la fois l'initiateur de la réforme du secteur manufacturier et le financeur d'une fraction des investissements du secteur privé. D'où l'importance de cette action jugée volontariste des pouvoirs publics. L'exemple tunisien est qualifié de réussi, grâce notamment à l'implication de son gouvernement et l'importance accordé à l'investissement immatériel (formation, qualification, recherche et développement, etc.), ainsi qu'à la simplicité de l'architecture institutionnelle du PMN mis en place.

A l'inverse, le Maroc, semble avoir retenu une approche libérale où l'Etat cherchait à agir sur les imperfections du marché. Aussi, en ce qui concerne l'Algérie et le Maroc, la

---

<sup>1</sup><http://candidature.marocpme.ma/>, consulté novembre 2016.

### *Chapitre III : Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb*

multiplication des institutions et des acteurs des PMN a contribué à leur échec relatif. La concurrence entre institutions, gouvernant, les programmes, ministères, autorités spécifiques, associations, a conduit à un émiettement du suivi et à des coûts de transactions élevés pour les PME qui ont préféré l'abandon du programme. L'indépendance des organismes de suivi et de mise en œuvre ainsi que la mise en place de contrats d'objectifs pour ces mêmes institutions devraient permettre une meilleure efficacité des PMN.

D'autre part, le mécanisme de financement d'un programme de mise à niveau est un élément décisif, car il favorise l'appropriation qu'en font, les acteurs publics et les entreprises. En effet, les programmes algérien et marocain étant avant tout un dispositif d'appui, les entreprises ne voient pas nécessairement l'intérêt de se rendre transparentes en l'absence d'une incitation financière importante. L'expérience tunisienne montre que les primes accordées aux entreprises, ont constitué un facteur-clé de leur adhésion aux PMN. Entre autres, la réussite de la mise à niveau est tributaire de l'implication des différentes parties prenantes, à savoir, l'Etat, premier acteur, doit exprimer une volonté forte en qualité d'organe de soutien, initiateur et facilitateur de cette action ; l'entreprise, la première concernée, doit adhérer et manifester son intérêt pour cette action de mise à niveau, en sollicitant l'ensemble des acteurs concernés ; les institutions financières et bancaires, dont le rôle fondamental, consiste à soutenir et accompagner les entreprises adhérentes.

## **CHAPITRE IV**

**Bilan des programmes de mise à niveau et de  
leur impact sur la compétitivité des PME au  
Maghreb**

## **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

### **Introduction**

Le présent chapitre s'assigne pour objectif de tenter d'évaluer les programmes de mise à niveau des PME conduits par l'Algérie, le Maroc et la Tunisie, depuis plus d'une dizaine d'années. Ces programmes sont considérés comme un moyen d'accompagnement de ces entreprises, vouées à se trouver confrontées à une concurrence étrangère, lors de l'établissement de la zone libre-échange entre les pays de l'Union Européenne d'une part et les Pays Tiers de la Méditerranéen d'autre part.

Cette analyse consiste, à synthétiser l'ensemble des informations disponibles, relatives aux trois Programmes de Mise à Niveau (PMN), à en dresser l'état des lieux circonstancié, avant de tenter d'en faire l'évaluation et de tirer les bilans par pays. Plus précisément, il s'agira d'affiner et d'actualiser l'état d'avancement des programmes d'appui, au travers de multiples sources documentaires disponibles auprès de Commission Européenne (Site Web), mais encore de faire référence aux nombreux articles et de revues économiques, sans omettre de collecter l'information, auprès des Ministères de la PME et de l'industrie, institutions et autres organismes des trois pays, en lien direct ou indirect avec lesdits programmes de mise à niveau des PME.

Il convient néanmoins de souligner le décalage pouvant exister entre la définition des termes de référence et l'exécution budgétaire des programmes, certains projets demeurant actifs financièrement au-delà des durées initiales assignées.

En conséquence, ce chapitre est structuré en trois sections, la première, traitant de la pertinence des trois programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb du champ, sous forme d'une étude comparative transversale. La deuxième constitue une tentative de comparaison des résultats et de l'ensemble des bilans de ces PMN. Enfin, la dernière section, tente une évaluation de l'impact de ces programmes de mise à niveau sur la compétitivité des PME dans les pays du Maghreb.

## **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

### **Section I**

#### **Etude comparative de la mise en application des PMN : un processus ambitieux**

Dans cette section, nous tentons une étude comparative des trois programmes de mise à niveau des entreprises, en Algérie, en Tunisie et au Maroc, au travers de leurs composantes, des dispositifs mis en place et des procédures appliquées.

##### **1.1 Composantes des programmes de mise à niveau au Maghreb**

La mise à niveau des entreprises est devenue, pour ces dernières, une condition sine qua non pour survivre. Le premier principe fondateur de tels programmes, est celui d'un soutien à l'investissement de productivité et de modernisation des entreprises. L'objectif est double : il s'agit d'agir immédiatement sur l'un des moteurs de la croissance, à savoir l'investissement, tout en conférant un caractère pérenne à ce mouvement par le biais de la compétitivité.

Parallèlement, il convient pour les protagonistes de se mettre en adéquation avec les exigences du libre-échange et de la circulation des biens, et plus tard des services, entre l'Union Européenne et les pays de la méditerranée, particulièrement le Maghreb. Cet objectif général se traduit pour les entreprises par la double ambition, de devenir compétitives en termes de prix, qualité, innovation et d'accroître leur capacité à suivre et maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

Partant, des fondamentaux, c'est-à-dire un certain nombre de principes ont été posés par ces pays, afin de pouvoir accompagner les entreprises dans leur mise à niveau.

##### **1.1.1 Principes des programmes de mise à niveau**

Les principes des trois programmes de mise à niveau diffèrent d'un pays à un autre. Selon, Tcham (2009), en Algérie, le principe du programme de mise à niveau repose sur l'adaptions aux nouvelles conditions de marché, l'accès à une meilleure compétitivité et la capacité d'accumulation et de croissance via le volontariat et l'adhésion des entreprises au programme. En Tunisie, le principe du programme de mise à niveau encourage l'investissement de la productivité et la modernisation des entreprises. Le Maroc consiste à augmenter le taux des investissements, améliorer le potentiel de l'offre de l'économie

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

marocaine. Tout comme l'Algérie, la Tunisie et le Maroc, eux aussi, encouragent le volontariat de l'adhésion des entreprises au programme<sup>1</sup>.

Les trois pays font reposer leurs programmes sur les mêmes principes fondateurs, faisant la part belle à l'investissement, la croissance et au volontariat, mais formulés différemment autour du thème fédérateur de la compétitivité.

##### **1.1.2 Objectifs des programmes de mise à niveau**

Les objectifs des programmes de mise à niveau s'articulent principalement autour de préoccupations environnementales. A partir du tableau 4.1, on peut tirer les commentaires suivants :

En premier lieu, en ce qui concerne l'Algérie et la Tunisie, ces deux pays affichent trois niveaux d'objectifs bien circonscrits, contrairement au Maroc qui se cantonne à une formulation plus générique ;

En second lieu, les trois pays Algérie, Tunisie et le Maroc focalisent leur attention sur l'amélioration de la compétitivité industrielle de leurs entreprises et plaident par conséquent, pour un renforcement de l'offre et une plus forte intégration de l'économie maghrébine à l'économie mondiale ;

Enfin, nous pouvons en déduire, que les pays du Maghreb souhaitent disposer d'un meilleur environnement des affaires, dans le but d'attirer davantage d'investissements étrangers.

---

<sup>1</sup>TCHAM K. (2009), « La pertinence des programmes de mise à niveau des entreprises et leur rôle dans le développement des pays du Maghreb », In « Entreprenariat et mise à niveau des entreprises en Algérie » par MIRAOUI A. et TOUBACHE A., Université Oran, éd. ANDRU, p.469.

Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

**Tableau 4. 1 Objectifs des programmes de mise à niveau**

Algérie	Tunisie	Maroc
<b>Macro- économique</b>	<b>Environnement physique</b>	Amélioration de l'environnement des affaires.
Croissance et rentabilité financière, Création d'emplois.	Accompagner les efforts de modernisation du secteur productif et professionnel.	Renforcement de l'infrastructure technologique. Appui aux associations et à la formation professionnelle.
<b>Micro-économique</b>	<b>Environnement institutionnel</b>	Offrir un appui direct aux entreprises. Promotion de la compétitivité des entreprises, et de la compétitivité internationale de l'économie marocaine.
Renforcer les capacités des structures d'appui et promouvoir le développement des industries compétitives ; Améliorer la compétitivité et le développement de l'entreprise industrielle.	Moderniser la qualité des services des administrations publiques	
	<b>Environnement financier et bancaire</b>	
	Moderniser et restructurer le système bancaire et développer le marché financier.	
	<b>Au plan micro</b>	
	Améliorer la compétitivité et le développement de l'entreprise industrielle.	

Source: TCHAM K.(2009), *Op.cit.* p.469.

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**1.1.3 Ambitions des programmes de mise à niveau**

Les quelques éléments précédents, de cadrage macro-économique, autorisent une identification du contexte des programmes de mise à niveau de l'économie maghrébine et tracent les ambitions de ces PMN, dont le tableau 4.2 fait la synthèse :

Pour ce qui des ambitions des programmes de mise à niveau mis en place dans les trois pays du Maghreb, il en découle plusieurs constats : Les trois pays maghrébins savent, qu'il faut impliquer davantage le secteur privé et en particulier la PME, dans le développement économique, sans négliger le secteur public, qui reste tout-de-même très pourvoyeur de créations d'emplois.

**Tableau 4. 2 Ambitions des programmes de mise à niveau**

<b>Algérie</b>	<b>Tunisie</b>	<b>Maroc</b>
Amélioration de l'environnement des affaires, spécialement le secteur privé (local et étranger) ;	Accroître l'investissement du secteur privé pour avoir une croissance rapide et créer des postes d'emploi ;	L'amélioration de la productivité de l'entreprise : offrir un produit/service aux moindre coûts ;
Incitation et motivation des entreprises à l'exportation et à la rentabilité financière ;	Appuyer une croissance rapide du secteur productif en vue de son exposition à la concurrence internationale ;	Le renforcement du positionnement concurrentiel de l'entreprise ;
Positionnement d'une économie concurrentielle afin d'avoir une meilleure performance économique au niveau mondial.	Promouvoir les secteurs d'activités de qualification moyenne et supérieure pour absorber les flux des diplômés issu du système éducatif et de la formation professionnelle.	La maîtrise de l'évolution des techniques et des marchés.

Source: TCHAM K. (2009), *Op.cit.* p.470.

## Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

Le deuxième constat, présente à l'unanimité le positionnement concurrentiel des entreprises maghrébines face à leurs concurrents d'Europe et d'Asie, voire même des Etats-Unis et une ouverture progressive du marché domestique.

En dernier lieu, il apparaît que les ambitions de la Tunisie et l'Algérie sont plus macro-économiques, à l'inverse du Maroc qui paraît devoir privilégier les aspects micro-économiques, centré sur l'entreprise, dans une volonté d'impulser son système productif, face à la prépondérance du secteur agricole.

### 1.2 Dispositifs de mise à niveau au Maghreb

Dans cette séquence consacrée aux différents dispositifs de mise à niveau des entreprises, dans les pays objet de l'étude, nous allons pousser la comparaison, en passant au crible une multitude de paramètres, retenus en raison de leur pertinence présumée.

#### 1.2.1 Définition des dispositifs de mise à niveau

Chaque pays du Maghreb opte pour une définition selon ses objectifs, ses ambitions et ses composants (Tableau 4.3).

**Tableau 4. 3 Définitions des dispositifs de mise à niveau dans le Maghreb**

<b>Algérie</b>	<b>Tunisie</b>	<b>Maroc</b>
« La mise à niveau est un ensemble d'actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances de la compétition de l'entreprise ».  Définition donnée par la Direction de la mise à niveau.	« La mise à niveau privilégie les actions conduisant à : -l'amélioration de la compétitivité ; -l'acquisition de nouvelles technologies et d'un nouveau savoir-faire ; -le renforcement des fonds propres de l'entreprise ».  Définition donnée par le Bureau de Mise à Niveau (BMN)	« La mise à niveau est un processus qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du marché ».  Définition donnée par l'Agence Nationale pour la Promotion de la PME (ANPME).

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des définitions présentées sur les sites des Ministères de la PME et/ou de l'Industrie des trois pays étudiés.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

À la lumière de ce tableau, il apparaît que la définition du dispositif de mise à niveau, établie par le Bureau de mise à niveau (BMN) en Tunisie et l'Agence de la promotion de la PME (ANPME) au Maroc, s'avère mieux élaborée et plus précise. Par contre, la définition émanant de la Direction de la mise à niveau en Algérie, frappe par son caractère très général. Ainsi, nous observons volontiers, qu'une différence entre les objectifs et les ambitions, engendre pareille distorsion des définitions des dispositifs, dans les trois pays.

##### **1.2.2 Pilotage des dispositifs de mise à niveau**

Les descriptions des différents programmes de mise à niveau des trois pays maghrébins, traités dans les sections précédentes, font état des organismes responsables du pilotage des dispositifs de mise à niveau des entreprises, ci-dessous rappelés :

Le pilotage des dispositifs de mise à niveau des entreprises par les Ministères de l'Industrie de chaque pays, marque, s'il en était besoin, l'importance capitale accordée par les gouvernements respectifs, au processus d'adaptation de leurs économies, à la nouvelle donne internationale.

**Tableau 4. 4 Organismes responsables du pilotage de mise à niveau dans les pays du Maghreb**

<b>Algérie</b>	<b>Tunisie</b>	<b>Maroc</b>
Dispositif piloté par le Ministère de l'Industrie et la Restructuration <sup>1</sup> .	Dispositif piloté par le Ministère de l'Industrie.	Dispositif piloté par le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la mise à niveau de l'économie.

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des informations disponibles sur les sites des Ministères de la PME et/ou de l'Industrie des trois pays étudiés.

---

<sup>1</sup>Le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration a eu plusieurs appellations au fil des années.

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**1.2.3 Organes d'exécution des dispositifs de mise à niveau**

Dans cette rubrique, nous présentons l'architecture institutionnelle des dispositifs de mise à niveau, autrement dit, les parties prenantes à la mise en œuvre des différents programmes, dans les pays du Maghreb retenus.

A ce propos, il apparaît que les trois pays disposent de la même architecture institutionnelle, conçue et construite sur trois paliers :

- Le pilotage du processus est assuré pour l'Algérie, par le Comité National de la Compétitivité Industrielle (CNCI). En Tunisie ce rôle est dévolu au Comité du pilotage, le (COFIL), alors que pour le Maroc, cette mission incombe au Comité National de Mise à Niveau (CNMN).
- Le secrétariat, quant à lui, relève de la responsabilité du bureau de mise à niveau (BMN) en Tunisie et celle de l'agence pour la promotion de la PME au Maroc (ANPME). S'agissant de l'Algérie, la direction générale de la restructuration industrielle (DGRI) s'occupe du secrétariat pour le compte du comité national de la compétitivité industrielle (CNCI).

**Tableau 4. 5 Acteurs des dispositifs de mise à niveau**

<b>Algérie</b>	<b>Tunisie</b>	<b>Maroc</b>
Le Comité National de la Compétitivité Industrielle (CNCI) ; La Direction Générale de la Restructuration Industrielle (DGRI) ; Le Fonds de la Promotion de la Compétitivité Industrielle (FPCI). Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME)	Le Comité de Pilotage (COFIL) ; le Bureau de Mise à Niveau (BMN) ; Le Fonds de Développement et de la Compétitivité Industrielle (FODEC)	Le Comité National de Mise à Niveau (CNMN), L'Agence Nationale pour la Promotion de la PME (ANPME) ; Le Fonds de la Mise à Niveau (FOMAN).

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des informations disponibles sur les sites des Ministères de la PME et/ou de l'Industrie des trois pays étudiés.

## Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

- Le financement : le dispositif est pourvu en matière de financement, par le fonds de promotion de la compétitivité industrielle (FPCI) en Algérie, par le fonds de développement et de la compétitivité industrielle (FODEC) en Tunisie et le fonds de la mise à niveau (FOMAN) au Maroc.

### **1.3 Procédures des programmes de mise à niveau**

Dans ce volet, nous nous efforçons de faire ressortir les points de convergence et les différences entre les procédures, dans les trois pays du champ.

#### **1.3.1 Avantages accordés aux entreprises**

Les programmes de mise à niveau des entreprises accordent plusieurs avantages dans les trois pays représentés dans le tableau 4.6 :

**Tableau 4. 6 Avantages accordés aux entreprises par les PMN**

<b>Algérie</b>	<b>Tunisie</b>	<b>Maroc</b>
Aides financières aux entreprises et aux structures d'appui.	Aides financières aux entreprises et aux structures d'appui.	Aides financières aux entreprises et aux structures d'appui.

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des informations disponibles sur les sites des Ministères de la PME et/ou de l'Industrie des trois pays étudiés.

Nous observons ci-dessus, que les trois programmes de mise à niveau des entreprises dans les pays du Maghreb, privilégient les aides aux entreprises dans un premier temps et aux structures d'appui dans un second temps (bureau d'étude, les chambres de commerce et d'industries, associations professionnelles, etc.). Ces aides financières ont pour principal objectif, d'inciter les chefs d'entreprises à adhérer aux programmes de mise à niveau, afin d'améliorer la compétitivité de leurs entreprises.

#### **1.3.2 Sources de financement**

Deux types de fonds, figurant au tableau 4.7, interviennent dans le financement des programmes de mise à niveau des entreprises. Plusieurs points méritent de retenir l'attention :

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

En ce qui concerne le premier type de financement, la différence entre les trois pays, réside dans le financement des services liés à l'industrie et à l'environnement de l'entreprise. Nous pouvons observer que l'Algérie consacre davantage de ressources de financement, que la Tunisie et le Maroc, à l'environnement périphérique de l'entreprise. Parallèlement, l'Etat marocain recourt volontiers à des aides externes, émanant de l'Union Européenne, des Institutions Internationales et de pays donateurs pour le financement de son programme de mise à niveau et cible dans le même temps, des secteurs bien définis, en leur attribuant des fonds spécifiques, comme le « Fonds de restructuration des entreprises du secteur du textile et habillement » ou encore le « Fonds de rénovation des unités hôtelières ».

En second lieu, les trois pays ont comme objectif commun, l'amélioration de la formation de la main d'œuvre qualifiée pour mieux répondre aux exigences du marché du travail maghrébin.

Enfin, des préoccupations de maîtrise et de transfert de technologie, se font jour, sur fond de recherche scientifique et de préservation de l'environnement contre une pollution née du développement industriel.

##### **1.3.3 Critères d'éligibilité des entreprises**

A ce stade, nous concentrons notre attention sur les paramètres retenus par chaque pays, afin que l'entreprise puisse adhérer et bénéficier des avantages des programmes de mise à niveau (tableau 4.8)

Le premier critère d'éligibilité des entreprises aux programmes de mise à niveau, évoqué dans le tableau 4.8, porte sur l'exigence pour ces dernières, d'être soumises au droit et à la fiscalité du pays où elle exerce son activité, afin de pouvoir prétendre bénéficier des aides et des avantages octroyés par celui-ci.

Les trois programmes insistent dans leurs critères d'éligibilité, sur le caractère industriel des entreprises, ainsi que sur l'aspect financier, tout en ciblant les petites et moyennes entreprises (PME), à l'exclusion des TPE (très petites entreprises), la discrimination s'effectuant sur un critère d'effectif salariés, positionné à 10. C'est dire que, une grande partie du tissu industriel maghrébin, constitué de micro-entreprises se voit exclu de fait, du champ de la mise à niveau.

Au total, nous sommes portés à considérer que, s'agissant de critères d'éligibilité des entreprises aux programmes de mise à niveau, les positions prises par chaque pays s'avèrent assez similaires (Tableau 4.8).

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**Tableau 4. 7 Types de sources de financement des programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb.**

<b>Type de financement</b>	<b>Algérie</b>	<b>Tunisie</b>	<b>Maroc</b>
Financement du dispositif de mise à niveau	Fonds de la promotion de la compétitivité industrielle (FPCI)	Fonds de développement de la compétitivité industrielle (FODEC)	Fonds de la mise à niveau (FOMAN)
Financement des services liés à l'industrie et à l'environnement de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Union européenne et pays donateurs ;</li> <li>- institutions internationales ;</li> <li>- fonds de l'aménagement du territoire ;</li> <li>- fonds spécial de développement des régions du sud ;</li> <li>- fonds national pour l'environnement ;</li> <li>- fonds de régulation et de développement agricole ;</li> <li>- fonds national pour la maîtrise de l'énergie ;</li> <li>- fonds de la promotion de la formation professionnelle ;</li> <li>- fonds de promotion de l'apprentissage ;</li> <li>- fonds de la promotion des exportations ;</li> <li>- fonds national de la recherche scientifique et du développement technologique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Union européenne et pays donateurs ;</li> <li>- institutions internationales ;</li> <li>- fonds de la promotion et la maîtrise de la technologie ;</li> <li>- fonds de promotion des exportations ;</li> <li>- taxes de formation professionnelle ;</li> <li>- fonds d'insertion et d'adaptation professionnelle ;</li> <li>- fonds de dépollution.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Union européenne et pays donateurs ;</li> <li>- institutions internationales ;</li> <li>- fonds de garantie pour la mise à niveau ;</li> <li>- fonds de restructuration des entreprises du secteur du textile et habillement ;</li> <li>- fonds de rénovation des unités hôtelières ;</li> <li>- fonds de dépollution industrielle.</li> </ul>

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des informations disponibles sur les sites des Ministères de la PME et/ou de l'Industrie des trois pays étudiés.

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**Tableau 4. 8 Critères d'éligibilité des entreprises aux programmes de mise à niveau au Maghreb.**

<b>Algérie</b>	<b>Tunisie</b>	<b>Maroc</b>
<p>*Etre de droit algérien ;</p> <p>*Employer un effectif total de : -20 salariés et plus (sur l'année de référence) pour les entreprises de production ; -10 salariés pour les entreprises de services liés à l'industrie ;</p> <p>*Présenter un actif net positif ;</p> <p>*Afficher aux moins deux résultats d'exploitation positifs sur les trois derniers exercices ;</p> <p>*Appartenir à un secteur industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie ;</p> <p>*Etre immatriculé au registre de commerce et disposer de l'identification fiscale ;</p> <p>*Avoir au minimum trois années d'activité.</p>	<p>*Etre de droit tunisien ;</p> <p>*Entreprises plus de 10 salariés et moins de 250 ;</p> <p>*Entreprises industrielles et entreprises de services connexes ;</p> <p>*Entreprises ayant un potentiel de croissance et pas de problèmes financiers (au moins 2 années d'activité).</p>	<p>*Etre de droit marocain ;</p> <p>*Entreprises industrielles et de services liés à l'industrie ;</p> <p>*Entreprises employant entre 10 et 250 salariés ;</p> <p>*Avoir un bilan (avant investissement n'excédant pas 40 000 000DH ;</p> <p>*Avoir un programme de mise à niveau dans la limite de 20 000 000 DH.</p> <p>* Présenter un programme de mise à niveau global visant l'amélioration de la compétitivité ;</p> <p>* Avoir un encadrement minimum de 3 cadres et une durée d'activité minimale de 3 ans.</p>

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des informations disponibles sur les sites des Ministères de la PME et/ou de l'Industrie des trois pays étudiés.

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**1.3.4 Modalités de financement des PMN dans les pays du Maghreb**

Ce volet s'attache à comparer les quotités de financement retenues pour la détermination de l'aide des différents fonds conçus, pour le financement du programme de mise à niveau de chaque pays.

**Tableau 4. 9 Modalités de financement des programmes de mise à niveau par les fonds mis en place dans les pays du Maghreb**

Algérie	Tunisie	Maroc
Les quotités de financement retenues pour la détermination de l'aide du FPCI aux entreprises sont les suivantes :	Le montant des primes est fixé comme suit :	Crédit conjoint accordé selon la participation suivante :
	20% pour la plupart des investissements de modernisation-productivité dans le cadre de mise à niveau financés par des fonds propres et 10 % de ces mêmes investissements financés par d'autres ressources ;	
<b>Phase de diagnostic</b>		<b>FOMAN</b>
80% du coût de l'étude de diagnostic avec formulation de plan de mise à niveau dans la limite 1.5 millions de DA.	70 % du coût de l'étude de diagnostic avec un plafond à 20 000DT.	30% maximum du programme de mise à niveau avec un plafond de 2500000 DH, taux d'intérêt 2% HT.
<b>Phase de plan de mise à niveau</b>	50% des autres investissements immatériels.	<b>Crédit bancaire</b>
		Moyen et long terme : 50% du programme de mise à niveau. taux d'intérêt négociable avec la banque.
80% du montant des investissements immatériels éligibles dans la limite de 20 millions de DA.		<b>Fonds propres et quasi-fonds propres</b>
		20% minimum du programme de mise à niveau.

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des informations disponibles sur les sites des Ministères de la PME et/ou de l'Industrie des trois pays étudiés.

## **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

Les informations ci-dessus permettent de conclure que la part la plus importante de financement des programmes de mise à niveau, est supportée par des fonds créés à cet effet. Concernant l'Algérie et la Tunisie, l'aide directe aux entreprises adhérentes l'emporte, mais par contre, au Maroc, l'entreprise qui prend à sa charge le financement de toutes les actions de mise à niveau, par le biais des crédits servis conjointement par le FOMAN et les banques sur du moyen et long terme à taux différenciés. Au-delà, ce type de financement renvoie inévitablement à la question lancinante des garanties sollicitées par les banques, en contrepartie de leurs interventions, qui ne saurait que constituer un frein au développement du processus de mise à niveau des entreprises.

### **1.3.5 Schéma d'instruction des dossiers de mise à niveau**

La comparaison des schémas des processus de mise à niveau, autorise les observations suivantes : le processus tunisien s'avère le plus court et le plus simple des trois programmes du champ de l'étude, en termes de délai et d'efficacité. Cela tendrait à prouver que, en raison de leur expérience passée, les autorités et les administrations publiques tunisiennes, se sont mieux impliquées dans leur processus de mise à niveau, que leurs homologues algériens et marocains, invités par là même, à consentir les efforts de réforme nécessaires, pour rendre leurs administrations, plus souples, plus flexibles et partant, plus réactives, en termes d'ouverture de leurs économies sur le marché mondial.

## **Section II**

### **Bilans et résultats des programmes de mise à niveau des PME au Maghreb**

Les programmes de mise à niveau des entreprises visent à renforcer la compétitivité d'entreprises nationales dans un contexte d'ouverture des frontières et de concurrence accrue. Cette section présente les bilans des trois pays du Maghreb : Algérie, Tunisie et Maroc. Les trois programmes sont dans des états d'avancement très différent, ce qui rend plus malaisé la comparaison à un instant t. Toutefois, nous tenterons cette approche comparative des programmes, sur les 3 pays du champ, au travers de leur état d'avancement, ainsi que de leur évaluation.

#### **2.1 Bilan du Programme de Mise à Niveau en Algérie**

Avant d'évaluer les dispositifs des programmes de mise à niveau en Algérie, nous nous attacherons à dresser le bilan de chaque programme.

## Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

### **2.1.1 Résultats du programme-pilote de mise à niveau ONUDI**

À première vue, le bilan de ce programme-pilote qui a été lancé en 2002, paraît bien maigre par rapport aux objectifs attendus. Ce dernier, n'a touché qu'un échantillon de 48 entreprises avec une contribution du budget de l'ONUDI estimée à 1 269 000 dollars (financement des actions de mise à niveau de 5 EPE et 15 entreprises privées), et une contribution du budget du Ministère de l'Industrie estimée à 120 MDA (financement des actions de mise à niveau de 12 EPE et 16 entreprises privées).

Cependant, en considérant ce dernier comme étant un programme pilote, l'évaluation ne saurait être réductible au seul aspect quantitatif, mais plutôt liée à la viabilité du dispositif mis en place et à son degré de sensibilisation et de communication.

Selon les experts de l'ONUDI<sup>1</sup> concernant les choix, l'approche-pilote aurait dû bénéficier d'une sélection plus rigoureuse des entreprises en fonction de critères tels que la volonté et la capacité de l'entreprise à s'engager dans un processus de mise à niveau, ses potentialités à servir comme modèle à d'autres entreprises, sa compétence et le dynamisme de son équipe dirigeante, sa taille en termes d'effectif et enfin, son importance dans le (sous) secteur. Le choix des entreprises à travers des annonces de presse a, certes, assuré la transparence dans la sélection, mais il a en même temps, forcé le PI à travailler avec les entreprises qui ont réagi à l'annonce.

Par ailleurs, certaines entreprises ont été désignées par le MIR, tout en ayant confirmé leur intérêt et leur collaboration a posteriori. Les conclusions tirées lors de l'évaluation du PI sont les suivantes :<sup>2</sup>

- Le PI a conduit une prise de conscience chez les chefs d'entreprises, des défis de la compétitivité et à un début de remise en cause de leurs certitudes ;
- La priorité donnée à la démarche SQM (Système de Management de la Qualité), s'est révélée positive et la certification ISO 9000 leur a permis de commencer à documenter leurs processus internes et à entamer la formalisation de leur organisation ;
- La démarche globale de mise à niveau a été ressentie comme étant trop standardisée, ne s'adaptant pas suffisamment aux priorités de chaque entreprise ;

---

<sup>1</sup>ONUDI (2006), « Evaluation indépendante Algérie, Programme Intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », Vienne, p.11.

<sup>2</sup> ONUDI (2006), *Op.cit.*, p.11.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

- Les actions de formation ont été l'occasion pour les participants de découvrir des méthodes modernes de gestion, avec pour conséquence de préparer le terrain pour d'autres actions de modernisation ;
- Les délais trop longs des interventions (diagnostic prenant parfois jusqu'à une année et demi), la diversité des intervenants et le peu de continuité entre les interventions, ont souvent lassé les entreprises et refroidi leur enthousiasme initial ;
- Certains experts (tant internationaux que nationaux) se sont révélés peu préparés aux missions attendues d'eux ;
- Les entreprises se sont plaintes de la faible flexibilité du processus de mise à niveau et ont souligné le caractère jugé trop bureaucratique de leur relation avec l'administration.

En bref, la plupart des entreprises ont estimé la démarche du PI trop longue et le diagnostic par trop standardisée et comportant des lourdeurs. L'amélioration, intégrant de l'accompagnement à base coaching, n'est apparue qu'à partir de 2006.

##### **2.1.2 Résultat du programme de mise à niveau du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR) en Algérie**

Le programme de mise à niveau du MIR a été consolidé à la faveur des ressources FPCI (Fonds de la Promotion Compétitivité Industrielle) en 2002. L'activité du programme, de 2003 à fin décembre 2010, est récapitulée dans le tableau 4.10.

On constate que jusqu'à l'année 2010, l'administration centrale de l'industrie a reçu 499 demandes d'adhésion au programme, émanant d'entreprises publiques et privées afin de bénéficier d'une aide pour la mise à niveau. Le nombre de dossiers traités a été de 491.

Les résultats du traitement, selon le MIR, recense 355 demandes retenues, remplissant les conditions et ayant reçu l'accord pour lancer l'étude de diagnostic contre 136 rejetées. Généralement ce rejet a concerné des entreprises déstructurées, relevant de secteurs non industriels et/ou présentant des carences sur un plan comptable et financier, telles un résultat d'exploitation négatif ou encore un actif net inférieur au capital social, les rendant inéligibles aux aides des fonds.

**Tableau 4. 10 Bilan cumulé du programme MIR (2003-2011)**

		Total					Entreprises publiques					Entreprises privées				
		2003	2007	2008	2009	2010	2003	2007	2008	2009	2010	2003	2007	2008	2009	2010
<b>Phase Diagnostic</b>	<b>Demandes recues</b>	445	426	435	462	499	148	240	240	247	254	97	187	195	215	245
	<b>Demandes traitées</b>	223	425	435	459	491	134	239	240	248	254	89	185	195	211	237
	<b>Demandes retenues</b>	150	308	313	332	355	91	159	159	163	168	59	149	154	169	187
	<b>Demandes rejetées</b>	71	117	122	127	136	50	80	81	85	86	21	37	41	42	50
<b>Phase de Plan de Mise à niveau</b>	<b>Dossiers soumis</b>	49	150	162	172	204	27	94	96	97	107	22	56	66	75	97
	<b>Dossiers traits</b>	39	150	161	166	204	27	94	95	96	107	22	56	66	70	97
	<b>Entreprises bénéficiaires</b>	34	145	158	163	199	16	90	93	94	102	18	55	65	69	97

Source : MIPI (2011), « Rapport d'évaluation », fin décembre, p 4.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

Quant aux demandes retenues dans la phase diagnostic, elles ont connu des fortunes diverses, dans la phase de l'élaboration du Plan de mise à niveau. En effet, sur les 355 entreprises ayant passé le cap du Diagnostic, 204 seulement ont soumis leur dossier pour la deuxième étape.

Ceci s'expliquerait, en partie par les délais de formalisation et de finalisation des dossiers, qui se sont révélés relativement longs pour les entreprises. Les causes de ces retards s'expliqueraient, pour partie, par les lenteurs de production des attestations bancaires (pièces constitutives du dossier de plan de mise à niveau), puis par la faible réactivité des banques, concernant les réponses aux demandes de crédit et enfin, la difficulté du choix des bureaux d'études (profils des consultants, technologues, etc.).<sup>1</sup>

Toutes les entreprises n'ont pas finalisé leurs plans de mise à niveau, parfois en raison d'une réticence des managers à poursuivre l'expérience, ou encore à l'absence d'encadrement pour mettre en place les premières actions et enfin à la survenance des difficultés financières.

##### **2.1.3 Résultats du programme d'appui au développement de la PME (EDPME)**

Le programme EDPme a été lancé à partir de 2002 et a pris fin en décembre 2007. Il s'avère être le projet d'appui le plus important en termes de ressources mobilisées, avec un budget de 62,9 millions d'euros. Il visait à la mise à niveau des entreprises privées industrielles, ainsi que les entreprises étant liées au secteur de l'industrie dont la taille se trouvait comprise entre 20 et 250 salariés. Le projet était domicilié auprès du Ministère de la PME et de l'Artisanat et financé par ce dernier conjointement avec la Commission Européenne. Il était dirigé par une Unité de Gestion de Projet (UGP) composée d'une équipe mixte d'experts européens et algériens, ayant pour mission, la coordination et la gestion opérationnelle des activités du projet. Il disposait d'un siège à Alger et de cinq antennes dans les régions : Alger, Annaba, Ghardaïa, Oran et Sétif. Les statistiques établies depuis son démarrage, jusqu'à décembre 2007, font état de résultats répartis en quatre volets.

▪ **Volet 1 consacré à l'appui direct aux PME :** Il s'agit entre autres, de la réalisation de pré-diagnostics, d'actions de mise à niveau dans les entreprises et de l'organisation de séminaires de formation. À fin décembre 2007, ce programme avait touché 716 PME, dont 256, soit 35, 8% ont abandonné dès la phase de diagnostic ou de

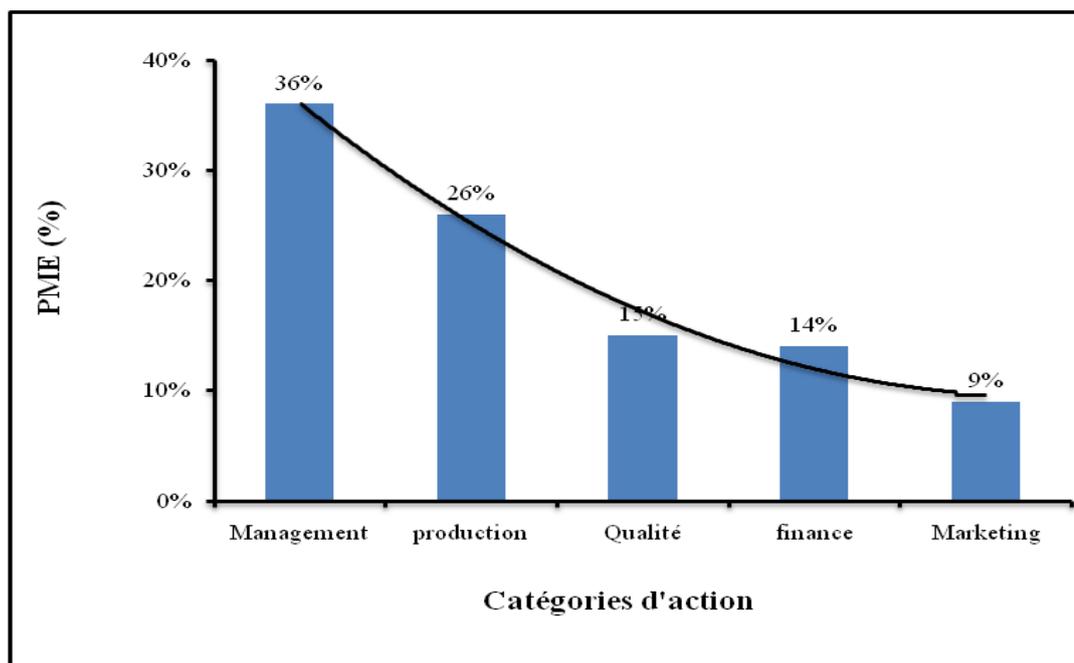
---

<sup>1</sup>MIR. (2006), « Programme de mise à niveau des entreprises industrielles », Rapport d'évaluation, Alger, P2.

#### Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

pré-diagnostic. Ainsi, au final, ce sont 442 PME<sup>1</sup>, soit 61,7%, qui ont bénéficié au moins d'un premier cycle de mise à niveau et ont engagé 2008 opérations dans le cadre de ce programme. Lesdites opérations, qui ont été lancées à travers tout le pays, en prenant appui sur les antennes régionales, se répartissent comme suit : 552 pré-diagnostics ; 470 diagnostics ; 847 actions de mise à niveau ; 7 diverses ; et 132 actions annulées ou abandonnées.

**Figure 4. 1 Répartition des PME par catégorie d'action sur 442 PME**



Source : Commission Européenne. (2007), « Programme d'appui aux PME/PMI algériennes, EDPME », Alger, p.2.

Ces actions ont touché tous les secteurs de l'industrie manufacturière et accessoirement auprès d'un petit nombre d'entreprises liées à l'industrie. Elles ont porté sur cinq grands domaines : le management, la production, le marketing, la qualité, la gestion financière et comptable.

La répartition des PME par catégories d'actions sur 442 PME se présentent comme suit : 36% en management, 26% dans la production, 15% sur la qualité des produits, 14% dans la finance et 9% au niveau du marketing.<sup>2</sup>(Figure 4.1ci-dessus).

<sup>1</sup>Commission Européenne (2007), « Programme d'appui aux PME/PMI algériennes, EDPME », Alger, p.2.

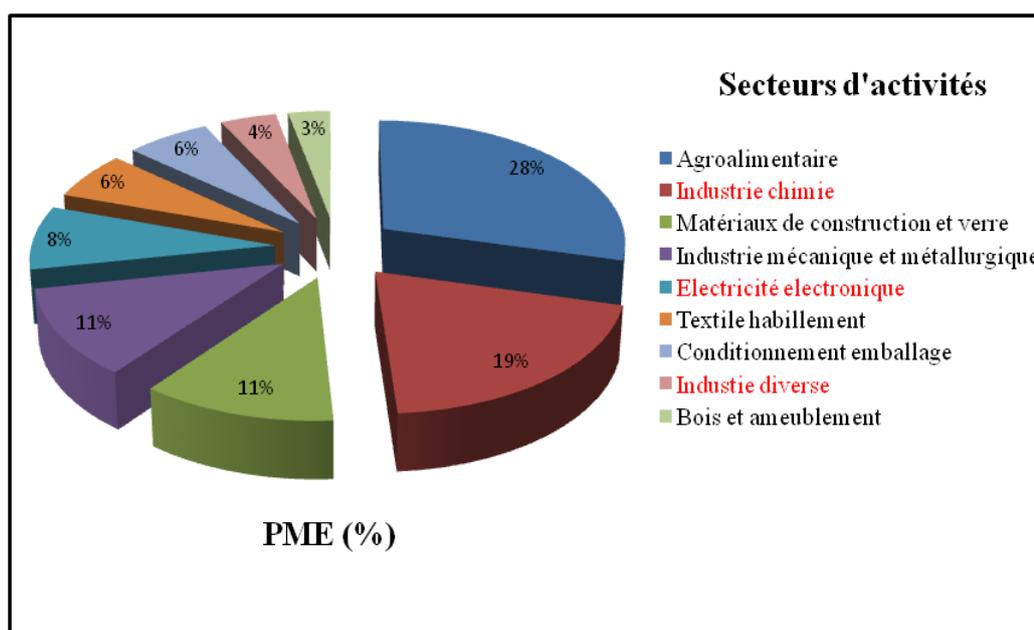
<sup>2</sup>Idem, p.2.

#### Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

Dans le même temps, il a été constaté que la branche industrielle ayant manifesté le plus vif intérêt à la mise à niveau, s'est avérée être celle de l'agroalimentaire, suivie de près par celle de l'industrie chimique. En effet, 28% des PME concernées par la mise à niveau appartenaient au secteur de l'agroalimentaire.

En outre, les entreprises de l'industrie chimie-pharmacie représentaient 19%, et le secteur des matériaux de construction et celui du verre 11%. Ces constats s'affirment comme la traduction et la résultante de deux réalités. D'une part, celle d'une démographie de la PME privée industrielle, tournée effectivement vers ces trois secteurs, en raison du caractère porteur de ces marchés respectifs et d'autre part celle d'un fort besoin de mise à niveau desdits secteurs, en raison des normes techniques et des standards de qualité requis, à l'échelle internationale<sup>1</sup>(Figure 4.2).

**Figure 4.2 : Répartition des 442 PME par secteurs d'activités**



Source : Commission Européenne (2007), *op.cit.*, p.16.

En ce qui concerne la répartition géographique des PME adhérentes au programme, le Centre du pays vient en tête avec 37% d'entreprises touchées, suivi par la région Est, 34%, puis, en troisième lieu, l'Ouest avec un taux de 18% et enfin, le Sud du pays avec un pourcentage de 18%.

<sup>1</sup>Commission Européenne. (2007), *Op.cit.*, p.16.

## Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

▪ **Volet 2 : Appui financier aux PMI/PME :** Le projet a fourni un appui<sup>1</sup> à la création d'un Fonds de Garantie des Crédits aux PME (FGAR) et a permis la formation d'analystes des banques algériennes, aux techniques d'appréciation des risques entreprises.

A cet effet, afin de faciliter l'accès au financement des PME/PMI, plusieurs actions ont été engagées depuis 2002, réparties en 3 diagnostics, 56 actions de mise à niveau, 119 études technico-économiques et financières, 66 dossiers garantis par le Fonds de Garantie (FGAR), 537 PME ayant bénéficié de la cotation et 2 autres actions. Parallèlement, 11 actions ont été annulées. Les entités bénéficiaires ont été des institutions financières (quatre actions), les banques privées (cinq actions) et les PME privées (135 actions).

Au total, 41 PME ont bénéficié de la couverture FGAR/MEDA donnant, au 31 octobre 2006, un taux de consommation du Fonds de 9,66 %. Ceci a conduit EDPME, avec l'appui de l'ABEF (Association des Banques et établissements financiers), à élaborer un système de cotation pour les PME<sup>2</sup>, outil en phase de test, qui amène des entreprises, plus dynamiques, ainsi que des banques moins restrictives, à parler un même langage.

▪ **Volet 3 : Appui institutionnel :** Comme appui à l'environnement direct de l'entreprise industrielle, le projet a permis la création d'un Conseil National Consultatif de la PME. Il a aussi financé des formations destinées aux associations patronales et professionnelles, ainsi qu'aux chambres de commerce et d'industrie et aux cadres du Ministère de la PME et de l'Artisanat. Les actions engagées se sont réparties en 26 diagnostics, 60 actions de mise à niveau, 36 études et enquêtes, alors que 9 actions ont été annulées ou abandonnées.

▪ **Volet 4 : Appui à la formation :** Il s'agit d'actions, sous différentes formes, en direction de PME (96 actions de formation et conseil), de Chambres de commerce et d'industrie (19 actions), de séminaires pour chefs d'entreprises et dirigeants (3550 actions), pour associations patronales et professionnelles, de formation des cadres du Ministère de la PME et de l'Artisanat, de formation des directeurs de PME dans les wilayas (298 actions engagées). Enfin, pour des raisons diverses, 5 actions ont été abandonnées ou annulées.

---

<sup>1</sup> La commission européenne a mis à la disposition du Ministère de la PME un dépôt de 20 millions d'euros pour la couverture des garanties financières émises par le Fonds de Garantie des Risques (FGAR).

<sup>2</sup> Cette cotation est d'une grande utilité pour les banques dans la mesure des risques. Elle est aussi un outil très intéressant pour les entreprises, car elle leur permet de se positionner par rapport aux autres entreprises du même secteur, d'apprécier leurs forces et leurs faiblesses.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

Afin d'étudier les résultats de ce programme, une étude d'impact du programme EDPME a été réalisée au deuxième trimestre 2006. Elle concernait les 1 350 actions de mise à niveau réalisées sur 716 PME. Cette étude a révélé que, 63% des PME ayant bénéficié d'actions de mise à niveau ont perçu un impact déterminant sur leur organisation, la structure des coûts, la qualité et le management.

En outre cette enquête dresse également les constats en demi-teinte suivants<sup>1</sup>. Si la mise à niveau intéresse toutes les entreprises et que l'impact du programme est jugé majoritairement satisfaisant sur leur évolution, pour beaucoup de patrons, la compétitivité de leurs entreprises reste difficile à corrélérer avec les actions de la mise à niveau, certains allant jusqu'à considérer, que le programme ne satisfait pas leurs principales préoccupations.

##### **2.1.4 Résultats du Programme National de Mise à Niveau de la PME algérienne (ANDPME)**

Selon le rapport établi par l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME), le nombre de demandes d'adhésion au PNM s'est situé à 375 PME, parmi lesquelles, 305 ont adhéré au programme. En outre, le bilan arrêté au 30 septembre 2008 recensait 343 actions réparties entre PME (45%) et TPE (55%) aux quelles venaient s'ajouter 189 Demandes de Prestation de Services (DPS).

Une DPS correspond à une consultation de cabinets conseil pour la mobilisation d'experts, devant intervenir sur une ou plusieurs missions au profit des PME/TPE, chaque mission pouvant intégrer plusieurs actions, au profit d'une ou plusieurs PME.

L'observation des résultats du programme ANDPME, en termes de DPS, laisse apparaître une prédominance des actions de pré-diagnostic/diagnostic, celles-ci avec un total de 135 actions, représentant (73%) des actions menées, le reste se partageant entre l'intermédiation financière (16%), la mise à niveau individuelle ou groupée (9%) et enfin la formation ne représentant que 2% des DPS.

---

<sup>1</sup> Ministère de la PME et de l'Artisanat MPMEA. (2007a), « Programme d'Appui aux PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final, Euro Développement PME, Décembre, p.94.

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**Tableau 4. 11 Répartition DPS en faveur des PME par type d'intervention**

Type d'intervention	Nombre de PME	PME (%)
pré-diagnostic/diagnostic	135	73%
Intermédiation financière	30	16%
Mise à niveau (individuelle ou groupée)	17	9%
Formation	4	2%
Total	186	100%

Source : ANDPME (2008), « Bilan des actions du programme national de mise à niveau », Rapport complet, septembre, p.6.

En bref, il convient de souligner la part prépondérante prise par les TPE (54%), en tant que bénéficiaires des actions du programme de mise à niveau.<sup>1</sup>

**Tableau 4. 12 Répartition des bénéficiaires du PMN**

	Nombre d'entreprises	% au PME	% au total
PME	137	45%	44,5%
TPE	168	55%	54,5%
<b>Sous Total</b>	<b>305</b>		<b>100%</b>
Organismes Institutionnels	1	-	0%
Organisations Intermédiaires	2	-	1%
Etablissements Financiers	0	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>308</b>	<b>-</b>	<b>100%</b>

Source : ANDPME. (2008), « Bilan des actions du programme national de mise à niveau », Rapport au 30 septembre.

Par contre, en ce qui concerne les actions d'intervention, les PME ont bénéficié d'un pourcentage de 60%, soit 114 actions, alors que les TPE et l'environnement avec respectivement 72 et 3 actions, se sont situées à 38% et 2%.

---

<sup>1</sup> Très Petite Entreprise (TPE) ou Micro Entreprise, employant de 1 à 9 personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de dinars (MDA), ou dont le bilan annuel n'excède pas 10 millions de dinars. La petite entreprise employant entre 10 et 49 personnes, avec un chiffre d'affaires n'excédant pas 200 millions de DA, dont le total du bilan annuel ne dépasse pas les 100 MDA. La moyenne entreprise, employant entre 50 et 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre 200 MDA et 2 milliards de dinars, ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 MDA.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

Concernant la répartition des entreprises adhérentes au PMN par taille d'effectif, la très petite entreprise (TPE) se trouve majoritairement représentée à 55%, alors que la petite entreprise (PE) se situe à 45%, comme en témoigne le tableau 4.14. Dans le cadre de la mise en œuvre de ce programme, l'ANDPME, a élaboré une série de séminaires et journées d'information sur l'ensemble du territoire national, afin de sensibiliser les entreprises à l'importance de l'adhésion à ce programme les concernant, dont l'objectif principal est le renforcement de leur compétitivité.

##### **2.1.5 Résultat du second programme national de mise à niveau de la PME**

L'Agence nationale de développement de la PME (ANDPME) a reçu pour mission de piloter le programme national de mise à niveau des PME, prévu au plan quinquennal 2010-2014. Ce nouveau programme a été adopté par le conseil des Ministres le 11 juillet 2010, qui en a fixé les axes fondamentaux, le niveau des aides octroyées, les secteurs éligibles, ainsi que les critères d'éligibilités, ceux-ci reflétant les attentes spécifiques des PME. Les fonds alloués à ce programme devaient s'élever à 380 milliards de dinars, soit environ 4,5 milliards d'euros, et cette mise à niveau devait toucher 20 000 PME, soit un rythme moyen de 4000 PME par an sur la durée du plan.

Démarrée effectivement en janvier 2011, soit un an après le lancement du plan quinquennal 2010-2014, cette mise à niveau n'a réalisé que 35% de ses objectifs en l'espace de 5 années de mise en œuvre. Le constat sur le terrain rapporte que, parmi les 1586 dossiers déposés au niveau de l'Agence, depuis le lancement du programme jusqu'à fin 2011, 1512 ont été traités, dont 1016 (64%) sont éligibles (le coût moyen par entreprise supporté par l'Etat est de 19 287 000 DA), 354 (22%) ajournés et 142 (9%) non éligibles.<sup>1</sup>

Il apparaît ainsi, que les réalisations du programme national de mise à niveau se sont tenues très en deçà des objectifs ambitieux affichés par les pouvoirs publics, devant préparer quelques 20000 entreprises à affronter la compétition internationale et à diversifier ses exportations. Par ailleurs, les quelques centaines de demandes d'adhésion, se sont trouvées accompagnées d'un nombre réduit d'actions dont la plupart consistaient dans des diagnostics - express, la forme la plus embryonnaire d'assistance technique proposé par le programme. En bref, la véritable mise à niveau, si l'on en juge par ces actions n'a pas réellement eu lieu.

---

<sup>1</sup> MIPMEPI. (2012), « Mise à niveau des entreprises, les mesures prises par le gouvernement entrent en vigueur », Industrie Algérie, Publication trimestrielle du MIPMEPI, Avril, p.33.

## **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

De quelques centaines d'adhésions en début d'année 2012, à quelques 5000 entreprises adhérentes en cours de programme, « un bilan qui prend de la couleur de manière factice, estiment les détracteurs, qui persistent à penser que l'ambition de toucher 20 000 entreprises est trop marquée par une volonté de faire du chiffre au détriment d'une démarche qualitative »<sup>1</sup> fait remarquer une étude critique en date du 18 juin 2012.

Ainsi, au terme du programme national de mise à niveau de la PME, en 2014, il est permis de s'accorder à le considérer comme un relatif échec, car sur les 20 000 PME visées, seules 7000 ont pu bénéficier de l'enveloppe consacrée pour l'amélioration de la compétitivité durant la période prévue.<sup>2</sup>

### **2.1.6 Résultat du programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de la communication (PMEII)**

Le Programme PME II, visait au développement et la modernisation du secteur des petites et moyennes entreprises algériennes, en vue de contribuer à l'amélioration de leur compétitivité, dans le cadre d'une meilleure insertion de l'Algérie dans le contexte de la Charte Euromed de l'entreprise. Le PME II s'adressait aux entreprises ayant déjà engagé des programmes de modernisation et relevant d'un certain nombre de filières-cibles, dans le but de la dissémination des bonnes pratiques, au reste des PME de la filière.

Dans son action d'appui direct aux entreprises, il accordait une importance particulière à la mise en place de la démarche qualité et à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication.

Suivant des données l'ANDPME, datant de 2012, seul 15% des PME algériennes utilisaient les TIC dans leurs activités. Pour faire évoluer la situation, le programme national de mise à niveau piloté par l'ANDPME, se proposait d'encourager les PME à utiliser les TIC par le financement, à hauteur de 40%, d'opérations d'acquisition d'équipements et solutions informatiques, impliquant l'utilisation des TIC.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>TALEB Y.(2012), « La mise à niveau des PME algériennes par les chiffres : du saupoudrage pour un bilan », Maghreb Emergent, 18 Juin. [www.algeria-watch.org](http://www.algeria-watch.org), consulté octobre 2014.

<sup>2</sup> Déclaration du président du Conseil national consultatif pour la promotion des PME (CNC PME), Zaim BENSACI en marge du forum du quotidien DK News, « Zaim BENSACI au forum du quotidien DK News : Un small Business Act pour les PME algérienne », le soir d'Algérie du 6 juillet 2014, in <http://www.Lesoird'algérie.com/article.php?sid=16557&cid=2>, consulté octobre 2014.

<sup>3</sup> MIPMEPI. (2012), Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, « Mise à niveau PME, création d'entreprise », Bulletin de veille de la PME, n°2, 15 mars, p.3, In [http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_veille\\_pme\\_No2\\_du\\_15-03-2012\\_VF\\_1\\_.pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_veille_pme_No2_du_15-03-2012_VF_1_.pdf), consulté octobre 2014.

## **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

C'est ainsi que le programme PME II a reçu la candidature de quelques 360 PME dont 240 ont été considérées éligibles. En outre, il a également procédé à la réalisation 151 diagnostics et plans d'action de mise à niveau des PME retenues et entamé l'accompagnement à la mise à niveau et la formation de 75 PME,<sup>1</sup> aussi bien de manière individuelle que de manière groupée, en partenariat avec trois associations professionnelles (UNOP - industrie pharmaceutique ; APAB - industrie des boissons ; AITA - secteur TIC). Les domaines d'intervention les plus sollicités par les PME ont concerné l'organisation industrielle et la gestion de la production, puis la qualité et les systèmes d'information. Pour la réalisation de ces activités, le Programme a mobilisé, une cinquantaine d'experts nationaux et internationaux spécialisés dans différents domaines de la mise à niveau, totalisant plus de 2000 journées d'intervention en entreprise. Enfin, les dossiers de candidature des 120 entreprises qui ne répondaient pas aux critères d'éligibilité du Programme, ont été transférés à l'ANDPME, aux fins de leur prise en charge par le biais du Programme National de Mise à Niveau des PME.

### **2.2 Bilan du Programme de mise à Niveau en Tunisie : appréciations quantitatives et qualitatives**

Le dispositif institutionnel du programme de mise à niveau tunisien s'est avéré de manière globale, le plus performant, en raison de la souplesse de son architecture. En premier lieu, celle-ci résidait dans le positionnement du Bureau de Mise à Niveau (BMN), relevant directement du Ministère de l'Industrie et exerçant un rôle de cabinet de conseil et d'appui, allant bien au-delà des simples prérogatives d'une direction administrative. Le second point de souplesse est inscrit dans la mise en œuvre effective du programme. Largement inspiré de l'expérience portugaise, ce programme de mise à niveau, initié par l'ONUDI et adapté à l'économie tunisienne, présente quelques similitudes avec le programme algérien au plan du dispositif et des procédures. Il apparaît cependant mieux organisé, offrant davantage de visibilité et s'est trouvé très largement médiatisé.

---

<sup>1</sup> Le bulletin du Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II), n°1 juillet 2012, P.2, In <http://www.algerie-pme2.dz/IMG/pdf/n1.pdf>, consulté novembre 2014.

#### Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

Le programme s'articulait autour de sept sous-programmes pour la promotion de l'innovation et la qualité ainsi que la restructuration financière et la recapitalisation des entreprises à travers l'introduction en bourse.<sup>1</sup>

Afin de mettre en œuvre la politique du gouvernement en la matière, le BMN définissait et assurait la coordination des actions en faveur des entreprises. Dans ce cadre, il veillait à évaluer auprès d'un échantillon d'entreprises, l'impact du PMN sur leur compétitivité et ceci en effectuant des enquêtes toutes les deux années.<sup>2</sup>

À cet égard, le BMN avait mis en place le baromètre conjoncture<sup>3</sup> et éditait mensuellement un instrument d'information d'une grande utilité pour les entreprises et les bureaux d'études, à savoir, le bulletin de mise à niveau. Ce bulletin était considéré comme une référence, en termes de suivi des nouveautés relatives au PMN. Par ailleurs, les spécialistes du GTZ, en collaboration avec le BMN, avaient conçu un autre indicateur pour mesurer l'impact de la politique suivie, à savoir, le baromètre « Programme de Mise à Niveau ». En 2016, les spécialistes s'accordaient à dire que le programme de mise à niveau de l'industrie tunisienne constituait le premier programme ayant été réalisé avec succès, à grande échelle, auprès des entreprises locales.<sup>4</sup>

Sur le plan qualitatif, les résultats d'une enquête menée en 2009 par l'institut de sondage et de traitement de l'information statistique (ISTIS) de Tunisie<sup>5</sup>, soulignaient que 55% des gestionnaires d'entreprises bénéficiaires du programme de mise à niveau exprimaient leur satisfaction et estimaient que ce dernier s'était avéré porteur d'un changement radical pour leur entreprise. Parallèlement, une proportion de 40,4% considérait que la mise à niveau apportait un léger changement, alors que seul 4,5% des entreprises jugeaient que le programme de mise à niveau ne s'était traduit par aucun changement.

Ces appréciations émanaient des secteurs d'activités les plus touchés par le PMN parmi lesquels figuraient, l'agroalimentaire, les industries mécaniques et électriques et les matériaux de construction. A un degré moindre, sur les autres secteurs, les perceptions sont

---

<sup>1</sup> AZOUAOU L. (2016), « Les programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb : analyse comparative », *In Le Maghreb à l'épreuve de la mondialisation*, par RICHER X. et SAFIR N., éd. L'Harmattan, N°24, p.90.

<sup>2</sup> Groupe de la Banque Africaine de Développement. (2006), « Tunisie : étude économique et sectorielle : la compétitivité de l'économie tunisienne et les interventions de la banque », Tunis, p.22.

<sup>3</sup> Ce baromètre est un instrument qui consiste à mener une étude qualitative à court terme, tous les quatre mois. Il vise l'évaluation de l'impact du PMN sur l'entreprise durant quatre périodes, depuis le début de la réalisation de son plan d'action jusqu'à son achèvement.

<sup>4</sup> AZOUAOU L. (2016), *Op.cit.*, p.91.

<sup>5</sup> BOUHABA M. (2011), « La problématique de la mise à niveau des entreprises en Algérie. Algérie : cinquante ans d'expériences de développement Etat -Economie-Société », p. 13.

#### *Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb*

partagées entre un changement radical et un léger changement. Parmi les facteurs qui incitaient les entreprises à adhérer à ce programme de mise à niveau, et ceci est valable pour tous les pays du Maghreb et non spécifiquement la Tunisie, le plus important apparaissait le souci de modernisation des équipements de production. En second lieu, perçu comme tout aussi prioritaire, l'amélioration de la qualité des produits. Enfin, en dernier lieu, l'introduction de nouvelles technologies, figurait à un degré moindre, dans l'ordre des préoccupations, bien qu'il s'agisse d'une considération majeure, en matière de compétitivité.

Par ailleurs, les résultats issus des enquêtes menées sur les terrains, insistent sur l'importance accordée aux investissements immatériels. À ce propos, les entreprises expriment à l'unanimité, le rôle prépondérant que joue ce mode d'accumulation, dans l'amélioration de la compétitivité. Ce type d'investissement constitue également un facteur pour le développement et la croissance du tissu industriel, bien que l'on constate dans les faits, que ceci peut s'avérer malaisé, en raison de son coût et de la difficulté à identifier une expertise avérée.

Toutefois, les inquiétudes demeurent, les questions relatives à la compétitivité restant posées, alors que des faiblesses organisationnelles et structurelles freinent toujours l'émergence d'entreprises compétitives au niveau international. En effet, le tissu industriel tunisien se voit composé de nombreuses PME aux capacités de production très limitées, ainsi que d'entreprises à caractère familial, orientées vers des exportations dans des secteurs risqués (textile et tourisme). Dans le même temps, l'environnement de la PME/PMI, caractérisé par une administration bureaucratique et tatillonne, un cadre institutionnel rigide et un marché financier peu dynamique, demeure contraignant.

Enfin, des études relatives au bilan du PMN, conduites par la Banque Mondiale, ont démontré que les entreprises bénéficiaires de ces PMN, étaient déjà performantes et qu'elles répondaient aux critères de solvabilité financière exigés.

Le tableau 4.13 détaille l'état d'avancement du programme de mise à niveau en Tunisie, en dressant un bilan à fin juin 2016. Sur les 6190 demandes d'adhésion recensées à fin juin 2016, 5427 dossiers ont été approuvés par le COPIL, soit 87,7%, alors que 739 (12%) restaient en cours d'instruction et que 24 (0,4%) étaient définitivement refusés.

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

En outre, globalement, 9441,2 MDT d'investissement ont été approuvés. Les investissements immatériels restent très inférieurs aux investissements matériels, soit environ 27,40% pour les premiers contre 66, 43% pour les seconds, alors que les primes de diagnostic se situent à 43 MD, soit 3,34 % selon le tableau 4.14

**Tableau 4.13 Bilan du PMN en Tunisie situation arrêtée fin juin 2016**

<b>Dossiers examinés par le COPIL</b>	<b>Nombre de dossiers traités et montants alloués</b>
<b>Demandes d'adhésion</b>	6 190
Nombre de dossier refusés	24
Dossiers de mise à niveau approuvés	5 427
Dossiers en cours d'élaboration	739
<b>Total des investissements approuvés :</b>	9441,2MD
dont investissement immatériel	963,6 MD
et investissement pour diagnostic	76,2MD
<b>Total des primes approuvées :</b>	1 284,1MD
dont primes immatérielles	351,9MD
primes matérielles	853,2MD
et primes diagnostics	43MD
<b>Total des tranches débloquées</b>	3 734MD
<b>Total des primes débloquées</b>	592,7MD

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données Bureau de la Mise à Niveau (BMN), 2016, *In* Ministère de l'Industrie et du commerce, Tunisie, Bureau de mise à niveau, (2016), « Situation du programme de mise à niveau, Bilan fin mars 2016 », p. 2. *In* <http://www.pmn.nat.tn/>. Consulté décembre 2016.

**Tableau 4.14 Bilan du PMN fin juin 2016 par secteur d'activité**

	<b>IAA</b>	<b>ICC</b>	<b>ICH</b>	<b>ID</b>	<b>IMCCV</b>	<b>IME</b>	<b>ITH</b>	<b>IS</b>	<b>Total</b>
<b>Demande d'adhésion</b>	621	307	286	741	282	700	2271	243	5451
<b>Nombre de dossiers approuvés</b>	618	305	283	739	281	697	2265	239	5427
<b>Répartition sectorielle des dossiers approuvés en %</b>	11,39%	5,62%	5,21%	13,62%	5,18%	12,84%	41,74%	4,40%	100%
<b>Dossiers en cours</b>	111	22	54	110	50	135	206	51	739
<b>Dossiers refusés</b>	3	2	3	2	1	3	6	4	24
<b>Total d'adhésion</b>	732	329	340	851	332	835	2477	294	6190
<b>Investissements approuvés (en MD)</b>	1751,1	238,5	823,1	1297,3	1619,1	1970	1572,3	164	9441
<b>Part de l'investissement par secteur</b>	19%	3%	9%	14%	17%	21%	17%	2%	100%
<b>Investissement immatériel (y compris diagnostic)</b>	150	53	72	117	82	208	296	61	1040
<b>Part de l'immatériel</b>	9%	22%	9%	9%	5%	11%	19%	37%	120%
<b>Primes octroyés :</b>	209.1	36.4	105.6	177.7	140.1	281.3	284.7	31.3	1266.2
<b>Primes sur Inv. Diag</b>	5.1	2	2.7	5.8	2.5	6.4	16.9	1.6	43
<b>Primes sur Inv. Matériel</b>	154.4	20.1	78.2	128	114.9	204.4	157.9	8	866
<b>Primes sur Inv. Immatériel</b>	49.5	14.3	24.7	43.8	22.7	70.5	109.9	21.7	357.2
<b>Primes débloquées (en MD):</b>	102.5	8.9	49.3	91.7	88.8	113.2	125	10.2	589.7
<b>Primes sur Inv. Diag</b>	4.6	1.9	2.5	5.3	2.1	5.6	16.1	1.2	39.3
<b>Primes sur Inv. Matériel</b>	86.8	5.6	42.1	78.1	80.2	92.5	88.4	3.2	477

Source : Ministère de l'Industrie et du commerce, Tunisie, Bureau de mise à niveau, (2016), « Situation du programme de mise à niveau,, Bilan fin mars 2016 », p. 2. In <http://www.pmn.nat.tn/>. Consulté Décembre 2016.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

La répartition sectorielle, révèle une certaine polarisation des mises à niveau (80%) réalisée sur les industries suivantes, respectivement, l'Industrie Textile et Habillement (ITH) 41,74%, les Industries Diverses (ID) 13,62%, l'Industrie Mécanique et Electrique. (IME) 12,84%, l'Industrie Agroalimentaire (IAA) 11,39%. Le total des primes accordées par le FODEC est estimé à 1266,2 MDT jusqu'à fin juin 2016.

De manière générale, la représentation des secteurs en termes de dossiers approuvés est quasi-équivalente à leur poids relatif dans l'industrie manufacturière. Aussi, bien qu'officiellement le PMN tunisien n'ait pas été ciblé sur certaines branches, ce sont les entreprises de l'industrie habillement et textile (ITH), qui sont les plus nombreuses à avoir adhéré (Tableau 4.14)

La forte adhésion des firmes sur certaines branches d'activité peut s'expliquer par leurs poids dans l'industrie tunisienne (près de 40% du total des firmes manufacturières), mais également par le fait qu'elles soient relativement les plus affectées par le processus de mondialisation, portant sur l'ouverture croissante de l'économie, la fin des Accords Multifibres (AMF), l'intensification de la concurrence chinoise, etc.

Il faut noter aussi, que toute entreprise peut faire appel à un Investissement à Caractère Technologique (ITP) en plus d'un programme de mise à niveau (PMN) pour la réalisation d'actions immatérielles bien déterminées, conformément à une liste prédéfinie. L'ITP est un outil qui présente certains avantages par rapport à un Programme de Mise à Niveau. Parmi ceux-ci, on peut citer les éléments suivants :

- Les entreprises doivent justifier d'une seule année d'exercice effectif (au lieu de 2 dans le cas du PMN) ;
- Les actions de l'ITP sont des opérations pointues répertoriées qui ne nécessitent pas la réalisation d'un diagnostic préalable ;
- Les conditions de déblocage des primes sont moins contraignantes. Ainsi, la certification des bilans n'est pas obligatoire et la restructuration financière n'est pas exigée.

Il est toutefois à préciser qu'une entreprise peut engager simultanément un PMN et une, voire plusieurs, actions ITP. Le tableau 4.15 résume le bilan des I.T.P réalisé au 30 juin 2016.

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**Tableau 4. 15 Etat d'avancement du programme Investissement Technologique à caractère Prioritaire (I.T.P.)**

Dossiers I.T.P. approuvés	<b>8 266</b>
Total des investissements approuvés	423,24 MD
Total des primes approuvées	178,34MD
Total des tranches débloquées	4 569MD
Total des primes débloquées	85,74MD

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données Bureau de Mise à Niveau (BMN), 2016.

Par contre, en ce qui concerne l'état d'avancement des Primes accordées au titre Investissement dans la Recherche et le Développement (P.I.R.D), le nombre approuvés est de 90 dossiers en fin juin 2016.

Le déblocage total des primes (P.I.R.D) est subordonné à la réalisation des actions prévues et au résultat de suivi. Le suivi de la réalisation de ces projets est confié aux centres techniques sectoriels ou d'autres organismes ou experts, désignés par le Ministère de l'Industrie et de la Technologie.

Le déblocage porte sur l'ensemble des actions approuvées. Il s'effectue pour chaque investissement en deux tranches, 50% au début de la réalisation et 50% à la fin de la réalisation. En ce qui concerne, les primes d'investissement « PIRD » sont fixées comme suit: 50% du coût total des études avec un plafond fixé à 25.000 DT,50% du coût des réalisations relatif aux expériences et essais techniques de prototypes, aux expérimentations sur le terrain, acquisitions d'équipements scientifiques de laboratoires nécessaires à la conduite de projets de R&D et aux projets de recherches appliquées, et ce, avec un plafond de la prime fixé à 100.000 DT.

### **2.2.1 Appréciation du PMN par la Banque Mondiale**

Une étude<sup>1</sup>réalisée par la Banque Mondiale, afin d'évaluer l'impact de ces PMN sur le tissu industriel en Tunisie, a démontré que l'efficacité du dispositif restait mitigée, car les taux

---

<sup>1</sup> Banque Mondiale (2003), « République de Tunisie, revue des politiques de développement : tirer parti de l'intégration commerciale pour stimuler la croissance et l'emploi », novembre, pp28-29.

## Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

de décaissement des primes demeuraient faibles et bénéficiait pour près des deux tiers, à trois secteurs (agroalimentaire, matériaux de construction et textile - habillement).

D'autre part, le PMN aurait un impact ambigu sur l'investissement, puisque si les entreprises participant au programme ont des résultats supérieurs à l'ensemble du secteur industriel, ces performances ne seraient pas nécessairement dues à l'efficacité des PMN mis en place, mais traduiraient plutôt une meilleure performance des entreprises sélectionnées.<sup>1</sup>

En effet, selon certains auteurs le programme de mise à niveau serait antiéconomique, puisqu'il aurait au préalable favorisé des entreprises déjà performantes, en raison de critères de solvabilité financière exigés. Le programme paraîtrait donc avoir favorisé les gagnants, puisque les entreprises qui répondent aux critères de performance et les entreprises exportatrices, qui bénéficient également des généreux avantages à l'investissement, du régime offshore.<sup>2</sup>

Parmi les autres critiques formulées à l'encontre de ce PMN, les primes accordées ou versées se sont faites sur la base de la réalisation physique des investissements et non sur des critères d'amélioration de la compétitivité des entreprises (amélioration de la valeur ajoutée, augmentation du CA à l'exportation, production par employé, etc.).

Enfin, une tribune lors d'un colloque en date de 2006, fait remarquer que, « d'autre part, affecter des surprimes destinées aux financements sur fonds propres, sans savoir au préalable la nature de ces fonds propres, a poussé beaucoup d'entreprises à équilibrer leur plan de financement par des capacités d'autofinancement futures, dans une logique de chasseur de primes. Une pratique qui a provoqué à court terme, d'importants déséquilibres financiers puis, à moyen terme, des besoins de restructurations financières importants. ».<sup>3</sup>

### **2.2.2 Appréciation du PMN par le Bureau de Mise à Niveau (BMN)**

Depuis le démarrage des programmes, le BMN effectue des enquêtes de suivi qui sont régulièrement réalisées auprès d'échantillons d'entreprises mise à niveau, dont l'objectif est d'évaluer l'impact des PMN sur leur compétitivité et de mettre en évidence les insuffisances du programme et de le réorienter.

---

<sup>1</sup> BOUGAULT H. et FILIPIAK E. (2005), *op. cit.*, p.74.

<sup>2</sup> GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, p. 160.

<sup>3</sup> JAZIRI R. et CHERIF M.(2006), « Le programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes : fondements, démarches et impacts », Colloque international sur les exigences de mise à niveau des PME/PMI dans les pays arabes, Université Chlef, 17&18 avril, p.24.

#### Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

Sur la période du XI<sup>ème</sup> plan (1996-2001), une enquête quantitative a été menée auprès de 590 entreprises. Celle-ci a démontré que le taux de réalisation global s'établissait autour de 68%,<sup>1</sup> que seulement 5% des entreprises interrogées ont un taux de réalisation inférieur à 10%, alors que 11% ont réalisé entièrement ou dépassé les investissements prévus.<sup>2</sup> Dans le même temps, le chiffre d'affaires des entreprises ayant réalisé leur plan de mise à niveau a augmenté de 11%, contre 8,3% pour l'ensemble du secteur manufacturier.

Une autre enquête a été effectuée en 2002, auprès de 1103 entreprises dont le programme a été approuvé par le COPIL à la fin de l'année 2001. Celle-ci a démontré que les entreprises ayant adhéré au PMN, avaient intégré l'exigence de compétitivité, dans un environnement concurrentiel local et international, puisque les résultats ont attesté que<sup>3</sup> 67% d'entre elles avaient diversifié leurs produits et que 78% avaient mis au point de nouvelles gammes de produits, tout en améliorant le processus de production. En outre, près de 82% avaient amélioré leur taux d'utilisation des équipements, 75% avaient adopté un programme de certification et de qualité, et enfin 69% avaient entrepris une restructuration de leur fonction commerciale et axé leurs efforts sur la mise au point d'une stratégie de développement des exportations.

Par la suite, une autre enquête menée en 2005, a révélé que la valeur ajoutée des firmes adhérentes a augmenté d'un taux annuel moyen de 9,7%, contre 6% pour l'ensemble de l'industrie manufacturière. Parallèlement, le taux de croissance annuel moyen de leur chiffre d'affaires à l'export a été encore plus important, à environ 18% et ce, malgré une conjoncture internationale défavorable. Cette progression a permis de doubler le volume des exportations des firmes adhérentes.<sup>4</sup>

Au cours de l'année 2010, une analyse préliminaire<sup>5</sup> a été effectuée par l'Institut Tunisien de la Compétitivité des Etudes Quantitatives. Cette étude était basée sur la confrontation entre les objectifs, les réalisations du PMN et les programmes qui lui sont rattachés.

---

<sup>1</sup> Le taux de réalisation est le rapport de la somme des investissements réalisés par les investissements approuvés. La moyenne des taux de réalisation calculés pour chaque entreprise.

<sup>2</sup> CAUPIN V. (2005), « Le partenariat Euro-méditerranéen huit ans après Barcelone : Etat des lieux et premiers impacts macro-économiques sur le Maroc et la Tunisie », AFD, Paris, p.28.

<sup>3</sup> BOUGAULT H. et FILIPIAK E. (2005), *Op. cit.*, p.70.

<sup>4</sup> GHOMARI S. (2015), *Op. cit.*, p.161.

<sup>5</sup> Institut Tunisien de la compétitivité des études quantitatives (2010), « Evaluation du programme de mise à niveau, Résultat de la 7<sup>ème</sup> enquête sur le Programme de Mise à Niveau », Février, Tunisie, p.3.

#### Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

Il ressort de la confrontation entre les objectifs quantitatifs assignés au PMN et ses réalisations, que certains ont pu être atteints, voire dépassés, par contre, d'autres ne semblent pas, facilement réalisables<sup>1</sup> :

En termes d'adhésion des entreprises au PMN, le taux de réalisation sur toute la période passée, avoisine les 100%. De même, l'objectif en matière d'adhésions fixé pour la période du XIème Plan semble être réalisable. Toutefois, lorsqu'on retient comme critère le nombre annuel d'approbations, on constate un tassement, voire une baisse du nombre de dossiers approuvés d'une année sur l'autre. Cette baisse a également concerné le montant des investissements, qui a subi l'effet des deux crises, celle de 2002-2004 et celle de 2008.

La répartition sectorielle des actions du PMN laisse apparaître la prédominance de trois secteurs (ITH, IAA et IME) qui accaparent l'essentiel des ressources du programme. En termes de nombre de dossiers, la part du secteur des ITH a atteint 45% du nombre total en 2008. Ceci pourrait refléter, d'une part, la place importante réservée à ce secteur dans la stratégie de mise à niveau et, d'autre part, les contraintes et les exigences d'ajustement ressenties par les entreprises relevant de ce secteur face aux risques encourus, suite au démantèlement des accords multifibres, à l'adhésion de la Chine à l'OMC et à l'instauration de la zone de libre-échange avec l'UE en 2008, déjà évoqués.

En ce qui concerne la perception des déterminants de la compétitivité lors de cette enquête (année 2010), l'évaluation s'est faite sur la base de deux échantillons : 442 entreprises adhérentes au programme (échantillon de base) et 200 entreprises non adhérentes (échantillon témoin). L'enquête a démontré que les entreprises ont adopté différentes stratégies en liaison avec leur propre perception de la compétitivité. Certaines optent pour une stratégie privilégiant la compétitivité hors prix, d'autres axent leur stratégie sur la compétitivité prix :<sup>2</sup>

- 55% des entreprises tant compilées que non compilées déclarent avoir diversifié leurs marchés et 46% indiquent avoir augmenté leurs gammes de produits ;
- 52% des entreprises (48% pour l'échantillon-témoin) déclarent avoir misé plutôt sur l'amélioration de la qualification des ressources humaines. Une telle orientation trouve son origine dans le souci des entreprises d'améliorer constamment la productivité, pour maîtriser durablement les coûts unitaires de production et augmenter les ventes et les parts de marché ;

---

<sup>1</sup>Institut Tunisien de la compétitivité des études quantitatives (2010), *Op. cit.*, p.3.

<sup>2</sup>*Idem.*, p. 6.

#### Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

- Une troisième stratégie, basée sur l'innovation, est adoptée par une proportion non négligeable d'entreprises compilées (39%).

Par ailleurs, l'Investissement Technologique Prioritaire (ITP), instrument du PMN dédié à l'encouragement des investissements immatériels en général et technologiques en particulier, a vu son rôle se renforcer dans le processus de mise à niveau, notamment à partir de 2006, que ce soit en termes de nombre de dossiers, que de volume d'investissement. Celui-ci a presque doublé entre 2005 et 2008 et à partir de 2006, la part de l'investissement immatériel dans le volume total d'investissement a dépassé celle de l'investissement matériel.

D'autres programmes connexes sont venus renforcer certains aspects du PMN. La confrontation entre les objectifs et les réalisations de ces programmes sur la base des données disponibles donne les taux de réalisation suivants <sup>1</sup>: programme National de la Qualité 86,5%; Coaching 11,7% ; introduction en Bourse 24% ; restructuration financière 60% ; et création de consortiums (partenariat) 60%.

En sus des enquêtes menées pour évaluer le PMN et son impact qualitatif sur l'amélioration du management des PME concernées, le BMN a mis en place un instrument d'évaluation, à savoir « le Baromètre de Compétitivité ».

Malgré les avis mitigés des différents économistes sur la réussite ou pas du PMN tunisien, ce dernier est cité comme exemple. Au-delà des aspects quantitatifs et du nombre des entreprises ayant adhéré, le succès du programme résulte notamment de la prise de conscience qu'il a su initier, face à un processus de démantèlement tarifaire irréversible, par sa capacité à lancer une dynamique d'adaptation de l'appareil productif et de la structure financière des entreprises. Aussi, des changements significatifs ont été opérés dans les modes de gestion des entreprises, une sensibilisation à la nécessité de se moderniser, d'acquérir un savoir-faire humain, voire technologique. Le PMN de l'industrie tunisienne constitue le premier programme d'envergure mis en œuvre au Maghreb. Les résultats de ce programme sont très encourageants et la Tunisie reste, dans le Maghreb, une économie relativement dynamique.

---

<sup>1</sup>Institut Tunisien de la compétitivité des études quantitatives (2010), *Op. cit.*, p.3.

## Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

### **2.3 Bilan du Programme de mise à Niveau au Maroc : appréciations quantitatives et qualitatives**

Le programme de mise à niveau au Maroc s'est révélé lent et insuffisant, « contrairement à ce qui a été escompté lors de son lancement, au lendemain de la conclusion avec l'Union Européenne, le programme de mise à niveau, dans toutes ses versions, n'a pas atteint le niveau espéré. 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. »<sup>1</sup> La politique de mise à niveau au Maroc est passée par deux phases (démarrage et relance). Pendant la première phase (1997-2001) la mise à niveau a été liée à l'accord d'association avec l'Union Européenne.<sup>2</sup> Dans ces premières années, la politique de mise à niveau a plus relevé d'une logique de projet que de celle d'une politique nationale et son démarrage s'est avéré très lent, avec des taux d'utilisation des fonds très faibles au cours des années 1997-2001.<sup>3</sup>

Le programme marocain a connu lors de cette période, un faible dynamisme, n'a pas suscité un fort intérêt chez les entreprises et n'a donc eu d'impact, que sur une frange infime du tissu industriel marocain. De manière générale, cette période s'est traduite par une faible approbation de la politique par les Pouvoirs Publics et une participation modérée des entreprises.

Selon Caupin (2003), « la politique de mise à niveau des entreprises marocaines n'a d'abord rencontré qu'un succès limité. Les principales raisons de cet échec semblent être davantage d'ordre structurel, que le fait d'une inadaptation du dispositif d'accompagnement des entreprises. »<sup>4</sup>

En 2002, nous assistons à une volonté de redynamisation de la stratégie, avec la création d'un Ministère délégué, chargé des affaires économiques et générales et de la mise à niveau de l'économie.

C'est ainsi qu'une série de mesures pratiques ont été mises en place dès janvier 2003 (CNMN, ANPME), mais l'absence de résultats tangibles en termes de croissance a enfin conduit les autorités marocaines, en l'an 2005, à lancer le programme « Emergence »,<sup>5</sup> qui

---

<sup>1</sup> GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, p.169.

<sup>2</sup> AZOUAOU L. (2016), *Op.cit.*, p.93.

<sup>3</sup> AZOUAOU L. (2009), « La compétitivité et la mise à niveau de la PME maghrébine : analyse à partir d'une approche multidimensionnelle », p.8.

<sup>4</sup> CAUPIN V. (2003), *Op.cit.*, p. 47.

<sup>5</sup> Selon l'ANPME en 2008, plus de 500 entreprises ont été accompagnées dans le cadre du plan émergence.

#### Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

s'appuie sur un ciblage volontariste, mais non exclusif, des moteurs de croissance et une modernisation compétitive du tissu productif existant.

L'efficacité économique du programme de la mise à niveau des entreprises a été très largement affectée par les limites institutionnelles examinées auparavant et en 2007, il était permis de constater que très peu d'études d'impact économique des programmes de la mise à niveau avaient été réalisées.<sup>1</sup> La faible volonté politique et l'insuffisance des financements pouvaient expliquer en partie les faibles avancées du PMN au Maroc.

En outre, il apparaît que le programme marocain a souffert de problèmes d'environnement, de lourdeur et de multiplicité des procédures et des intervenants, ajoutés à un manque de médiatisation, d'information et de lisibilité. Parmi ceux-ci, le premier handicap a résidé dans le faible engagement des pouvoirs publics, alors la mobilisation des moyens humains et financiers s'avérait peu adaptée, les dotations de l'ANPME demeurant totalement dépendantes de la coopération internationale. Dans le même temps, du côté de la Tunisie, un Fonds national de développement de la compétitivité industrielle était alimenté par des recettes, correspondant à un prélèvement d'un point sur taux de TVA.

Une étude lancée par l'ANPME, en novembre 2004 et publiée en 2005, afin d'évaluer l'efficacité économique du programme de la mise à niveau financé par les fonds MEDA1 (programme Euro Maroc Entreprise (EME), fait figure d'exception. Elle visait à l'examen de la pertinence et de l'impact du programme par rapport à l'objectif escompté, puis à celui de la pérennité de l'action dans l'entreprise, dans les organismes d'appui et enfin, la vérification que l'investissement immatériel financé dans le cadre du programme s'ajoutait, et non se substituait, aux efforts de mise à niveau de l'entreprise par ses propres moyens. L'étude a été conduite auprès d'un échantillon de 84 entreprises sur les 363 ayant bénéficié d'actions de mise à niveau sur la période 2002-2004. En moyenne les prestations offertes dans le cadre du programme EME sont estimées, approximativement, entre 3 et 5% du chiffre d'affaires de la petite entreprise (effectif inférieur à 50) et de 0,5% à 3% pour la moyenne entreprise (effectif compris entre 50 et 200).<sup>2</sup>

Ainsi, parmi les 363 entreprises considérées, sur un total de 7714 entreprises industrielles de plus de 10 salariés recensées en 2003, 275 d'entre elles ont bénéficié

---

<sup>1</sup>BENNACEUR S. (2007), « Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie », FEMISE RESEARCH PROGRAMME FEMISE, p.81.

<sup>2</sup> *Idem.*, p.82.

#### *Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb*

d'actions de diagnostic, 220 d'actions de mise à niveau et 132 à la fois des deux types d'actions. L'ensemble de ces actions d'assistance technique a nécessité la mobilisation d'un fonds opérationnel de près de 14 millions d'Euros,<sup>1</sup> dont les entreprises bénéficiaires appartenaient aux secteurs du textile et de l'habillement (32%), suivies de l'industrie chimique et para-chimique (19%), des services (15%) et correspondant principalement au segment des moyennes entreprises. Au final, ce programme a très peu touché les petites entreprises, qui constituent pourtant l'essentiel du tissu industriel marocain. Par contre, il est surprenant, que le secteur agroalimentaire, qui comptait en 2003, 24% des unités industrielles du Pays, ait très peu adhéré au programme.

L'exploitation des résultats, révèlent que pour les trois-quarts des entreprises, l'adhésion au programme EME s'est traduite par une amélioration significative en matière de repositionnement stratégique, de maîtrise des coûts, de réduction des délais et enfin de gestion de la qualité. La majorité des entreprises ont aussi pu renforcer leur activité commerciale, augmenter leurs dépenses marketing, leurs investissements matériels et immatériels et leur taux d'encadrement. Dans le même temps, presque les deux tiers des entreprises du champ de l'enquête ont réalisé un taux de croissance de leur chiffre d'affaires supérieur à 6%, alors que 80% d'entre elles, ont amélioré leur productivité globale et plus de la moitié, leur capacité d'autofinancement.

Afin de suivre l'impact des mesures de promotion économique prises par l'ANPME dans le cadre du programme de mise à niveau, les autorités marocaines ont mis en place un instrument, baptisé « Baromètre de compétitivité de la PME marocaine ». Le rôle de ce baromètre était d'identifier, de mesurer et d'analyser les tendances des mesures de promotion économique et leur développement dans le temps, ainsi qu'orienter et optimiser le portefeuille ANPME en termes de programmes de promotion économique.

Les résultats de l'édition pilote de ce baromètre (2007) ont permis d'évaluer les effets des actions de modernisation compétitive sur les entreprises accompagnées. A titre d'exemple, 62% des entreprises ont enregistré une progression du volume des activités à l'exportation par rapport à l'année précédente, 78% font de bonnes prévisions de croissance pour l'année d'après. En 2008, selon l'ANPME, plus de 500 entreprises ont été accompagnées dans le cadre du plan émergence.

---

<sup>1</sup>BOUHABA M. (2011), « La problématique de la mise à niveau des entreprises en Algérie : cinquante ans d'expériences de développement Etat -Economie-Société », p.13 à 18.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

L'ANPME a lancé le 14 mars 2014 la 1<sup>ère</sup> édition du programme « Imtiaz ». Ce programme permettait aux PME à fort potentiel de croissance, disposant de programme de développement et d'investissement ambitieux, de bénéficier de l'aide de l'Etat sous forme de contribution financière non remboursable, accordée par l'ANPME à hauteur de 20% du montant global de l'investissement (matériel et immatériel dont les opérations de fusion acquisition) pouvant atteindre 5 millions de DH. Ce programme en plus du crédit bancaire, comportait d'autres modes de financement, à savoir, le leasing et l'autofinancement. L'objectif de ce programme était de permettre aux entreprises bénéficiaires, d'atteindre des paliers supérieurs en termes de chiffre d'affaires, de valeur ajoutée, et de création d'emploi, puis d'introduire de nouvelles technologies et enfin d'induire un impact structurant sur les branches ou les filières dans lesquelles elles opèrent.

En ce qui concerne l'année 2013, suite au processus d'évaluation effectué par un cabinet indépendant, le comité public-privé a retenu 79 projets pour un investissement de 1,61 milliards de DHS. Les deux éditions de l'année 2013 ont connu la participation de 106 entreprises ayant présenté des projets de développement.

Ces projets devraient générer, sur la période 2013-2018, un chiffre d'affaires additionnel de 19,6 milliards DHS et la création de 5634 nouveaux emplois. Le montant global de la prime Imtiaz s'élevait à près de 266,5 millions de DHS.

Il est également à préciser que 52 projets parmi les 79 retenus au titre de l'année 2013 portaient sur l'augmentation de la capacité de production, 17 projets concernaient la construction et l'aménagement de sites de production, 13 projets visaient à la modernisation de l'outil de production et 14 projets contribuaient au renforcement des exportations.<sup>1</sup>

Il est à noter, que durant l'année 2014, huit éditions Imtiaz ont été réalisées et ont permis de sélectionner 174 projets ayant bénéficiés de la prime Imtiaz pour un investissement global de près de 3, 74 milliards DHS. Ces projets devraient générer un chiffre d'affaires additionnel de plus de 40,6 milliards de DHS, une valeur ajoutée de plus de 13,4 milliards DHS et près de 12688 nouveaux emplois. Le montant global de la prime Imtiaz allouée aux 174 projets s'élevait à plus de 610MDH.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>www.anpme.ma, consulté décembre 2015.

<sup>2</sup> *Idem.*

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

Il est à préciser que 76 projets sur les 174 retenus s'inscrivaient dans une stratégie de substitution aux importations, 85 contribuaient au renforcement des exportations et à la diversification des marchés, notamment en direction des pays africains, 17 portaient sur la construction et l'aménagement de sites de production et enfin, 13 visaient à la modernisation de l'outil de production.

A partir de l'année 2013, Imtiaz et Moussanada sont les programmes majeurs d'appui aux PME, déployés dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle et mis en œuvre par l'ANPME. Ces programmes visent à accompagner les PME dans la concrétisation de leurs projets de développement et à renforcer leur compétitivité.

Le programme Moussanada était destiné aux entreprises en phase de modernisation. Il visait à l'amélioration de leur productivité et au renforcement de leur compétitivité. L'offre Moussanada était constituée de plusieurs packs de services couvrant tous les besoins des entreprises. Ce programme prenait en charge, 60% à 80% des coûts de prestations de services, pouvant atteindre 1 million de Dh, notamment dans le cadre de plans de progrès.

Quant à Imtiaz, il était destiné aux PME à fort potentiel de croissance et permettait aux entreprises disposant de projets de développement ambitieux, de bénéficier d'une aide de l'Etat sous forme de prime accordée par l'ANPME à hauteur de 20% du montant global de l'investissement, dans la limite de 5 MDH.

L'ANPME durant 2013, tous programmes confondus au Maroc, a accompagné plus de 1650 entreprises, englobant aussi bien des PME (500) que des TPE (1150). Cet effort a nécessité une contribution de l'ANPME de l'ordre de 330 millions de dirhams (MDH), le montant consolidé de l'investissement engagé atteignant près de 1.6 milliards de dirhams (MMDH). A noter aussi qu'un bilan consolidé des réalisations de l'Agence sur une période 2003-2013 permet de retenir que plus de 29 500 entreprises ont bénéficié des services de l'ANPME au cours de la décennie, moyennant une contribution financière de l'Agence de 1.8 MMDH. Cette population de bénéficiaires, qui comprend 2500 PME et plus de 27 000 TPE, a réalisé un chiffre d'affaires total avoisinant les 104 MMDH et a employé plus de 284 000 salariés. En ce qui concerne l'année 2014, l'ANPME se fixait pour objectif d'accompagner 10400 entreprises (700 PME et 9700 TPE) avec une contribution financière de 590 MDH, correspondant d'un investissement global consolidé 2MMDH.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Centre régional d'investissement (2013), Rabat, Salé, Zemmour, Zaer, Un espace de croissance accéléré. Infomédiaire, Rabat.

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

Le bilan arrêté au cours de l'année 2013 par l'ANPME, fait état de 1650 entreprises mises à niveau, dont 500 PME et 1150TPE, le budget alloué à cet effet se situant à 330 millions Dirhams (Tableau 4.16).

**Tableau 4. 16Bilan du PMN arrêté année 2013**

<b>Bilan année 2013 tous programmes confondus</b>	<b>Nombre de PME</b>
PME	500
TPE	1150
Toutes entreprises	1650
Budget engagé	330 millions DH

Source : Centre régional d'investissement (2013), Salé, Zemmour, Zaer, Un espace de croissance accéléré, Infomédiaire, Rabat.

Par contre, le nombre de PME mises à niveau de 2003 à 2013 a été de 29 500, dont 2 500 PME, 27 000 TPE, le budget engagé ayant été de 1,8 milliards de dirhams (MMDH), alors que le chiffre d'affaires réalisé est de 104 MMDH, avec une création de 28 400 emplois - salariés.

**Tableau 4.17Bilan de réalisation ANPME pour la décennie 2003-2013**

<b>Types d'entreprise</b>	<b>Nombre d'entreprise</b>
PME	2500
TPE	27000
Total entreprises	29500
Budget engagé	1.8 milliards de dirhams(MMDH)
Chiffre d'affaires réalisé	Chiffre d'affaires de 104 MMDH et création de plus de 28 400 emplois- salariés.

Source : Centre régional d'investissement (2013), Salé, Zemmour, Zaer, Un espace de croissance accéléré, Infomédiaire, Rabat.

Les objectifs prévus pour l'année 2014, concernaient l'accompagnement de 10 400 entreprises, dont 700 PME et 9 700 TPE, le budget alloué ayant été de 590 MDH.

Compte tenu que les entreprises évoluent dans un environnement global, où interagissent plusieurs intervenants, il est difficile de réduire les effets observés, aux seules prestations offertes dans le cadre des programmes de mise à niveau.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

De plus, au-delà de l'appui direct à l'entreprise, son environnement fait l'objet de la part des Pouvoirs Publics de mesures d'amélioration soutenues, tant sur le plan institutionnel, que fiscal ou encore financier. Il s'ensuit que, l'accroissement des performances des entreprises résulte d'une combinaison d'effets positifs induits, émanant de considérations d'ordre général aussi bien que des actions d'appui.

#### **2.4 Bilan comparatif des programmes de mise à niveau (PMN) au Maghreb**

En raison de la rareté et de la faible disponibilité de l'information statistique, notamment en Algérie et au Maroc, il a été malaisé de réaliser une étude exhaustive, portant au-delà de 2014. Toutefois, nous avons tenté de dresser une comparaison transversale, au travers des quelques indicateurs ou chiffres-clés (tableau 4.18) : Il apparaît à la lecture de ce tableau, que la Tunisie affiche sa singularité par rapport à l'Algérie et au Maroc, notamment en ce qui concerne le nombre d'adhésions et d'approbations. Ce phénomène paraît devoir révéler l'importance capitale de la sensibilisation, obtenue au travers de la médiatisation et de l'accompagnement des programmes, par différents dispositifs d'incitation.

Cette forte implication de la Tunisie est également évidente, à l'observation des parts de budget consommé, 46% contre 15% sur l'Algérie et le Maroc. Il semble que ces déficiences manifestes, traduites par les graphes ci-dessous, soient à porter au compte de lourdeurs bureaucratiques.

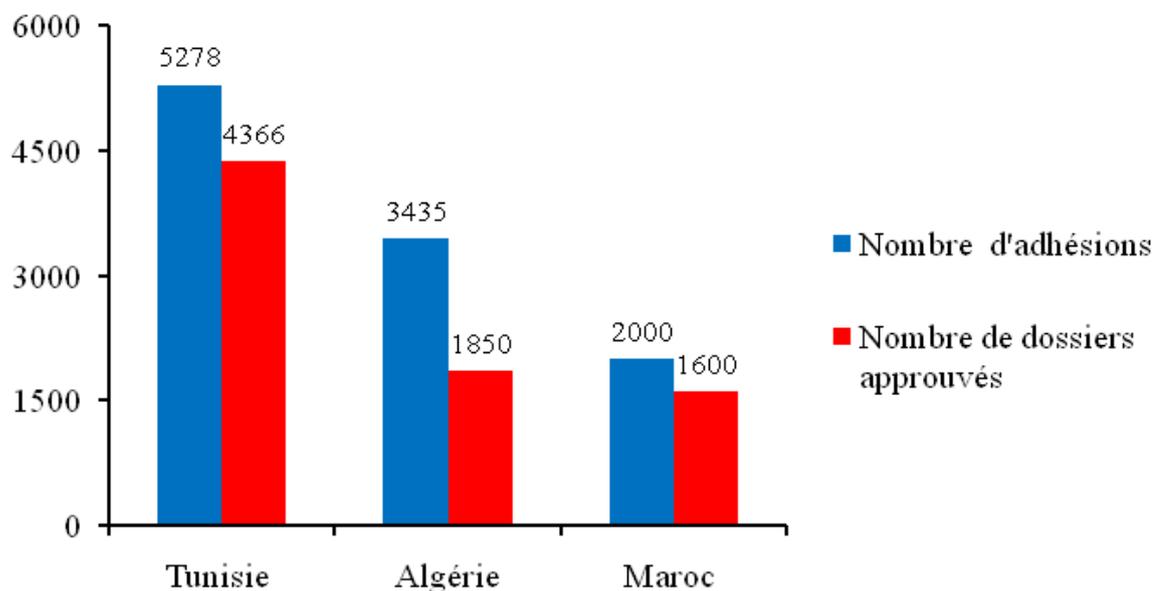
**Tableau 4. 18 Bilan comparatif PMN, année 2014 : Algérie, Tunisie et Maroc**

<b>Pays</b>	<b>Algérie</b>	<b>Tunisie</b>	<b>Maroc</b>
Objectifs PMN	26 500	15 000	104 000
Nombre PME à accompagner année 2014			
Nombre d'adhésions	3 435	5 278	2 000
Nombre de dossiers approuvés	1850	4366	1600
Budget alloué	385 MMDA	707MDT	590MDH
Budget consommé	15% du budget affecté	46% du budget affecté	15% du budget affecté

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des statistiques disponibles sur les sites des Ministères des PME des trois pays.

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**Figure 4. 3 Bilan comparatif PMN, année 2014 : Algérie, Tunisie et Maroc**



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des statistiques disponibles sur les sites des Ministères des PME des trois pays.

**Tableau 4. 19 Bilan nombre de dossiers d'adhésions et d'approbations au PMN au Maghreb, année 2014**

Pays	Tunisie	Algérie <sup>1</sup>	Maroc
Nombre d'adhésions	5278	2384	2000
Nombre de dossiers approuvés	4366	1100	1600

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des statistiques disponibles sur les sites des Ministères des PME des trois pays.

Par-delà ces données, il convient de préciser également que taux d'abandon des PMN après adhésion s'est avéré important au Maroc et en Algérie, en raison de la faiblesse de la prime financière et de la multiplicité des acteurs. De 60% pour les entreprises privées, contre 43% pour les entreprises publiques, l'importance de l'abandon renvoie directement au système de financement et de garantie, qui ne s'est pas révélé, efficient.

Par ailleurs, la renonciation plus forte des entreprises privées au bénéfice de la mise à niveau, a tenu probablement à une exigence de transparence requise, assez peu compatible

<sup>1</sup>Khaled R. (2013), « Revue de presse PME du 12 au 16 mai 2013 », p.31.

## **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

avec des activités à forte connotation informelle ! Le caractère familial de bon nombre de PME maghrébines ne cède en rien à cette constatation, celles-ci étant peu enclines à dévoiler des informations ayant trait à leurs activités (bilan financier, fournisseurs, CA, concurrents etc.)

### **2.5 Evaluation des programmes de mise à niveau PMN au Maghreb**

L'objectif de ce point, revient à tenter d'évaluer les différents programmes de mise à niveau dans les trois pays traités, l'Algérie, la Tunisie et le Maroc et ce, malgré l'indisponibilité ou la rareté des données collectées, ou encore leur caractère incomplet.

L'absence et la non-disponibilité des statistiques officielles et de suivi précis de ces programmes freinent toute tentative d'évaluation exhaustive, permettant de guider les autorités publiques. En effet, des trois pays étudiés, le seul où les données statistiques sont mises à jour est la Tunisie. Toutefois, il est à noter que ce type de bilan procède davantage d'une approche de type quantitativiste, portant sur le nombre d'entreprises adhérentes, le nombre de dossiers en cours de traitement, le nombre de dossiers traités, ou encore le montant des primes débloquées et traite assez peu des impacts des PMN, sur la compétitivité des entreprises. Parmi les constats dont on a abouti à travers notre modeste travail de recherche, peuvent être résumé comme suit :

#### **2.5.1 Faiblesse des institutions mises en œuvre pour diriger les PMN**

Dans les trois pays étudiés (Algérie, Maroc et Tunisie), une des causes principales de la performance mitigée des PMN au Maghreb réside dans la faiblesse des institutions mises en œuvre, pour les diriger. En effet, même si pour certains les bilans physiques des réalisations des programmes de mise à niveau ont été positifs, il n'en demeure pas moins qu'ils restent en deçà des attentes. La mise à niveau des entreprises maghrébines semble piétiner en raison notamment d'un saupoudrage de programmes et d'institutions gérant ces derniers. Ceci est dû en grande partie à l'absence d'une vision claire et d'une politique unique de la mise à niveau des entreprises notamment en Algérie.

A cela viennent s'ajouter d'autres préoccupations, à savoir, une faible mobilisation ou affectation des ressources nécessaires à la réalisation de cette tâche, un environnement peu propice, une forte sélectivité des entreprises, une démarche caractérisée par sa lenteur et sa lourdeur bureaucratique, un taux d'abandon important des entreprises ayant adhéré au dispositif de mise à niveau et enfin une culture managériale inappropriée.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

Il convient de noter également, que la mise à niveau n'a pas été engagée avec beaucoup de conviction, qu'elle a été conduite de manière peu ordonnée, sans mettre en place des moyens et des instruments permettant l'évaluation de l'efficacité du dispositif et de son impact sur la performance des entreprises et de l'économie maghrébine en général. Ces lacunes se sont traduites dans des scénarios peu crédibles ou peu mobilisateurs et par l'absence de résultats satisfaisants sur le terrain.

##### **2.5.2 Absence de vision claire et la multiplication des programmes et institutions**

La mise à niveau des entreprises au Maghreb, en particulier en Algérie depuis son lancement, a été menée sur plusieurs fronts, par plusieurs institutions, plusieurs acteurs et dans différents départements ministériels. Aussi s'est-on retrouvé avec une multitude d'objectifs, de discours, d'actions, de procédures, d'incitations et de champs d'intervention, etc., chaque programme s'inspirant de son propre vécu et expérience, de ses références spécifiques et s'organisant ainsi, sur une base institutionnelle tout aussi spécifique.

Les différents opérateurs économiques, organisations patronales et professionnelles attendaient beaucoup de cette opération. Néanmoins nombreux sont ceux qui n'ont pas compris, qu'elle ait été conduite, par plusieurs institutions séparées. En effet, la mise à niveau doit être menée d'une manière cohérente, pour permettre aux entreprises algériennes de réaliser leur essor et de se développer davantage dans un environnement marqué par une compétition mondiale.

Par ailleurs, la concurrence entre les institutions dirigeant les programmes, soit ministères, autorités spécifiques, associations....s'est traduite par un émiettement du suivi et des coûts de transactions élevés pour les entreprises, qui ont abandonné à mi-chemin. Ceci a généré une certaine défiance vis-à-vis du dispositif de mise à niveau dans d'autres entreprises, qui ont préféré ne pas s'engager dans des programmes qu'elles ne percevaient pas correctement<sup>1</sup>.

La multiplicité des programmes et des acteurs est due en grande partie à l'absence d'une vision claire et d'une stratégie économique bien définie. Le PMN ne s'est pas avéré être le résultat d'un processus de planification cohérent, conforme à des principes méthodologiques bien définis. Il ne reposait pas plus sur une analyse globale et exhaustive des problèmes de l'industrie algérienne et des contraintes résultant de l'Accord avec l'UE. Il s'est

---

<sup>1</sup> GHOMARI S. (2015), *Op.cit.* p.57.

#### *Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb*

plutôt montré comme la résultante des engagements financiers pris par les donateurs, et notamment l'UE, pour faciliter l'intégration de l'économie algérienne au marché européen.<sup>1</sup>

Il semble donc que l'Etat algérien se soit plutôt tenu dans une prudente réserve par rapport à la mise en place du dispositif de mise à niveau, pendant que l'Etat tunisien se montrait plus interventionniste.

La question qui se pose alors, est celle de la pertinence d'une politique libérale dans un contexte d'ouverture progressive d'une économie, qui a du mal à relancer sa croissance hors hydrocarbures. Les exemples de mise à niveau des économies portugaise et tunisienne, dont on doit tirer des enseignements, inclinent à penser qu'une intervention publique allant au-delà de la correction des imperfections de marché, puis de leur régulation est déterminante. La mise à niveau est considérée comme réussie dans ces deux pays, où une grande importance a été accordée par l'Etat à l'investissement en Technologie et à la formation.

D'autre part, l'absence de centres techniques performants, gérés conjointement avec les représentations patronales, constitue un véritable frein à la mise en œuvre du programme. L'Etat se positionne plutôt en tant qu'administrateur d'un projet, qu'en tant que régulateur initiateur d'une politique.

Par ailleurs, il a été donné d'observer une multitude de programmes de mise à niveau algériens, où les différents organes ou institutions assurant la gestion du dispositif de mise à niveau, tout en étant complètement indépendants les uns des autres, se concurrençaient cependant et vivaient des conflits de compétence.

C'est ainsi, qu'en dépit de la diversité des programmes de mise à niveau engagés, les résultats attendus, en termes de nombre d'entreprises mise à niveau, demeurent faibles. Ce déficit d'efficacité est aggravé par le fait que la mise à niveau des entreprises en Algérie, n'a pas été engagée avec beaucoup de certitude, a été menée sans vision prospective, sans objectifs clairs, sans démarche cohérente et enfin a été conduite de façon un peu désordonnée, par plusieurs acteurs.

En effet, le programme de mise à niveau s'est vu retardé dans son application effective en raison de divergence des procédures et de modalités entre ministères et organes concernés par le dispositif. Afin d'assurer une meilleure efficacité, il aurait plutôt convenu mettre en place une démarche consensuelle et des programmes unifiés, ou plutôt, un seul programme unifié. Ainsi, il aurait été plus judicieux de centraliser tous les programmes dans une seule

---

<sup>1</sup>Commission Européenne (2007b), « Programme d'appui aux PME/ PMI algériennes, EDPME », Alger, p.57.

## **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

instance, avec des objectifs bien élaborés au préalable, pour mettre à exécution une véritable et durable mise à niveau.

Désormais, la mise à niveau des PME algériennes se trouve sous tutelle du Ministère de l'Industrie et des Mines,<sup>1</sup> l'organisme principal en charge de l'application de ce programme étant toujours l'Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise (ANDPME). L'objectif est d'instaurer une seule et unique vision ou politique économique de mise à niveau et d'établir une stratégie commune et claire.

### **2.5.3 Incitations financières insuffisantes et un environnement peu propice**

Il apparaît que sur les trois pays du champ, les instruments financiers proposés dans le cadre des PMN aient été insuffisants où ne se soient pas montrés suffisamment motivants, pour favoriser une meilleure participation des entreprises. En effet, à défaut d'une forte incitation financière à l'entrée, les entreprises n'ont guère perçu l'intérêt de se rendre transparente en matière de gestion.

A titre d'exemple, dans le cas du Maroc, l'aide variait de 0,5% à 5% du chiffre d'affaires. Par contre en Algérie, dans le programme MIR, les entreprises ayant adhéré au programme ont exprimé un besoin d'investissements matériels estimés à 31 780 millions DA alors que l'aide réelle est estimée à seulement 1 386 millions DA.

Outre les incitations financières, dans les 3 pays du Maghreb, les actions de mise à niveau (matérielles et immatérielles) sont financées d'une part, par l'Etat et/ou des bailleurs de fonds internationaux et d'autre part, par les entreprises au travers de l'autofinancement ou par appel au système bancaire. Toutefois, l'impact des PMN sur la relation entreprise industrielle/ secteur bancaire est faible. En effet, les conditions d'exercice actuelles du secteur bancaire et l'absence de fonds de garantie suffisants, pèsent lourdement sur le financement de l'investissement nécessaire aux entreprises candidates à la mise à niveau. Ces dernières sont confrontées aussi à d'autres contraintes, liées aux délais de traitements anormalement élevés des dossiers de financement, qui dissuadent parfois les opérateurs à poursuivre le processus.

---

<sup>1</sup> Instauré depuis 2015, appelé auparavant le Ministère de l'Industrie et de la PME et de la Promotion de l'Investissement MIPMEPI, appelé aussi, Ministère de l'Industrie et de la Promotion de l'Investissement MIPI et Ministère de l'Industrie et de la Restructuration Industrielle MIR.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

En effet le recours au financement externe (banques et fournisseurs), n'intervient qu'à raison de 25% dans l'exploitation et 30% dans l'investissement. La faiblesse de ces taux révèle celle de la bancarisation et de l'intermédiation financière. Il faut quatre mois en moyenne pour connaître le sort d'une demande de crédit de fonctionnement et six mois pour un crédit d'investissement.

D'autres critiques peuvent être formulés à l'encontre du dispositif du programme de mise à niveau. En premier lieu, le fait que les primes soient versées sur la base de la réalisation physique des investissements et non sur des critères d'amélioration de la compétitivité des entreprises (augmentation du chiffre d'affaires à l'exportation, amélioration de la valeur ajoutée, production par employé, etc.) n'est sans doute pas le mécanisme approprié sur un plan théorique.

En second lieu, la surprime affectée aux financements sur fonds propres sans que la nature de ces fonds propres ait été précisément définie, a conduit de nombreuses entreprises à équilibrer leur plan de financement par des capacités d'autofinancement futures, dans une logique de chasseur de prime. Cette pratique s'est souvent traduite à court terme par d'importants déséquilibres financiers puis, à moyen terme, par des besoins de restructuration financière important.

A titre d'exemple, dans le cas de l'Algérie, s'ajoute un autre problème qui relève du mode de financement du Fonds de la Promotion et de la Compétitivité Industrielle (FPCI), qui s'est avéré lourd et contraignant du point de vue de traitement des dossiers car les décisions d'éligibilité et d'octroi des aides relèvent de la compétence d'un comité interministériel, le Comité National de la Compétitivité Industrielle (CNCI). L'entreprise retenue pour bénéficier des aides doit au préalable effectuer les dépenses nécessaires avant de solliciter le paiement des fonds. Cette procédure s'avère longue si l'on tient compte des délais encourus pour finaliser le plan de mise à niveau et accéder au financement par crédit bancaire.

Parallèlement, à toutes ces contraintes au Maghreb, s'ajoute un environnement des affaires toujours défavorable au processus de mise à niveau, qui encourage peu les entreprises à se rendre transparentes. Ainsi, bien que le PMN en Algérie, dont l'objectif affiché fût l'amélioration de l'environnement macro-économique et méso-économique de l'entreprise, ces derniers ne se sont pas encore montrés très propices au renforcement de la compétitivité des entreprises algériennes sur les marchés nationaux, régionaux et mondiaux.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

Parmi les insuffisances et les contraintes, il est possible de relever notamment, une administration et un secteur bancaire caractérisé par une forte bureaucratie, héritée des années de dirigisme. Dans le même temps, soucieuse de se soustraire à ce type de contraintes, prospère une économie informelle entrant en concurrence avec les entreprises du secteur formel. S'y ajoute une lourdeur et une lenteur des formalités administratives auprès des collectivités locales, chargées de mettre à la disposition des entreprises, l'infrastructure nécessaire à leur fonctionnement. En outre, peuvent être relevées des lacunes en matière de systèmes d'information, de formation continue, alors les structures d'appui (Chambres de commerce et d'industrie, Centre technique d'appui), s'avèrent impuissantes et souvent défailtantes face à un déficit d'expertise des Cabinets conseil et un émiettement des associations professionnelles et patronales, incapables de parler d'une seule voix.

Il s'ensuit que face à toutes ces insuffisances, il devient impératif et urgent pour la réussite de cette opération de commencer par une mise à niveau réelle de l'environnement macroéconomique (institutions, organismes, etc.). En effet, la mise à niveau des entreprises ne saurait être dissociée de la mise à niveau préalable de son environnement et de l'ensemble des autres institutions tant bancaires, juridiques, fiscales, d'encadrements, d'accompagnement, etc.

##### **2.5.4 Forte sélectivité d'adhésion au PMN**

Le principe d'adhésion volontaire, que l'on trouve dans les programmes de mise à niveau tunisien et marocain, correspond à l'absence de présélection ou d'existence d'une liste prioritaire d'adhésion. Par contre, la sélection des entreprises éligibles au PMN algérien s'opère a priori, sur la base de critère d'éligibilité. Cette sélectivité est basée sur des critères trop astreignants.

Une logique contractuelle de type restructuration-transparence, en contrepartie d'avantages et de primes donnerait très probablement de meilleurs résultats. De ce fait, le programme de mise niveau est orienté notamment vers des entreprises structurées, viables et qui jouissent d'une situation financière saine. Ce critère est appliqué non seulement en Algérie, mais aussi en Tunisie et au Maroc. Il est évident qu'une structure financière équilibrée avantage la réussite de la mise à niveau des entreprises. « Toutefois, aider des entreprises déjà performantes peut être anti - économique et certainement non équitable. En effet, le risque de discrimination est ainsi important car beaucoup d'entreprises sont

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

susceptibles d'être exclues du programme, à défaut de présenter une bonne santé financière ».<sup>1</sup>

D'autre part, ce sont les entreprises les plus aguerries, les mieux portantes et les plus informées, qui bénéficient des PMN. Il apparaît ainsi que les facteurs communication et information s'avèrent essentiels pour la réussite des PMN, la Tunisie apportant la meilleure illustration à cet égard. En élargissant la base des entreprises aidées et en renforçant la communication au sujet du dispositif, on favorisera la performance du tissu industriel et de sa compétitivité.

De ce fait, les pays concernés se trouvent confrontés à une double alternative<sup>2</sup>. Celle d'un ciblage des PMN sur des secteurs porteurs non nécessairement exportateurs, dont l'aide serait plus conséquente, ce qui permettrait l'émergence de locomotives ou de champions nationaux. Par ailleurs, une amélioration globale des pratiques des PME en élargissant à la base les entreprises aidées, en cherchant à réaliser un effet d'entraînement et de démonstration des meilleurs pratiques, s'appuyant notamment sur les nouveaux comportements des entrepreneurs, comme leviers de diffusion.

##### **2.5.5 Lenteur de la démarche et taux d'abandon important**

Les ressorts de la PMN au Maghreb sont complexes, ce qui a induit une certaine inertie dans le démarrage des programmes et une phase de tâtonnement plus ou moins longue. En effet, les objectifs des programmes de mise à niveau et les modalités de mise en œuvre ont été insuffisamment définis et donc mal compris par les différents acteurs. Aussi, la formalisation de la notion de mise à niveau et sa transcription a mis une dizaine d'années à se concrétiser. Elle varie d'un pays à un autre. Toutefois, il faut reconnaître qu'il existe de nos jours une forte convergence sur les objectifs, les modalités et les moyens comme en témoigne l'étude par pays. La comparabilité statistiques et le suivi des programmes pourraient conduire à une saine concurrence en termes de résultats entre les pays de la région (Algérie, Maroc et Tunisie).

---

<sup>1</sup> GHOMARI S. (2015), *Op.cit.*, p. 262.

<sup>2</sup> BENACHEUR S. et al. (2006-2007), « Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée : le cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie », éd. FEMISE RECHERCHE PROGRAMME.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

Afin de remédier à ces lacunes, il serait nécessaire de moderniser et d'adapter les programmes de mise à niveau aux nouvelles conjonctures. Il serait aussi indispensable, d'alléger les procédures d'adhésion au PMN, de réduire le temps de traitement des dossiers, ainsi que le temps alloué au règlement des primes.

Toutefois, une transparence totale s'impose afin d'éviter tout dépassement. Il faudrait pour cela installer des organes de contrôle et de suivi, afin de vérifier si les procédures sont respectées, puis d'accompagner et d'orienter les entreprises dans les différentes phases de leurs mise à niveau.

En plus des lenteurs et des difficultés d'exécution enregistrées par le dispositif de mise à niveau, viennent s'ajouter une faible attractivité du programme et un taux d'abandon élevé, après l'adhésion. Le taux d'abandon des PMN après adhésion s'est révélé important en Algérie et au Maroc en raison de la faiblesse des incitations financières, de l'inefficacité des systèmes de financement, la multiplicité des acteurs et enfin, des lourdeurs administratives, comme déjà évoqué précédemment.

##### **2.5.6 Absence d'évaluation du dispositif**

L'absence d'études axées sur l'évaluation de l'efficacité des programmes de mise à niveau et de leurs impacts sur la performance des entreprises est avérée. Les seules études menées, se sont limitées à des dénombrements quantitatifs, où il s'agit de recenser le nombre d'entreprises ayant adhéré au programme, les actions de mise à niveau dont l'entreprise a bénéficié (actions matériels et immatériels), ainsi que le montant des aides financières allouées.

A titre d'exemple en Algérie, il convient de noter que EDPME a mené trois enquêtes (2004, 2005 et 2006), qui ont pris plus la forme de sondages d'opinion, sur le degré de satisfaction d'entreprises qui ont adhéré au programme de mise à niveau. Les trois enquêtes ont révélé que la plupart des entreprises industrielles privées, ont enregistré une augmentation de leur chiffre d'affaires, de leur productivité, des augmentations de personnel, notamment en personnel qualifié et cadre, une diminution des coûts de production, etc.

Toutefois, ces enquêtes se sont plutôt basées sur une perception des objectifs, que sur un recueil de données fondées sur des critères de performance tangibles. Il en résulte que les études effectuées par l'EDPME n'ont pas permis de mesurer effectivement l'impact des PMN, sur la productivité et compétitivité des PME.

## **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

L'enquête élaborée par l'EDPME<sup>1</sup> en Algérie au cours de l'année 2006, a permis d'avancer que certaines entreprises considèrent que le programme de mise à niveau proposé par l'EDPME ne satisfait pas leurs principales attentes. En effet, ces entreprises donnent la priorité à la technologie et la production, à la modernisation du matériel et des équipements, et relèguent en second plan les aspects d'organisation, de stratégie, de gestion des ressources humaines et de gestion financière. Les aspects immatériels sont relégués au second rang des préoccupations, mais néanmoins, les anciennes entreprises adhèrent mieux à cette dimension des PMN, pour avoir déjà réalisé leurs investissements et disposant d'une meilleure assise financière. C'est ainsi qu'elles sont portées à orienter leurs préférences vers le management, l'organisation et le marketing. Enfin toutes les entreprises déclarent avoir des difficultés à se mettre à niveau pour des raisons de coûts, de qualification de main-d'œuvre et de délais de mise en œuvre.

En l'absence d'évaluation et d'études relatives à l'efficacité du dispositif de mise à niveau, il s'avère malaisé de tirer des conclusions et de mesurer l'impact réel des PMN sur la compétitivité des entreprises, de savoir si ce dernier a pu atteindre ses objectifs et a permis aux entreprises d'accroître leur compétitivité et de faire face à la montée de la concurrence.

Une évaluation réelle des PMN serait indispensable pour mesurer l'efficacité des études menées à ce jour et doit également déboucher sur la formulation des recommandations qui suggèrent des mesures adéquates pour se rapprocher des objectifs fixés.

### **2.5.7 Culture managériale inappropriée**

La mise à niveau de la PME doit se traduire par l'introduction de nouvelles pratiques managériales et un processus d'apprentissage organisationnel qui nécessite un bouleversement des routines et des méthodes de travail, dès lors que, pour la majorité des PME maghrébines, la culture d'entreprise constitue un frein au développement, susceptible de remettre en cause des pratiques et des valeurs qui la composent.

Par ailleurs, la difficulté de la mise à niveau provient du fait que les chefs d'entreprises sont peu enclins à se préoccuper de l'avenir et des évolutions attendues des marchés. Sachant que la plupart des PME sont des entreprises familiales, ces dernières préfèrent travailler seules, sans ressources humaines de qualité autres que la famille proche. Ils donnent la priorité à la technologie et la production, à la modernisation des équipements et du matériel et

---

<sup>1</sup>BOIDIN M. et GILLE P. (2006), « Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes », EDPME, p.36.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

relèguent au second plan les aspects d'organisation, de stratégie, de gestion des ressources humaines et de gestion financière. La plupart des managers voient mal l'utilité des intangibles (formation, culture), et préfèrent de loin disposer de crédits d'équipements et le reste (investissement matériel).<sup>1</sup>

La mise à niveau occupe une place prépondérante, dans la stratégie de redéploiement de la production et de la relance économique. Elle constitue un facteur incontournable, pour amorcer la dynamique de compétitivité des entreprises, qui évoluent aujourd'hui dans un environnement concurrentiel, dont les exigences pour assurer leurs survies dans pareil contexte, doit être fondée sur l'efficacité et la performance durable et soutenue.

Au final, cette section montre que les bilans des PMN dans les trois pays diffèrent dans leur état d'avancement et dans les résultats attendus particulièrement entre l'Algérie et le Maroc. Les écarts sont liés d'une part, à la diversité de leur architecture institutionnelle, à la complexité et certaines divergences qu'enregistrent les PMN notamment dans leurs objectifs.

La section indique également que la réussite des PMN de mise à niveau est liée l'environnement économique dans lequel ils s'inscrivent, or, plusieurs entraves bloquent leur bon déroulement tels que les lenteurs administratives, bureaucratiques, financières, réglementaires, etc. Sur le plan micro économique, le comportement plus au moins résistant de certains entrepreneurs face au changement, et/ou plutôt la focalisation sur l'aspect matériel de mise à niveau aboutit à des restructurations plus ou moins réussies.

---

<sup>1</sup> LAMIRI A. (2003), « La mise à niveau : Enjeux et pratiques des entreprises algériennes », Revue des sciences commerciales et de gestion, n°2, Ecole supérieure de Commerce, Alger.

## **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

### **Section III**

#### **Impacts des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des PME dans les pays du Maghreb**

L'objet de cette section est d'évaluer l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises au Maghreb, Algérie, Tunisie et Maroc, ayant achevé leur plan de mise à niveau.

Dans cette perspective, nous avons tenté de construire une base de données des entreprises ayant suivi les PMN dans les 03 pays, afin de caractériser les impacts de ces programmes sur leur compétitivité, ceci au travers de résultats obtenus, sur des échantillons d'entreprises ayant adhéré et conduit à terme leurs plans de mise à niveau.

Pour cela, nous nous sommes appuyés sur des études élaborées par des organismes spécialisés, tels que l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) en Algérie, le Bureau de Mise à Niveau en Tunisie (BMN), et PME Maroc ex-Agence Nationale de la PME (ANPME), en vue de l'évaluation des PMN et de leurs répercussions sur les PME. Parallèlement, nous avons collecté et utilisé des informations et des données statistiques issues des Ministères concernés dans les pays étudiés, afin de confectionner une base de données, facilitant une étude et une analyse comparative.

#### **3.1 Présentation de la base de données des PME au Maghreb**

Avant d'entamer une éventuelle étude sur les PME et l'impact des programmes de mise à niveau sur ces dernières, il est indispensable d'avoir un aperçu sur la PME dans les pays du Maghreb, leur typologie, les PME adhérentes à ces programmes, etc.

##### **3.1.1 Typologie des PME dans les pays du Maghreb (population des PME au 31/12/2015)**

La Petite et Moyenne Entreprise (PME) constitue, avec 90% des entreprises, une composante et un rouage essentiel de l'économie dans les pays du Maghreb, en raison de sa capacité à pourvoir de nouveaux emplois. Si la notion de PME diffère dans les trois pays en raison de contextes législatifs et réglementaires spécifiques, chacun s'accorde à distinguer la taille et/ou le chiffre d'affaires, comme élément de référence, (tableau 4.20).

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**Tableau 4.20 Types des PME dans les pays du Maghreb (au 31/12/2015)**

Type d'entreprise	Algérie <sup>1</sup>	%	Tunisie <sup>2</sup>	%	Maroc <sup>3</sup>	%
TPE (effectifs de moins de 10 salariés)	907659	97,12	75280	87,72	-	67,5
PE (effectifs entre 10 et 49 salariés)	24054	2,57	8781	10,23	-	21,5
ME (effectif entre 50 et 249 salariés)	2855	0,31	1755	2,04	-	11
<b>Total</b>	934569	100	85816	100		100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données collectées auprès des rapports de PMN et/ou données, des statistiques disponibles sur les sites des Ministères des trois pays.

Afin de surmonter cette difficulté tenant à une différence de définition et de pouvoir conduire une étude comparative significative, nous avons retenu, au niveau des trois pays étudiés, l'effectif, comme critère discriminant.

En Algérie, à la fin de l'année 2015, la population globale des PME s'élève à 934 569 entités, dont près de 58% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles on recense 532 Entreprises Publiques Economiques (EPE), soit 0,06 % seulement de la population existante. Le solde se trouve constitué de personnes physiques (42.39%), dont 19% de professions libérales et 23% d'activités artisanales.<sup>4</sup>

La population globale de la PME est composée de 97% de Très Petite Entreprise TPE (effectif de moins de 10 salariés) qui demeure fortement dominante dans le tissu économique, suivie par la Petite Entreprise (PE) avec 2,57% et la Moyenne Entreprise (ME) avec 0,31%.

S'agissant de la Tunisie, la place qu'occupe la PME dans le tissu économique s'avère aussi importante qu'en Algérie, avec un taux de 87,72% soit 85 816 PME, tout type compris : TPE (Toute Petite Entreprise) avec un taux de 87,72%, PE (Petite Entreprise) 10,23 % et ME (Moyenne entreprises) 2,04%.

Quant au Maroc, à l'instar de ses voisins l'Algérie et la Tunisie, la PME représente plus de 95% du tissu industriel. Ce dernier est marqué par la prédominance des TPE avec un

<sup>1</sup> Ministère de l'Industrie et des Mines Algérie, Direction Générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information. (2016), « Bulletin d'information statistiques », N°28, mai, Alger, p.8.

<sup>2</sup> Statistiques Tunisie, [Inhttp://www.ins.tn/fr/themes/entreprises](http://www.ins.tn/fr/themes/entreprises). Consulté le 10 décembre 2016.

<sup>3</sup>Zurich assurance Maroc. (2015), « Enquête sur les PME, Rapport Maroc », octobre, p.3, *In site [https://www.zurich.com/\\_/media/dbe/morocco/docs/actualites/rapport-etude-pme-maroc-mea-vf.pdf?la=fr-fr](https://www.zurich.com/_/media/dbe/morocco/docs/actualites/rapport-etude-pme-maroc-mea-vf.pdf?la=fr-fr)* consulté le 20/12/2016.

<sup>4</sup> Ministère de l'Industrie et des Mines Algérie (2016), *op.cit.*, p.9

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

taux de 67,5%, suivi des PE avec un taux de 21,5%, dont 17,5% représente les entreprises dont l'effectif est compris entre 10 à 19 employés, alors que les entreprises dont l'effectif se situe entre 20 et 49 représente un taux réduit de 4%. Enfin, la ME représente un taux de 11% réparti comme suit : 8,5% des entreprises avec un effectif de (50 à 99) et de 2,5% pour les entreprises entre (50 à 250 employés).<sup>1</sup>

La prépondérance remarquable des PME en nombre dans les pays du Maghreb, est loin de refléter leurs capacités productives, leurs contributions restant largement en dessous des potentialités que cette catégorie d'entreprises peut faire valoir. Les PME maghrébines présentent des insuffisances liées simultanément à leur capacité de production, à leurs investissements (matériels et immatériels), à leur déficit organisationnel et managérial, etc. En effet, la valeur ajoutée créée par ces unités n'a jamais réussi à atteindre les objectifs escomptés au niveau de ces trois pays du Maghreb, d'où la nécessité d'une mise à niveau de ces entreprises afin de leurs permettre de s'adapter aux nouveaux contextes économiques et de mieux valoriser leurs potentialités.

Selon Bentaleb et Luitri (2011) le constat s'avère ainsi criant : « Si l'importance des PME est ainsi partout vérifiée, on doute néanmoins de la qualité du management de ces entreprises. Chercheurs et décisionnaires avancent depuis plusieurs années qu'elles présentent des points faibles dans divers domaines-clés de l'entreprise : gestion financière, innovation, marketing, qualité et gestion des ressources humaines. Par conséquent, une bonne proportion de PME ne concrétise jamais tout son potentiel de croissance, peine à se développer et une bonne partie disparaît de façon précoce. »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Zurich assurance Maroc, « Enquête sur les PME, Rapport Maroc », octobre 2015, p.3, In site <https://www.zurich.com/ /media/dbe/morocco/docs/actualites/rapport-etude-pme-maroc-mea-vf.pdf?la=fr-fr> consulté le 20/12/2016.

<sup>2</sup>BENATLEB CH.et LUITRI A. (2011), « La construction de la croissance des PME au Maroc », Revue Management et avenir, Cairn info, N°43, p.77.

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**3.1.2 Nombre de PME adhérentes au PMN dans les pays du Maghreb (année 2015)**

Le nombre de PME adhérentes en fin d'année 2015 en Algérie, Tunisie et au Maroc est représenté dans le tableau 4.21, selon le nombre de dossiers éligibles, non éligibles, ceux qui sont encours de traitement, ainsi que ceux qui sont ajournés.

En second lieu, nous nous sommes attachés à établir une grille représentant les PME adhérentes selon la typologie retenue, sachant que la prédominance des entreprises au niveau des trois pays est la petite entreprise, dont l'effectif ne dépasse pas les 10 employés. Ce croisement d'informations est de nature à traduire par pays, les conditions d'accès aux PMN, au gré de la typologie d'entreprises.

Le constat fait en Algérie, consacre la prééminence des dossiers reçus, concernant la catégorie TPE (très petites entreprises) avec 1 921 entités, soit 41.17%, suivie par la PE (petite entreprise) avec 1 860 entreprises soit 39,86%. Ces chiffres reflètent bien le poids relatif de chaque typologie d'entreprises au niveau national.

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 sont éligibles. La répartition s'est effectuée comme suit : sur un total d'adhésions de 4666, le nombre de dossiers éligibles s'est élevé à 2531 (54%), contre 1 537 dossiers non éligibles, soit 33%, et 598 dossiers ajournés, soit 13%.

**Tableau 4.21 Nombre de PME adhérentes au PMN dans les pays du Maghreb (année 2015)**

<b>Nombre de dossiers traités</b>	<b>Algérie<sup>1</sup></b>	<b>%</b>	<b>Tunisie</b>	<b>%</b>	<b>Maroc</b>	<b>%</b>
Dossiers éligibles	2531	54%	5592	87,91	1 600	80%
Dossiers non éligibles	1537	33%	-	-	-	-
Dossiers en cours de traitement	-	-	745	1,71	-	10%
Dossiers ajournés	598	13%	24	0,37	-	10%
Total adhésion	4666	100	6361	100	2000	100

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données des données disponibles sur les sites et/ou rapports des Ministères des trois pays, 2015.

<sup>1</sup>Ministère de l'Industrie et des Mines Algérie (2016), *Op.cit.*, p.26

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**Tableau 4.22 Typologie des PME adhérentes au PMN dans les pays du Maghreb**

Type d'entreprise	Algérie <sup>1</sup>	%	Tunisie	%	Maroc	%
TPE	1921	41,17	-	42	-	30
PE	1860	39,86	-	45	-	69,70
ME	628	13,46	-	13	-	-
Total	4666	100		100		100

Source : Elaboré par nous-mêmes, à partir des données des données disponibles sur les sites et/ou rapports des Ministères des trois pays, 2015.

Pour le cas de la Tunisie, le nombre des PME ayant déposées des demandes de mise à niveau se révèle plus important, à 6361, le nombre de dossiers approuvés se situant à 5592,<sup>2</sup> les dossiers ajournés apparaissant dérisoires avec 24 dossiers seulement.

Le nombre d'entreprises mise à niveau en Tunisie s'avère ainsi bien plus important que celui constaté sur l'Algérie, le nombre de dossiers ajournés se révélant notoirement plus faible.

Enfin, au Maroc, le nombre des Toutes petites entreprises (TPE) ayant accédé au programme de mise à niveau apparaît à 30% les quelques 70% restant, incluant les Petites entreprises (PE) et le Moyennes entreprises (ME).

Par ailleurs, il est symptomatique de noter la relative similitude des taux d'adhésion (80%) et des taux d'ajournement et de rejet de dossiers (10%), avec la Tunisie.

### **3.1.3 Répartition des dossiers PMN par secteurs d'activité**

Ce point vise à répartir les entreprises ayant adhérees aux programmes de mise à niveau, dans chaque pays du champ, selon les différents secteurs d'activités d'appartenance. Il en découlera un aperçu relatif au poids et à l'importance accordés à chaque secteur les dits pays étudiés, à savoir, l'Algérie, la Tunisie et le Maroc.

Pour ce faire, nous avons dressé un tableau (4.23) récapitulatif présentant les différentes données chiffrées en valeur absolue ou en pourcentage, selon la disponibilité de statistiques puisées à des sources variées.

<sup>1</sup>Ministère de l'Industrie et des Mines Algérie (2016), *Op.cit.*, p.26.

<sup>2</sup>Ministère de l'Industrie et du commerce, Bureau de mise à niveau (2016), « Situation du programme de mise à niveau, Aout 2016, In <http://www.pmn.nat.tn/>, consulté le 21/12/2016.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

Il en a été ainsi de l'Algérie, avec le Ministère de l'Industrie et des Mines, de la Tunisie, avec le Ministère de l'Industrie et le Bureau de Mise à Niveau (BMN), le Ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de la Technologie Numérique, ou encore du Maroc en se référant à des documents ou rapports d'organismes habilités, tels que PME Maroc, anciennement Agence Nationale de Développement de la PME (ANPME).

L'Algérie se caractérise par une part prépondérante prise par le secteur du Bâtiment et Travaux publics (BTPH), 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 7,11%. Les autres secteurs se positionnent à des niveaux très faibles.

S'agissant du cas de la Tunisie, la prédominance du secteur de l'Industrie du textile et habillement (ITH) avec un taux de 41,73%, est avérée, suivi d'une concentration des chiffres statistiques, autour des secteurs de l'industrie agroalimentaire (IAA) à 11,38%, des Industries diverses à 13,61%, de l'industrie mécanique et métallurgique à 12,84%. Enfin les autres secteurs connaissent une représentation statistique plus faible, avec une industrie du cuir et de la chaussure (ICC) à 5,62%, une industrie chimique et para chimique à 5,21% et enfin, une industrie de matériaux construction céramique et verre (IMCCV) à 5,17%.

En troisième lieu, pour le cas du Maroc, par défaut de données statistiques plus détaillées, nous avons dû nous résoudre à ne présenter que les pourcentages disponibles. Il apparaît ainsi que les industries du textile, habillement et cuir se placent en tête des actions d'accompagnement de l'Agence (36%), tout en précisant que ce pourcentage concentre l'industrie du textile et de l'habillement, ainsi que l'industrie du cuir et de la chaussure, suivi des industries de la chimie et parachimie (19%), des services (15%), des industries mécaniques et électriques (16%), et des industries agro-alimentaires (14%).

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**Tableau 4.23. Répartition des dossiers de mise à niveau par secteurs d'activités au Maghreb (Algérie, Tunisie et le Maroc) année 2015.**

Pays	Algérie <sup>1</sup>		Tunisie <sup>23</sup>		Maroc <sup>45</sup>	
	Nombre d'entreprises	%	Nombre d'entreprises	%	Nombre d'entreprises	%
<b>Agroalimentaire IAA</b>	134	5,30	618	11,3	-	14
<b>Textile et Habillement ITH</b>	-		2265	41,7	-	36
<b>Services</b>	180	7,11	239	4,40	-	15
<b>Industrie cuir et chaussure</b>	-	-	305	5,62	-	-
<b>Electronique et électrique</b>	-	-	-	-	-	8
<b>Mécanique et métallurgique</b>	-	-	697	12,8	-	8
<b>Chimique et para chimique</b>	-	-	283	5,21	-	19
<b>Ameublement et decoration</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Bâtiment et Travaux publics</b>	1677	66,25	-	-	-	-
<b>Industrie de matériaux construction céramique et verre IMCCV</b>	-	-	281	5,17	-	-
<b>Industries diverses</b>	430	16,98	739	13,6	-	-
<b>Pêche</b>	5	0,19	-	-	-	-
<b>Hôtellerie et tourisme</b>	36	1,42	-	-	-	-
<b>Transport</b>	63	2,48	-	-	-	-
<b>Service TIC</b>	5	0,19	-	-	-	-
<b>Autres</b>	1	0,03	-	-	-	-
<b>Total</b>	2531	100	5427	100	-	100

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données disponibles sur les sites et/ou rapports des Ministères des trois pays, année 2015.

<sup>1</sup>Ministère de l'Industrie et des Mines Algérie, Direction Générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information (2016), « Bulletin d'information statistiques », N°28, mai, Alger, p.26.

<sup>2</sup> Ministère de l'Industrie Tunisie, Bureau de mise à niveau, « Situation du programme de mise à niveau », Bilan fin mars 2016, p. 2. In <http://www.pmn.nat.tn/>.

<sup>3</sup> Statistiques Tunisie, In <http://www.ins.tn/fr/themes/entreprises> consulté le 20/12/2016.

<sup>4</sup> Agence Nationale de la Petite et moyenne Entreprise (ANPME), « Baromètre de compétitivité des entreprises accompagnées par l'ANPME », Rapport d'analyse, année 2015, pp. 19-20. In [www.anpme.ma](http://www.anpme.ma)

<sup>5</sup><http://www.mcinet.gov.ma/>

## Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

### 3.1.4 Part des investissements matériels et immatériels dans les PMN

Les programmes de mise à niveau interviennent globalement auprès des entreprises, sur deux registres, portant sur des investissements matériels et immatériels. À cet égard, il s'agit donc de mesurer le poids relatif de chaque type d'investissement et d'évaluer l'importance accordée par chaque pays, à chacun de ces facteurs, sachant que l'investissement matériel est fondé notamment sur l'acquisition ou le renouvellement des moyens de production, alors que les investissements immatériels, reposent plutôt sur la formation et l'accroissement de la qualification du personnel, ou encore, la recherche-développement et l'innovation. (Tableau 4.24).

**Tableau 4.24 Part des investissements dans les PMN**

Pays	Algérie <sup>1</sup>	Tunisie <sup>2</sup>	Maroc <sup>3</sup>
Part de l'immatériel dans la mise à niveau	45,75%	56%	40 à 43 %
Part du matériel dans la mise à niveau	54,25%	44%	57 à 60 %
Total	100	100	100

Source : élaboré par nous-mêmes à partir des rapports des Ministères concernés dans les trois pays.

Les chiffres ci-dessus font apparaître qu'en Algérie, la part des investissements matériels l'emporte sur les investissements immatériels, soit 54,25% contre 45,75%. Par contre en Tunisie, nous constatons de manière globale la prédominance de l'investissement immatériel avec un taux de 56% par rapport à l'investissement matériel 44%. Pour certains secteurs, le faible recours des entreprises à l'investissement immatériel, tels que les ICC et les IME, pourrait s'expliquer par des unités industrielles, qui dans la plupart des cas, sont des activités de sous-traitance ne requérant pas de travail qualifié et d'investissement notable en R&D. Il n'en demeure pas moins que sur le plan sectoriel, les résultats sont contrastés : les entreprises opérant dans les IMCCV semblent avoir opté pour l'investissement matériel (52%)

<sup>1</sup>Ministère de l'Industrie et des Mines Algérie (2016), *Op.cit.*, p.26

<sup>2</sup>Ministère de l'Industrie Tunisie, Bureau de mise à niveau (2016), « Situation du programme de mise à niveau », Bilan fin mars 2016, p. 2. In <http://www.pmn.nat.tn/>. Consulté en décembre 2016.

<sup>3</sup>Agence Nationale de la Petite et moyenne Entreprise (ANPME) (2015), « Baromètre de compétitivité des entreprises accompagnées par l'ANPME », Rapport d'analyse, pp. 19-20. In [www.anpme.ma](http://www.anpme.ma), consulté en décembre 2016.

## **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

tandis que celles appartenant aux ID et aux ITH ont plutôt misé sur l'investissement immatériel (50% et 30% respectivement).<sup>1</sup>

En dernier lieu, dans le cas du Maroc, selon le rapport de l'ANPME (2015)<sup>2</sup>, le volume d'investissement matériel connaît une légère hausse par rapport à l'année écoulée. Les industries agroalimentaires, chimiques et para chimiques, métalliques ainsi que les services déclarent majoritairement, que leurs investissements matériels ont augmenté par rapport à l'année précédente (avec des proportions allant de 57% à 60%). L'industrie textile et cuir enregistre une plus faible performance avec une proportion d'entreprises ayant réduit leur investissement de 30% (33% au 1<sup>er</sup> semestre 2014).

Par contre, en ce qui concerne les investissements immatériels, 51% des entreprises déclarent que ceux-ci ont augmenté, contre seulement 34%, lors de l'édition précédente. Il convient de relever en outre, que 40% des entreprises du secteur de textile, affirment que leur investissement immatériel connaît une progression, contre 27% seulement lors de la précédente édition.

A l'échelle des trois pays du Maghreb, cette nouvelle attitude, privilégiant l'investissement immatériel, mérite d'être soulignée et n'a cessé de s'affirmer au fil du temps. Le rythme de réalisation des investissements immatériels dans les plans de mise à niveau approuvés, s'est consolidé d'une enquête à une autre, tant il est vrai que, dans le contexte actuel, la réussite d'une entreprise ne repose plus seulement sur les moyens matériels dont elle dispose, mais va bien au-delà de cet aspect, si elle veut préserver sa pérennité et sa survie, dans un marché fortement concurrentiel. À cet égard, l'investissement immatériel, joue un rôle incontournable, au travers de la qualification, la formation, la recherche- développement, l'accès aux nouvelles technologies, afin de lui permettre de s'adapter dans un monde en perpétuel mouvement, requérant de constantes mises à niveau.

### **3.2 Principales actions de mise à niveau menées par les PME au Maghreb**

Il découle de ce qui précède, que l'objectif de la mise à niveau vise à apporter des solutions sur-mesure en vue d'un renforcement de la compétitivité des entreprises au plan managérial, organisationnel, commercial, financier ou encore, technique.

---

<sup>1</sup>Ministère de l'Industrie Tunisie, Bureau de mise à niveau (BMN) (2016), op.cit., p.5.

<sup>2</sup>ANPME (2015), *Op.cit.*, pp19-20.

#### Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

Nous nous sommes donc attachés à recueillir les principaux résultats des enquêtes menées sur les trois pays du champ, auprès des entreprises concernées, afin de mesurer l'impact des actions de mise à niveau, décrites par ailleurs.

Nous nous sommes référés à des données, issues d'enquêtes effectuées par des organismes habilités, tels que l'ANDPME (Algérie)<sup>1</sup>, BMN (Tunisie)<sup>2</sup>, PME Maroc (ex ANPME)<sup>3</sup>.

Afin d'améliorer le positionnement compétitif des entreprises et leur capacité d'adaptation, il convenait d'en réunir les conditions et de les doter de moyens leur permettant de mieux résister à la concurrence, aussi bien sur le marché local, qu'au niveau des marchés cibles. Parallèlement il s'agissait de les accompagner dans leurs efforts d'exportation et de leur permettre de moderniser leurs moyens de production, par un recours aux nouvelles technologies et un renforcement de la qualification de leurs ressources humaines.

Les principales actions de mise à niveau portent en premier lieu, au plan matériel, sur des investissements de maintien ou de renouvellement et de modernisation de l'outil de production, réalisés par acquisitions de nouveaux équipements et d'outils informatiques.

Au plan immatériel, ceci se traduit par des actions telles, le développement de la veille commerciale, le renforcement ou l'acquisition de nouvelles compétences par le personnel, au travers de formations qualifiantes, l'optimisation de l'efficacité de la gestion, par la mise en place de comptabilité analytique et de systèmes de contrôle interne, ainsi que l'informatisation des principales fonctions ou encore utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Ces différents points évoqués viennent structurer la grille d'analyse ci-dessous.

Le tableau 4.25 (ci-dessous) apporte un éclairage chiffré, sur la portée des actions de mise à niveau des PME au Maghreb :

---

<sup>1</sup> ANDPME (2016), « Mise à niveau de la petite et moyenne entreprise », Rapport d'étude, Algérie, p.10.

<sup>2</sup> Ministère de l'Industrie Tunisie, Bureau de mise à niveau (2016), « Situation du programme de mise à niveau », Bilan 2016, In <http://www.pmn.nat.tn/>. Consulté Décembre 2016

<sup>3</sup> Agence Nationale de la Petite et moyenne Entreprise (ANPME) (2015), *Op.Cit.*.pp.19-20.

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**Tableau 4.25 Principales actions de mise à niveau des PME au Maghreb**

<b>Actions de mise à niveau</b>	<b>Algérie<sup>1</sup></b>	<b>Tunisie<sup>2</sup></b>	<b>Maroc<sup>3</sup></b>
<b>Modernisation des équipements</b>	56%	68%	29%
<b>Réforme de système d'organisation et de gestion</b>	56 % des PME ont opté pour le management	Généralement retenu par les grandes entreprises.	<i>Non renseigné</i>
<b>Système et procédés de production</b>	57%	Généralement retenu par les grandes entreprises.	40% amélioration des procédés de production.
<b>Finance</b>	56 %	56%	55%
<b>Formation</b>	53%	52% des entreprises ont misé sur la formation et de l'apprentissage ;	51% des entreprises déclarent avoir a mis en formation leur personnel
<b>Qualité et certification</b>	76%	79% amélioration de la qualité des produits ; 70% d'entre elles ont été certifiées dans le cadre du PMN.	37% amélioration de la qualité des produits.
<b>Marketing</b>	41%	52% des actions des PME visent la gestion commerciale et marketing.	30% développement marketing, commercial et des ventes.
<b>Partenariat</b>	-	7% acquisition licence et brevets ; 27% ont acquis des marques et des modèles dans le cadre de partenariat.	-

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de la base de données des rapports ANDPME, BMN et ANPME.

<sup>1</sup>ANDPME, *Op.cit.*

<sup>2</sup>Ministère de l'industrie (2016), *op.cit.*

<sup>3</sup>[www.anpme.ma](http://www.anpme.ma)

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

A partir du tableau (ci-dessus), nous pouvons déduire les principales actions menées par les entrepreneurs maghrébins dans leur plan de mise à niveau :

- **La modernisation des équipements :** en Tunisie, 68% des entreprises ont opté pour la modernisation de leurs équipements, suivie par l'Algérie avec un pourcentage de 56% et en dernier lieu, le Maroc avec un taux de 29%. Ce constat pourrait évoquer la nécessité d'un rattrapage (investissements de renouvellement) en raison du caractère artisanal du tissu économique et de la vétusté de l'appareil productif.
- **La réforme du système d'organisation et de gestion :** en Algérie le choix de 37% des PME s'est porté sur une mise à niveau à caractère managérial, alors qu'en Tunisie, selon le rapport établie par le BMN (2015), ce sont généralement les grandes entreprises qui marquent leur prédilection pour ce type d'actions. Quant au Maroc, selon le rapport de l'ANPME (2015), aucune mention ne figure à ce propos, dans les plans d'actions de mise à niveau des PME.
- **Système de production/ Procédés de production :** l'Algérie et le Maroc manifestent un intérêt marqué pour cette facette de la mise à niveau et se positionnent respectivement à 57% et 40%. Par contre en Tunisie, ce type d'action est habituellement le fait des grandes entreprises.
- **Finance :** cette action réalise une belle unanimité de score sur les 3 pays, avec 56% pour l'Algérie, 56% pour la Tunisie, et enfin 55% pour le Maroc. Il n'y a guère lieu de s'étonner de cette convergence de vue, les aspects financiers opérant la synthèse des préoccupations à court et moyen terme des chefs d'entreprises, sous toute latitude.
- **Formation du personnel :** il en va de même de cette action prise en considération par les entreprises mise à niveau au Maghreb dans des proportions voisines soit, 53% en Algérie, 52% en Tunisie et 51% au Maroc. Il convient d'y voir, la conviction d'une nécessité impérieuse de formation, pour acquérir, conforter ou développer des compétences, étroitement associées à l'idée de performances.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

- **Qualité et certification :** 76% des PME algériennes ont opté pour la qualité et la certification des produits. En Tunisie, 79% ont misé sur l'amélioration de la qualité des produits et 70% d'entre elles ont été certifiées dans le cadre du PMN. Par contre cette dimension de la mise à niveau a rencontré une moindre faveur du côté du Maroc avec un score réduit de 37%.
- **Marketing :** cette action visait le renforcement de la fonction commerciale, au travers d'une meilleure maîtrise des techniques de commercialisation, par la force de vente, accompagnée du développement de l'image de marque de la PME, afin de faire face à la concurrence nationale et internationale. En Tunisie, 51% des actions des PME se sont portées sur la gestion commerciale et le marketing, suivi en deuxième lieu par l'Algérie à 41%, et enfin le Maroc à 30%.
- **Partenariat :** un projet de partenariat est un accord par lequel les entreprises s'entendent, sur des règles relatives à la concurrence, pour coopérer autour d'un objectif commun, visant à acquérir des parts de marché ou à faire face à des évolutions du marché. Force est de constater, que la Tunisie est le seul pays, dont les PME enquêtées ont opté pour ce type d'actions, dont 7% se sont portées sur l'acquisition de licences et brevets et 27% sur l'acquisition de marques et de modèles.

### **3.3 Impacts des PMN sur la compétitivité des PME au Maghreb**

Il s'agit d'évaluer l'impact des PMN sur la compétitivité des PME, de savoir dans quelle mesure les PMN sont parvenus à atteindre leurs objectifs en ce domaine, de résister à la montée de la concurrence tant sur le marché local, qu'à l'exportation.

Pour améliorer cette compétitivité, les PMN sont appelés à accompagner les entreprises dans la consolidation de leur appareil productif et leur stratégie commerciale.

C'est ainsi que l'analyse a porté sur l'appréciation de l'efficacité des programmes, ainsi que les performances des PME adhérentes au PMN, dans les trois pays étudiés, en se fondant sur les données des enquêtes réalisées auprès et issues des rapports de l'ANDPME (Algérie), du Bureau de Mise à Niveau (BMN Tunisie) et enfin de Maroc PME (ex – ANPME).

En résumé, cette analyse s'articule autour de deux axes soit les impacts des PMN sur leur compétitivité, et les appréciations des chefs d'entreprises sur les PMN.

## Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb

En s'appuyant sur les recherches publiées sur la compétitivité et qui ont été présentées dans la première partie, chapitre I de notre thèse (Martinet<sup>1</sup>, Pascallon<sup>2</sup>, Sharples<sup>3</sup>, BCG<sup>4</sup>, Bienaymé<sup>5</sup>, Feurer<sup>6</sup>, Lesca<sup>7</sup>, Courbis<sup>8</sup>, Mucchielli<sup>9</sup>) ; et en nous basant en particulier sur les travaux de Meier<sup>10</sup>. Nous sommes en mesure d'apprécier la compétitivité globale d'une entreprise au travers de son potentiel de performance ainsi que de ses forces et faiblesses dans différents domaines à savoir, commerciaux, financiers, techniques, humains et sociaux ou encore managériaux. Afin d'évaluer les changements de performance après l'instauration des différents programmes de mise à niveau (PMN) au sein des trois pays concernés, ceux-ci ont été répartis en cinq caractéristiques distinctes de la compétitivité, pouvant être qualifiées de commerciale, financière, technique, humaine et sociale et enfin managériale. Néanmoins, il convient de préciser que l'indisponibilité de l'information dans certains pays, ainsi que la perception différenciée des indicateurs de la compétitivité et de son évaluation dans le périmètre retenu, ont rendu malaisée, une véritable étude comparative.

Les échantillons objet de notre étude pour les trois pays du Maghreb, présentent des tailles diverses et appartiennent à différentes branches d'activités ayant engagé le programme de mise à niveau. En ce qui concerne l'Algérie, on a pu avoir des données auprès de l'ANDPME ainsi que de bureau de consulting, sur une moyenne de 200 entreprises enquêtées. La Tunisie, par contre, le nombre d'entreprises constituant leur échantillon d'enquête est de 440. Au final, le Maroc, son échantillon est constitué de 450 entreprises.

L'écart de la taille de l'échantillonnage, l'absence de banques de données et l'indisponibilité des statistiques et de l'information n'ont pas permis d'assurer une totale exhaustivité de nos recherches.

---

<sup>1</sup> Martinet A. (1984), « Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise », dans Percerou R. (sous la direction de) *Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises*, Ed. Economica, Paris., p.16.

<sup>2</sup> Pascallon P. (1984), « L'assurance qualité facteur de compétitivité ? », dans Percerou R. (sous la direction de), *Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises*, Ed. Economica, p.21.

<sup>3</sup> Sharples J. et Milham N. (1990), « Long run competitiveness of Australian agriculture », USDA, Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report, p.243.

<sup>4</sup> Boston Consulting Group (1984), op.cit.

<sup>5</sup> Bienaymé A. (2006), « Principes de concurrence », op.cit.

<sup>6</sup> Feurer et Chaharbaghi (2003), « Defining competitiveness : a holistic approach », *Management Decision*, Vol.6, n°5, pp369-414

<sup>7</sup> Lesca H. (2004), op.cit.

<sup>8</sup> Courbis R (1975), « Compétitivité et croissance en économie concurrentielle », Ed Dunod, Paris.

<sup>9</sup> Mucchielli J.L. (2002), « La compétitivité : définitions ; indicateurs et déterminants », *Accomex*, n°44, mars-avril, pp 9-19.

<sup>10</sup> Meier O. (2005), « Diagnostic stratégique », Ed Dunod, Paris

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**Tableau 4.26 Impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité commerciale des PME au Maghreb**

<b>Impact des PMN sur les PME</b>	<b>Algérie</b>	<b>Tunisie</b>	<b>Maroc</b>
<b>Compétitivité commerciale</b>	<p>- 54,5 % des entreprises ont amélioré la qualité de leur produit et 45,5% n'ont réalisé aucun changement.</p> <p>Variation de part de marché :</p> <p>- 76,2 % demeurent stable ;</p> <p>- 4,8 % diminué leur part de marché ;</p> <p>-19% ont augmenté leur part de marché</p> <p>- 14 % ont mis en place une stratégie de développement d'exportation.</p>	<p>- 79% ont amélioré la qualité des produits ;</p> <p>- 64% (meilleur rapport qualité/ prix) ;</p> <p>- 55 % des PME ont diversifié leur part de marché ;</p> <p>- 46% des PME ont diversifié leurs produits ;</p> <p>- 69% des entreprises ont axé leur stratégie sur le développement des exportations ;</p> <p>- 60% des entreprises de l'échantillon qui travaillaient exclusivement pour le marché local avant leur mise à niveau, sont devenues exportatrices (pour la première fois dans un échantillon d'étude) ;</p> <p>Pour celles qui étaient déjà partiellement exportatrices, la part moyenne de leur chiffre d'affaires à l'export dans le chiffre d'affaires total qui représentait 25% avant le PMN est passée à près de 35% après le PMN.</p>	<p>- ont renforcé leur positionnement commercial. (Non renseigné en %) ;</p> <p>- ont augmenté leurs dépenses commerciales. (Non renseigné en %) ont amélioré de la qualité des produits. (Non renseigné en %) ;</p> <p>- 50 à 60 % des entreprises étudiées ont enregistré une progression du volume de leur activité à l'exportation ;</p> <p>- 78% des entreprises font de bonnes prévisions pour l'année prochaine ;</p> <p>- 30% déclarent une meilleure performance.</p>

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de plusieurs rapports de mise à niveau élaborés par ANDPME (Algérie), ANPME (Maroc), BMN (Tunisie) et/ou disponibles sur les sites des Ministères des trois pays.

## **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

### **3.3.1 Compétitivité commerciale**

Celle-ci passe par l'analyse du marketing-mix et permet de concevoir des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, véritables instruments de mesure des performances commerciales réalisées. Ces indicateurs peuvent être analysés au travers de différentes politiques mises en œuvre par l'entreprise, relatives au produit, au prix, à la force de vente, à la distribution et enfin à la communication. (Tableau 4.26)

- La politique de produit : la part de marché, le volume des ventes, l'image de marque, le taux de fidélité de la clientèle, le taux de satisfaction des clients, le portefeuille produit seraient susceptibles de s'améliorer, suite à la mise à niveau, puisque l'objectif des PMN est de développer les avantages concurrentiels de l'entreprise, afin de la rendre plus performante.

- La politique de prix : à cet égard, un effet positif des PMN devrait pouvoir se mesurer au travers d'améliorations constatées sur le rapport qualité-prix, la concurrentialité des prix, la marge sur coût variable, la rentabilité sur prix de revient, ou encore la rentabilité sur le capital investi.

- La politique de la force de vente et de la distribution : une force de vente et un réseau de distribution adaptés constituent à la fois des sources d'amélioration des avantages concurrentiels et un terrain d'économie potentielle. Ainsi, la couverture géographique du réseau de distribution, la disponibilité des moyens logistiques, les expériences et qualifications des vendeurs, ainsi que l'efficacité de la force de vente devraient pouvoir s'améliorer, dans le cadre d'une démarche de mise à niveau.

- La politique de communication : au travers de la mise à niveau, les entreprises peuvent nourrir l'espoir de développer, leur notoriété et celle de leurs marques, de renforcer l'efficacité de leur communication publicitaire (promotion des ventes et marketing direct), pour une meilleure valorisation de leur image. La communication revêt ainsi aujourd'hui, un caractère stratégique, en raison de l'importance prise par les médias dans l'économie moderne.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

A travers les données du tableau 4.26, nous avons tenté de mesurer, pour les trois pays étudiés, l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité commerciale des entreprises. C'est ainsi qu'il est permis de constater en premier lieu, que la mise à niveau a eu un effet bénéfique sur la qualité des produits distribués, 54,5% des entreprises algériennes interrogées, reconnaissant avoir amélioré ladite qualité, ce chiffre étant porté à 79% sur la Tunisie. Le rapport de l'ANPME « Baromètre de compétitivité » fait également état, à propos du Maroc d'une amélioration de la qualité des produits, sans toutefois livrer de données chiffrées qui auraient permis un positionnement comparatif avec les deux autres pays précités.

En outre, il convient d'ajouter, pour le cas de la Tunisie, selon le rapport BMN « Bureau de Mise à Niveau », que 64% des entreprises ont pu réaliser une évolution positive de leur rapport qualité / prix, 55 % ayant diversifié leur part de marché, alors que 46% se sont orientées vers une diversification de leurs produits.

En ce qui concerne, le volet commercialisation vers l'international, l'échantillon d'étude en Algérie, révèle que 14 % seulement des entreprises ont mis en place une stratégie volontariste, orientée exportation.

Par contre, en Tunisie, 60% des entreprises de l'échantillon d'étude, qui travaillaient exclusivement pour le marché local avant leur mise à niveau, sont devenues exportatrices (mentionné pour la première fois dans un échantillon d'étude).

S'agissant de celles qui étaient déjà partiellement exportatrices, la part relative de leur chiffre d'affaires à l'export, par rapport au total de chiffre d'affaires, qui représentait 25% avant le PMN, est passée à près de 35% après le PMN. A 69%, une proportion non négligeable des entreprises compilées déclare avoir misé résolument sur le marché externe, en axant leur stratégie de développement sur les exportations. A noter que cette proportion s'avère nettement supérieure à celle relevée au cours d'une enquête précédente (54%).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Bureau de mise à niveau (2016), *Op.cit.*

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

Quant au Maroc, les PME mises à niveau enregistrent elles aussi une progression du volume des activités à l'exportation, entre 50% à 60% selon les secteurs d'activité concernés. Dans le même temps, 78% des entreprises envisagent de meilleures prévisions pour l'année suivante, 30% reconnaissant une meilleure performance de leur activité, consécutive à la mise à niveau.

Au total, il ressort de cette comparaison transversale, que les effets les plus importants ressentis au niveau de la compétitivité commerciale, font référence notamment à l'amélioration de la qualité des produits, la Tunisie réalisant le meilleur score à 79% suivie par l'Algérie (54.5%) et le Maroc (absence de données chiffrées).

Au-delà, transparaît dans l'enquête, notamment en Tunisie, une prise en considération de l'importance du rapport qualité / prix, dans la perception du concept de compétitivité, intégré par 64% des entreprises interrogées.

La prise en compte récente de cette notion, traduit une sensibilité nouvelle, des entreprises mises à niveau, à la maîtrise des coûts et à l'amélioration de la qualité, Ce faisant, elles ne se limitent plus seulement aux facteurs traditionnels, en l'occurrence, la compétitivité prix, mais misent également et surtout sur la compétitivité hors prix qui constitue, désormais et à l'instar des pays émergents, un aspect cardinal de la compétitivité.

Quant aux parts de marché, hors la Tunisie, qui enregistre avec 55% de réponses, un score substantiel en matière de diversification de celles-ci, la tendance paraît devoir être ailleurs (76,2% en Algérie), à la préservation ou au maintien d'un statu quo, dans un contexte très fortement concurrentiel.

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**Tableau 4.27 Impact des PMN sur la compétitivité financière des PME au Maghreb**

Impact des PMN sur les PME	Algérie	Tunisie	Maroc
<b>Compétitivité financière</b>	50% des entreprises ont augmenté leur chiffre d'affaire (CA) ; 48% ont amélioré leur maîtrise des coûts de production	73% des entreprises ont amélioré leur productivité : ▪La productivité moyenne du travail (+15%) ; ▪Chiffre d'affaires (+12 % par an)	2/3 des entreprises étudiées ont amélioré leur CA, soit un taux de croissance de CA supérieur à 6% ; 80% des entreprises ont amélioré leur productivité ; 1/3 la maîtrise des coûts, 1/3 des entreprises ont augmenté leur capacité d'autofinancement,

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de plusieurs rapports de mise à niveau élaborés par ANDPME (Algérie), ANPME (Maroc), BMN (Tunisie) et/ ou disponibles sur les sites des Ministères des trois pays.

## **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

### **3.3.2 Compétitivité financière**

La compétitivité d'une entreprise s'apprécie à sa capacité à créer de la valeur et à maintenir de grands équilibres financiers tout en faisant face aux risques qui y sont associés. (Tableau 4.27)

- **Création de valeurs** : s'agissant du taux de rentabilité économique, du taux de marge (excédent brut d'exploitation/valeur ajoutée), de la productivité du capital (la valeur ajoutée globale/capital engagé) et de la productivité des employés (valeur ajoutée/nombre d'employé), le PMN devrait agir positivement sur ces indicateurs et participer ainsi à la valorisation de l'entreprise.

- **Maintien des équilibres financiers** : d'autres indicateurs financiers permettent de mesurer le maintien des équilibres financiers, à savoir, les capitaux propres, le fonds de roulement, le flux de trésorerie net annuel et le ratio d'endettement (dettes financières/capitaux propres). Ces indicateurs financiers devraient augmenter suite à la démarche de mise à niveau, excepté le ratio d'endettement qui est censé diminuer.

- **Couverture des risques** : les trois ratios de liquidité : (le ratio de liquidité générale (actifs liquidables à moins d'un an/dettes exigibles à moins d'un an), le ratio de liquidité réduite (actifs liquidables à moins d'un an moins les stocks)/dettes exigibles moins d'un an) ainsi que le ratio de liquidité immédiate (titres de placement et disponibilités/ dettes exigibles à moins d'un an) devraient croître suite à la mise à niveau. Les PMN visent à permettre aux entreprises adhérentes, une meilleure couverture de let risques opérationnels.

Les données du tableau 4.27, ne portent que sur certains indicateurs de la compétitivité financière tels que le chiffre d'affaires, la maîtrise des coûts, la productivité, ou encore la capacité d'autofinancement, en raison du caractère incomplet de l'information. Néanmoins, nous avons pu remarquer que les PME adhérentes aux PMN, ont reconnu une amélioration de leur situation financière.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

Ainsi, sur l'Algérie, 50 % des entreprises ayant adhéré au PMN ont déclaré avoir vu une augmentation de leur chiffre d'affaires CA, et 48% d'entre elles déclarent avoir amélioré leur maîtrise des coûts de production.

S'agissant du cas de la Tunisie, 73% des PME font état d'une amélioration de leur productivité, dont un accroissement de la productivité moyenne du travail de 15%, les chiffres d'affaires connaissant une progression de 12% par an. Enfin, sur le Maroc, 2/3 des entreprises étudiées, disent avoir connu un taux de croissance leur chiffre d'affaires supérieur à 6%, alors que 80% d'entre elles, déclarent avoir enregistré des gains de productivité, suite à la mise à niveau. Dans le même temps 1/3 des entreprises reconnaissent des progrès en termes maîtrise des coûts et de renforcement de leur capacité d'autofinancement.

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**Tableau 4.28 Impact des PMN sur la compétitivité technique des PME au Maghreb**

<b>Impact des PMN sur les PME</b>	<b>Algérie</b>	<b>Tunisie</b>	<b>Maroc</b>
<b>Compétitivité technique</b>	<p>64% des entreprises ont adopté un programme de qualité et de certification.</p> <p>45, 5% ont amélioré l'utilisation des équipements</p> <p>59% ont amélioré leur processus de production</p> <p>27 % ont intégré de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).</p>	<p>97% ont intégré de nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ;</p> <p>41% des entreprises disposent d'un site web ;</p> <p>Incitation des entreprises à se doter des technologies industrielles nouvelles, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la diversification du produit ;</li> <li>la R&amp;D et l'innovation ;</li> <li>la formation ;</li> <li>la certification et les NTIC ;</li> </ul> <p>la contribution du PMN à l'encouragement de la R&amp;D s'élève à 43% des entreprises compilées ;</p> <p>20% des entreprises compilées ont déclaré avoir reporté ou annulé un projet d'innovation</p>	<p>37% modernisation de l'outil de production ;</p> <p>42% augmentation de la capacité ;</p> <p>30% renouvellement du matériel ;</p> <p>12% mise en conformité ;</p>

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de plusieurs rapports de mise à niveau élaborés par ANDPME (Algérie), ANPME (Maroc), BMN (Tunisie) et/ou disponibles sur les sites des Ministères des trois pays.

## *Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb*

### **3.3.3 Compétitivité technique**

Il s'agit ici d'apprécier les capacités techniques et de recherche de l'entreprise, autrement dit, de s'assurer qu'elle dispose des ressources nécessaires pour suivre les évolutions technologiques et faire ainsi front à la concurrence.

▪ Capacité technique : en engageant un processus de mise à niveau, les entreprises peuvent raisonnablement envisager un accroissement de leurs capacités techniques afin de devenir plus efficaces et plus compétitives. En effet, ces programmes permettent aux adhérents, un accès facile à de nouvelles sources de financement, via les aides dédiées à la modernisation des équipements. C'est ainsi que plusieurs indicateurs peuvent s'en trouver impactés tels, le taux d'utilisation des capacités techniques, le degré d'automatisation, le degré de standardisation de la production, le rythme de renouvellement des équipements et la certification aux normes de qualité.

▪ Capacité de recherche : Parallèlement le PMN peut être amené à exercer un effet positif sur la capacité de recherche des entreprises adhérentes. Celui-ci peut se matérialiser par une progression des dépenses en Recherche et Développement (% du chiffre d'affaires), des relations nouées par l'entreprise avec la recherche institutionnelle, le recours à de nouvelles matières premières et matériaux, un accroissement de la part relative de nouveaux produits dans le chiffre d'affaires et dans les résultats opérationnels de l'entreprise, ainsi que par un renforcement du nombre de chercheurs.

A cet égard, en engageant un processus de mise à niveau, les PME des trois pays du Maghreb considéré ont pu conforter leurs capacités techniques, grâce à la modernisation de leurs équipements, la standardisation de leur production et la certification aux normes de la qualité, ainsi que par l'acquisition de nouvelles technologies.

Ainsi, suivant les données du tableau ci-dessus (4.28) dans le cas de l'Algérie, nous pouvons remarquer que, 64 % des PME ont adopté un programme de qualité et de certification, 45,5% ont optimisé l'utilisation de leurs équipements, 59% ont fait évoluer leur processus de production, 27% ont intégré de nouvelles technologies de l'information et de la communication.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

La même tendance peut être observée s'agissant du Maroc, au sujet de l'acquisition de nouveaux équipements, dont 37% de réponses relatives à une modernisation de l'outil de production et 30% concernant un renouvellement du matériel, avec pour corollaire une augmentation de leur capacité de production de 42%, et une mise en conformité en matière de qualité et de certification, pour 12% des entreprises de l'échantillon.

Par ailleurs, en Tunisie, une grande partie des entreprises, objet d'étude, soit 97% disent avoir intégré de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), 41% d'entre elles ayant mis en place des sites Web. Sachant que, à condition de savoir se les approprier, dans le contexte actuel, les NTIC favorisent les gains de productivité, il s'agit donc là d'un facteur exogène de progrès, venant renforcer de nombreux facteurs endogènes, d'ordre managérial et organisationnel. Dans le même temps, bien que 20% des entreprises compilées déplorent avoir dû surseoir ou abandonner un projet d'innovation, par manque de source de financement ou encore en raison de lenteurs administratives, 43% d'entre elles reconnaissent un encouragement du PMN à leur effort en matière de recherche –développement et d'innovation.

##### **3.3.4 Compétence managériale**

Si, laconiquement, l'enquête algérienne fait état que 64 % des entreprises interrogées ont fait évoluer leur structure organisationnelle, la Tunisie, dont le PMN s'inscrit résolument dans une démarche progressiste, se montre moins avare en informations, puisque globalement, 83% des entreprises compilés (mises à niveau) ont affirmé avoir réalisé une action d'innovation, dont 73% en matière de procédés, 69% en organisation, 64% en marketing et enfin 60% en matière de produit. Parallèlement, 27% d'entreprises compilées ont acquis des marques et modèles et l'enquête relève enfin, une vingtaine d'acquisitions de brevets et licences. Nous n'avons pu déceler, s'agissant du cas du Maroc, semblable information relative à cette rubrique. (Tableau 4.29)

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**Tableau 4.29 Impact des PMN sur la compétitivité managériale des PME au Maghreb**

Impact des PMN sur les PME	Algérie	Tunisie	Maroc
<b>Compétitivité managériale</b>	64% ont fait évoluer leurs structures organisationnelles.	Innovation et R&D : 83% des entreprises ayant affirmé avoir réalisé une action d'innovation. La proportion des entreprises compilées (mise à niveau) enquêtées jugeant l'apport du PMN à l'innovation comme étant d'une grande importance s'élève à : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪73% pour l'innovation en procédés,</li> <li>▪69% en organisation,</li> <li>▪64% en marketing</li> <li>▪et 60% en produit.,</li> <li>▪27% d'entreprises compilées ayant acquis des marques et modèles ;</li> <li>▪Une vingtaine d'acquisitions de brevets et licences est signalée par les entreprises compilées.</li> </ul>	-

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de plusieurs rapports de mise à niveau élaborés par ANDPME (Algérie), ANPME (Maroc), BMN (Tunisie) et/ou disponibles sur les sites des Ministères des trois pays.

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**Tableau 4.30 Impact des PMN sur la compétitivité humaine et sociale des PME au Maghreb**

<b>Impact des PMN sur les PME</b>	<b>Algérie</b>	<b>Tunisie</b>	<b>Maroc</b>
<b>Compétitivité humaine et sociale</b>	<p>Augmentation des recrutements de cadres 56,3% et diminution des ouvriers de 28,6% ;</p> <p>Augmentation de l'effectif de 71,4% en particulier des cadres (recherche de main d'œuvre qualifiée).</p> <p>81% déclarent une bonne implication de leur personnel après une mise à niveau.</p> <p>75% des entreprises n'ont pas mis en place des programmes de formation annuelle.</p>	<p>61 % amélioration qualification des ressources humaines ;</p> <p>71 % ont fait bénéficier leur personnel de formation.</p> <p>76% des entreprises ont effectué de nouveaux recrutements</p>	<p>L'ensemble des secteurs hormis celui du textile enregistrent de bonnes performances (augmentation des effectifs comprise entre 50% et 60%).</p>

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de plusieurs rapports de mise à niveau élaborés par ANDPME (Algérie), ANPME (Maroc), BMN (Tunisie) et /ou disponibles sur les sites des Ministères des trois pays.

## **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

### **3.3.5 Compétitivité humaine et sociale**

Le PMN, au travers des actions d'amélioration apportées au système d'organisation et de gestion, est de nature à produire des retombées bénéfiques en matière de rythme de travail, de motivation, de dynamisme et de capacité d'initiative du personnel, d'adéquation des effectifs aux besoins. Il devrait s'ensuivre une amélioration notable du climat social, marqué par un nombre de conflits et de grèves et donc d'arrêts de travail en régression.

En outre, en assurant la promotion d'un système de valeurs et de culture d'entreprise réformé, intégré à un système d'organisation et de gestion plus efficace, le PMN devrait se traduire par un taux d'absentéisme en net recul.

En parallèle, les autres indicateurs de fidélité des employés devraient connaître une très sensible embellie. Il en va ainsi du niveau de satisfaction du personnel, du taux de rotation des effectifs (turnover), du degré d'engagement et de participation des salariés, ainsi que le degré d'identification et d'adhésion aux valeurs du groupe.

Les données relatives à la compétitivité humaine et sociale, collectées dans les trois pays, témoignent de l'impact positif engendré par les différents PMN, sur les entreprises du champ, en se référant au tableau 4.30.

Dans le cas de l'Algérie, les exigences de qualité liées à la nouvelle donne environnementale et accompagnées d'actions de mise à niveau, ont requis le recrutement d'emplois qualifiés et donc de cadres, dont le nombre a progressé de 56,3%, alors que dans le même temps, le recrutement ouvrier subissait une érosion de 28,6%.

Parallèlement, ces actions mise à niveau sont venues stimuler la création nette d'emplois et les recrutements, puisque 71,4% des entreprises ont vu leurs effectifs augmenter et plus particulièrement l'effectif-cadres. En outre, 81% des entreprises ont déclaré une bonne implication de leur personnel après leur mise à niveau, mais ce qui, par contre, ne laisse pas d'inquiéter, est que, 75% des entreprises n'ont pas mis en place des plans de formation continue, pour leurs employés.

Quant aux entreprises tunisiennes interrogées, 61% ont accru dans le cadre des PMN, la qualification de leurs ressources humaines, 71% ont fait bénéficier leur personnel de formation et enfin, 76% ont effectué de nouveaux recrutements.

Enfin les entreprises au Maroc ont-elles aussi enregistré de bonnes performances dans l'ensemble des secteurs, hormis celui du textile, ainsi qu'une augmentation de leurs effectifs, comprise entre 50% et 60%, selon les secteurs d'activités.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

Au total, il apparaît que les programmes de mise à niveau des entreprises se sont traduits par le renforcement du recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée et singulièrement de cadres, requis par les exigences de qualité dues à la mise en place de standards internationaux de certification. Nul doute que ces PMN aient eu un impact positif unanime, sur la compétitivité des entreprises maghrébines, comprises dans le périmètre de notre étude. Force est de constater néanmoins, que la Tunisie se démarque de l'Algérie et du Maroc, par le caractère progressiste des démarches engagées par les entreprises adhérentes aux PMN, ainsi que par le niveau de performances enregistré sur les différents indicateurs de compétitivité. L'apport de ces PMN, s'avère donc appréciable, en tant qu'aide reconnue par une proportion substantielle des entreprises, en matière d'amélioration de leur positionnement compétitif et de leur capacité d'adaptation sur les trois pays étudiés. Ce constat est par ailleurs fortement corrélé au rajeunissement des équipements des entreprises au travers des investissements de renouvellement et de développement réalisés.

S'agissant de l'impact des PMN sur les fonctions des PME, les résultats des enquêtes révèlent que les changements les plus significatifs ont été obtenu au niveau de la gestion de la production, grâce à l'adoption de la démarche qualité et certification, puis de la fonction commerciale, avec un intérêt particulier porté aux actions marketing.

Néanmoins, les PMN semblent avoir suscité un moindre intérêt dans les domaines relatif à la gestion du personnel et de la gestion financière et ce, en dépit d'une légère amélioration. A cet égard, les PMN devraient être davantage appelés à accompagner les entreprises dans le renforcement de certaines fonctions, portant, à titre d'exemple, sur l'adoption de la comptabilité analytique, de la gestion des flux et des liquidités, de la mise en œuvre des plans de recrutement et de formation, actions susceptibles de les aider à anticiper les bonnes décisions, en matière d'orientations stratégiques.

Les entreprises ont mis en exergue trois facteurs, au travers desquels, les PMN sont considérés comme étant d'un apport indéniable en matière de compétitivité, à savoir, l'amélioration de la qualité des produits, de la productivité et de la qualification des ressources humaines, composantes essentielles de la compétitivité hors prix.

En matière de qualité des produits, l'action des PMN semble avoir visé en priorité la préservation de la notoriété des entreprises, en leur donnant les moyens de s'imposer sur les marchés d'aujourd'hui et de demain.

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

Le PMN accorde une importance cruciale à la productivité non seulement en tant que déterminant susceptible de réduire les prix pour gagner la bataille de la compétitivité prix, mais aussi, en tant qu'objectif, pour conforter le revenu des différents agents économiques.

L'importance de la qualification des ressources humaines, déjà soulignée, est à mettre en rapport direct avec l'amélioration de la productivité. Les gains en la matière requièrent non seulement la modernisation de l'outil de production, mais aussi, l'emploi de compétences humaines, capables de s'approprier ces nouvelles technologies.

Bien que relégué en dernière position en tant que facteur de compétitivité, près de la moitié des entreprises estiment que l'apport du PMN en matière d'organisation et de renforcement de la culture de l'entreprise est indéniable. Cette différence est relative aussi, aux objectifs attendus, secteurs d'activités, taille de population, environnement socio-économique.

Enfin, il ressort également de la confrontation entre les objectifs assignés aux PMN dans les pays étudiés et leurs réalisations, que si certains ont pu être atteints, voire dépassés, d'autres ne semblent pas s'être montrés, aisément concrétisables. D'autre part, il convient d'ajouter, que les PME évoluant dans un contexte global, ou interagissent plusieurs facteurs, il est difficile d'imputer les effets observés, aux seules prestations offertes dans le cadre du programme de mise à niveau. En effet, en sus de l'appui direct aux PME, son environnement fait l'objet de la part des pouvoirs publics de mesures d'améliorations et d'accompagnement, tant en plan institutionnel, fiscal, que financier. Il s'ensuit que l'accroissement des performances des PME, ne saurait résulter que de la conjonction de plusieurs facteurs induits, aussi bien des mesures d'ordre général que des actions d'appui.

#### **3.4 Appréciation générale sur les programmes de mise à niveau mise en œuvre au Maghreb.**

Au niveau de ce point, nous traitons de l'appréciation ainsi que les degrés de satisfaction des entreprises adhérentes aux différents PMN en Algérie, Tunisie et le Maroc ; et ceci suivant les différents paliers de ces programmes, tels que la qualification du personnel, les procédures administratives, les primes financiers accordées, le délai de déblocage de ces primes, etc. (Tableau 4.31)

**Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

**Tableau 4. 31 Indicateurs de performance des PMN dans les pays du Maghreb.**

Indicateurs de performance	Algérie <sup>1</sup>	Tunisie <sup>2</sup>	Maroc <sup>3</sup>
<b>Degré de satisfaction des entreprises par l'apport du PMN</b>			
<b>Satisfaisante</b>	60%	61%	63%
<b>Non satisfaisante</b>	20%	17%	37%
<b>La qualification du personnel chargé de mise à niveau</b>			
<b>Satisfaisante</b>	70%	69%	74%
<b>Non satisfaisante</b>	30%	31%	26%
<b>Les procédures administratives des PMN</b>			
<b>Satisfaisante</b>	40%	60%	55%
<b>Non satisfaisante</b>	60%	40%	45%
<b>Déblocage des primes</b>			
<b>Plutôt difficile</b>	60%	47%	58%
<b>Plutôt facile</b>	40%	53%	42%

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données disponibles sur les sites des Ministères chargés de mise à niveau des PME des trois pays, (ANDPME Algérie, BMN Tunisie, PME Maroc.

Après avoir analysé les données recueillies et évaluer l'impact des PMN sur les PME au Maghreb, on essaiera dans ce point de déterminer l'appréciation des chefs d'entreprises ainsi que leurs attentes.

Le grille d'analyse ci-dessus traduit le ressenti des entreprises et leurs appréciations fondées sur un certain nombre de critères tels, le degré de satisfaction global des entreprises, au regard l'apport du PMN, le niveau de qualification du personnel chargé de la mise à niveau, les procédures administratives des PMN et enfin, le déblocage des primes allouées par ces programmes.

<sup>1</sup> [www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz).

<sup>2</sup> Ministère du Développement et de la coopération Internationale, Institut National de la compétitivité et des études Quantitatives, « Evaluation des programmes de mise à niveau », année 2015, <http://www.pmn.nat.tn/>.

<sup>3</sup>Rapport d'analyse, « Baromètre de la compétitivité des entreprises accompagnées par l'ANPME », éd. ANPME, 2015, p.32. In [www.anpme.ma](http://www.anpme.ma).

#### **Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb**

C'est ainsi que de manière globale, l'appréciation des PMN au niveau des pays du Maghreb se veut résolument et unanimement positive, avec un degré de satisfaction se cristallisant autour des 60% (Algérie 60%, Tunisie 61%, Maroc 63%). En revanche, les pourcentages des entreprises non satisfaites se situent respectivement à 20% en Algérie, 17% en Tunisie et 37% au Maroc.

Par ailleurs, en Algérie 70% des entreprises enquêtées semblent apprécier à sa juste valeur, la qualification du personnel responsable de la mise à niveau, en Tunisie 69% jugent la qualification du personnel du Bureau de mise à niveau (BMN) satisfaisante et au Maroc avec un taux plus élevé de 74%.

Toutefois, les procédures administratives sont perçues comme non satisfaisantes par les entreprises algériennes et marocaines, respectivement à 60 et 45% très probablement en raison des lourdeurs et des pesanteurs qui les accompagnent. A cet égard, la Tunisie, fait figure d'exception, avec un degré de satisfaction des entreprises enquêtées, situé à 61% contre 17% d'entreprises non satisfaites.

Enfin, concernant le déblocage des primes, il semble que la Tunisie trouve à nouveau ici, matière à satisfaction puisque, si 47% des chefs d'entreprises considèrent comme difficile le déblocage des primes, 53% paraissent s'accommoder des durées. Quant au Maroc et à l'Algérie, respectivement à 58 et 60%, le déblocage des primes est plutôt compris comme un parcours malaisé et semé d'embûches.

Compte-tenu des constats effectués, des perspectives sont proposées en vue de consolider les acquis et faire face aux insuffisances relevées au niveau des trois pays du Maghreb étudiés. Ces perspectives sont synthétisées dans le tableau présenté en annexe n° 4.

## *Chapitre IV : Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb*

### **Conclusion**

Pour conclure, on peut donc considérer que l'apport du PMN est appréciable en matière d'amélioration du positionnement compétitif des entreprises et de leur capacité d'adaptation. En effet, une proportion non négligeable des PME dans les pays du Maghreb ont déclaré que l'apport des PMN a pu les rendre plus compétitives pour faire face à l'intensification de la concurrence, et à augmenter leur capacité d'adaptation à la demande externe. Cet effet positif est notamment lié au rajeunissement des équipements des entreprises grâce aux investissements réalisés.

En ce qui concerne, l'apport des PMN au niveau manageriel et organisationnel, les résultats montrent que les changements les plus significatifs sont opérés au niveau de la gestion de production à travers notamment l'adoption de la démarche qualité et certification ; ainsi et la fonction commerciale en accordant un intérêt particulier aux actions de marketing.

Néanmoins, le PMN ne semble pas avoir été d'un apport significatif au niveau de la gestion du personnel et de la gestion financière et ce, en dépit d'une légère amélioration selon les chefs d'entreprises.

Evidemment, puisque les PME évoluent dans un environnement global ou interagissent plusieurs facteurs, on ne peut limiter les effets des PMN aux seuls facteurs observés dans le cadre des prestations offertes par ces programmes de mise à niveau. L'accroissement des performances des PME est le produit de combinaison d'effets positifs de plusieurs intervenants et facteurs.

A cet effet, les actions à entreprendre pour atteindre l'objectif de la compétitivité selon les entrepreneurs sont, pour ce qui est de l'environnement externe, principalement : l'accès facile aux crédits, le contrôle et la régulation des marchés pour une concurrence loyale et l'accès à l'information économique et statistique. Pour l'environnement interne, c'est principalement : la formation du personnel, l'amélioration des conditions de travail et l'adoption des programmes de qualité.

**Conclusion de la deuxième partie**

La mise à niveau des PME dans les pays du Maghreb, ne saurait s'abstraire de la mise à niveau de leur environnement, composé de l'ensemble des autres institutions juridiques, fiscales, d'encadrement, d'accompagnement et de normalisation de l'économie. C'est une tâche de longue haleine et cette stratégie, dont les effets ou les retombées ne seront réellement perceptibles que sur le moyen, voire le long terme, se doit d'être programmé sur une longue période. Cet objectif ne sera véritablement atteint, que si l'entreprise parvient à générer des avantages compétitifs durables, qui constituent les seuls éléments susceptibles d'assurer sa pérennité, dans le cadre d'une économie de marché, de plus en plus concurrentielle.

Dans cette partie, nous avons constaté une certaine convergence, qui paraît devoir exister entre les trois pays maghrébins. Elle a trait à la faible utilisation des fonds obtenus de l'extérieur, dont ceux issus notamment de l'Union Européenne (MEDA I et MEDA II), ou encore d'autres bailleurs de fonds, néanmoins selon une différence de degré entre ces 03 pays. L'explication réside probablement dans la difficulté managériale ou administrative de ces pays à formuler, à quantifier et à évaluer des projets, ainsi qu'à gérer les délais.

Néanmoins, en termes de résultats globaux, force est de constater que la mise à niveau vient impacter favorablement, l'environnement des affaires, les infrastructures ou encore l'attitude des entrepreneurs, vis-à-vis des nouvelles technologies !

A cet égard, le programme tunisien paraît devoir être plus abouti que celui de ses voisins. Ceci peut s'expliquer par une combinaison pertinente de plusieurs principes d'application, portant sur une coordination efficiente des étapes, une architecture simple, articulée autour du Comité de pilotage, du Bureau de mise à niveau et du Fonds national, puis des procédures peu contraignantes avec adhésion libre, un montage institutionnel jugé souple et efficace et enfin, un système incitatif d'octroi de primes, celles-ci ayant semble-t-il constitué le principal moteur des adhésions en Tunisie.

Il s'ensuit que, la plus grande leçon que l'on puisse tirer de l'expérience tunisienne porte probablement sur la reconnaissance de l'importance de l'investissement immatériel, comme facteur de développement et de mise à niveau des entreprises.

Par contre en Algérie et au Maroc, la multiplicité des acteurs, les lourdeurs administratives, la faiblesse des primes financières, paraissent constituer les principales causes d'échecs de tels programmes de mise à niveau, se traduisant par des taux d'abandon des PMN après adhésion, relativement importants au niveau de ces deux pays.

## *Conclusion de la deuxième partie*

De manière globale, si l'on prend la totalité des firmes sur les trois pays, une analyse multicritère révèle un effet positif des PMN sur la compétitivité des PME, en termes de ventes, d'emploi, d'investissement, de productivité, etc. Les effets les plus importants ressentis par les dirigeants, consécutivement à la mise à niveau et qui ont contribué fortement au développement de leurs entreprises s'affirment par ordre d'importance, une amélioration de la qualité des produits, des réformes organisationnelles, s'agissant de management, puis la réalisation de gains de productivité et une meilleure maîtrise des coûts, en matière de production et enfin une sensibilisation au marketing opérationnel, au travers d'actions de coaching/formation.

En matière de ressources humaines, il s'est agi d'inculquer aux chefs d'entreprises une vision nouvelle relative à la formation continue, conçue comme investissement et se traduisant par une amélioration des qualifications associées à une culture de performance et de résultat.

En termes de management, le programme de mise à niveau, a donné aux entrepreneurs l'opportunité de réexaminer leur mode organisationnel, de garantir la fluidité de leur décisions internes, ainsi que l'efficacité de leur fonctionnement, grâce à une meilleure maîtrise de l'activité.

Toutefois, selon les chefs d'entreprises interrogés, l'impact des actions de mise à niveau sur leurs entreprises reste faible et négligeable pour les exportations, l'accroissement de la part des exportations dans le CA, la création de nouveaux produits, l'amélioration des conditions de travail, la capacité d'accéder à de nouveaux financements, l'élargissement de la gamme des produits, la recherche et développement.

Les voies d'amélioration à emprunter, consisterait à développer les différents instruments de mise à niveau des PME, à développer des dispositifs d'échanges d'information sur les différents aspects liés à la mise à niveau avec des opérateurs économiques et au final, à communiquer sur les dernières dispositions et actions prises dans le cadre de mise à niveau des entreprises et de leur environnement.

**CONCLUSION  
GÉNÉRALE**

## *Conclusion générale*

Cette thèse nous a permis, en premier lieu, de faire un exposé succinct sur la mondialisation et son impact sur la PME, présenter la mise à niveau de la PME comme une nécessité face à cette mondialisation. En second lieu, elle nous a amené à présenter et puis clarifier l'architecture des programmes de mise à niveau mis en œuvre au sein des trois pays concernés, soit, l'Algérie, la Tunisie et le Maroc. Il s'agit surtout, de tenter d'effectuer un bilan, aussi modeste soit-il, de ces programmes de mise à niveau et de mesurer leurs impacts sur la compétitivité PME maghrébines y ayant adhéré.

Ceci s'est traduit par une présentation dans la première partie des fondements théoriques du concept ambigu et complexe qu'est la compétitivité. En effet, il est apparu que plusieurs chercheurs en gestion et économistes de renom, n'affichaient pas une belle unanimité quant à une définition commune du concept et à l'usage du terme qui en est fait, tant au niveau d'une nation que d'une entreprise.

La deuxième partie, a vu la description des différents programmes de mise à niveau au sein des trois pays du Maghreb étudiés, une présentation de leur architecture institutionnelle, les bilans des travaux réalisés dans ce cadre, ainsi qu'une tentative d'évaluation de l'impact des PMN sur la PME maghrébine.

Les mutations qui traversent l'économie mondiale actuelle, s'avèrent considérables ! Les engagements d'ouverture économique, s'accompagnent d'une libéralisation des échanges internationaux. Les arrangements préférentiels régionaux et/ou intra - régionaux, ainsi que le tissage de nouvelles alliances économiques (Zones de libre-échange) manifestent d'une globalisation de l'économie et renforcent les liens d'interdépendance en matière d'échanges entre les nations.

L'épreuve de la mondialisation constitue donc un défi aussi difficile que complexe à relever, pour les pays en développement et ceux à économie de transition. En effet, pour ces pays, celui-ci consiste à tirer des avantages substantiels de cette libéralisation, en renforçant les avantages concurrentiels, en vue d'accroître une production de biens et services, en conformité avec les normes internationales, d'une part, puis en facilitant l'accès au marché international et autorisant ainsi, une augmentation des exportations, susceptible de stimuler de manière positive, une croissance durable des économies, d'autre part.

A cet égard, le concept de compétitivité apparaît comme un thème prégnant et s'impose comme sujet dominant, de tous les discours inhérents aux économies modernes. Toutefois, la multiplication des références relatives à la compétitivité constitue probablement davantage, une source de confusion qu'un progrès de réflexion, mais elle est révélatrice d'une

## *Conclusion générale*

rupture profonde qui affecte la façon d'envisager le développement des entreprises et des économies.

En outre, dans le cadre de la libéralisation de l'économie, des politiques d'ajustement et de relance, les programmes de mise à niveau sont devenus pour la plupart des pays en développement et en particulier pour les pays du Maghreb, des dispositifs prioritaires visant à promouvoir et à développer un secteur industriel compétitif, doté de compétences institutionnelles et humaines. Ces derniers sont considérés comme étant une action d'amélioration des performances et des compétences de l'entreprise, pour lui permettre de s'insérer et de croître dans un champ fortement concurrentiel.

Les expériences internationales dans le domaine de mise à niveau des entreprises, dans des pays qui présentent des structures économiques ou de production différentes et parfois des niveaux de développement économique très éloignés, nous permettent de tirer des enseignements, sans toutefois, les considérer comme étant des modèles prêts à l'emploi, dont l'application serait susceptible de produire le même résultat, indépendamment du contexte et de l'environnement dans lesquels elles sont mises en œuvre.

De fait, notre recherche révèle que les programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb (Algérie, Tunisie et le Maroc), sont dans des états d'avancement très différents. Il convient de noter néanmoins, que la difficulté d'accéder à des informations ou des données chiffrées, sur les mêmes périodes, a rendu malaisé, un véritable travail de comparaison, ce qui explique que les résultats obtenus, se situent en deçà des attentes. Il apparaît néanmoins clairement, que l'Algérie et le Maroc, gagneraient à tendre vers une amélioration de la compétitivité de leur économie, en allégeant les contraintes environnementales et bureaucratiques des institutions responsables des programmes et en confortant l'attractivité des dispositifs mis en place, afin de lever la résistance au changement de certains managers, trop enclins à préserver une organisation rigide et opaque. Une meilleure intégration régionale est à ce prix et se voit ainsi conditionnée par l'amélioration de la compétitivité des PME et la capacité des pouvoirs publics à soutenir et à renforcer les programmes de mise à niveau.

Dans ces pays, les politiques ainsi mises en place, malgré la multitude des programmes et d'instances intervenus dans ce processus, n'ont pas débouché sur le développement d'industries créatrices de haute valeur ajoutée. Pour ce faire, il est impératif de mettre en œuvre des politiques visant le renforcement des compétences, des capacités technologiques et la coopération entre entreprises à l'échelle locale, régionale et mondiale.

## *Conclusion générale*

L'amélioration de la compétitivité des entreprises passe également par des mesures visant à réformer le financement de l'économie par le système bancaire et à étendre les mécanismes de soutien fiscal à la recherche et au développement de l'innovation. Elle est aussi liée à une meilleure intégration des économies nationales et s'agissant du cas de l'Algérie, par rapport à ses voisins, la Tunisie et le Maroc, il s'avère que le climat des affaires se révèle moins attrayant et avantageux et par voie de conséquence, moins propice aux investissements directs étrangers. Cette amélioration requiert donc une intervention volontariste de l'Etat, dans le sens d'un resserrement des liens économiques avec les partenaires étrangers, en leur offrant un environnement souple et incitatif, doté de bonnes infrastructures, d'une main d'œuvre qualifiée et productive et d'un cadre juridique et réglementaire débureaucratisé.

Par ailleurs, il apparaît d'évidence, que de simples actions de mise à niveau ne sauraient prétendre à elles seules, améliorer la compétitivité des entreprises et ce constat vaut pour les trois pays du Maghreb étudiés, à des degrés divers. Au-delà, une stratégie globale doit être mise en œuvre, afin de permettre une croissance des entreprises, une consolidation de l'attractivité de ces pays en profitant aux mieux, des accords d'associations avec l'Union Européenne et la zone de libre-échange.

Parallèlement, ce nouvel environnement économique, basé sur l'ouverture au commerce international, vient remettre en cause, un mode de commandement des entreprises, inadapté à cette nouvelle donne et menaçant de tomber rapidement en désuétude. Confrontée à cette perspective, la mise à niveau des entreprises maghrébines doit donc se traduire par l'acquisition de nouvelles pratiques managériales et l'introduction d'un processus d'apprentissage rénové qui requiert un bouleversement des anciennes habitudes comportementales, des choix organisationnels, du mode de travail, etc. Un tel contexte incite les managers à accorder une importance accrue aux investissements immatériels tels que la formation, la gestion des ressources humaines, dont l'utilité est parfois remise en cause. Aujourd'hui, ils optent beaucoup plus pour les crédits d'équipements ainsi que d'autres investissements matériels.

A ce stade de notre réflexion, il convient de souligner que, bien qu'ils portent leur part de responsabilité, le degré de compétitivité d'une économie, ne procède pas de la seule volonté des dirigeants de PME, mais bien également, des conditions environnementales et macroéconomiques, dans lesquelles ils exercent leurs activités.

## *Conclusion générale*

A cet égard, force est de reconnaître que l'environnement des entreprises maghrébines n'est pas très propice au renforcement de leur compétitivité et à leur mise à niveau, en raison d'un accès difficile au crédit bancaire, de problèmes relatifs au domaine foncier industriel, de la lourdeur et de la lenteur des formalités administratives, d'une insuffisance des systèmes d'informations et enfin, d'une concurrence débridée des entreprises de l'économie informelle. En conséquence, le préalable à toute mise à niveau des PME, doit porter impérativement sur l'instauration de programmes d'aménagement des environnements institutionnel, financier, bancaire, voire politique et social.

En effet, la mise à niveau ne saurait être réductible à de simples allocations de tranches budgétaires mais requiert de la part des Etats, un engagement total, afin de mettre en place les réformes environnementales, permettant aux entreprises, quelle que soit leur taille, d'exercer leurs activités dans des conditions optimales.

S'agissant de l'accès aux données et dans le but d'améliorer le comportement des différents agents économiques, il devient indispensable de mettre en place des modèles permettant une remontée systématique de l'information, vers les entreprises ayant adhéré aux PMN. A ce propos, l'expérience tunisienne mérite d'être prise en exemple pour ses voisins l'Algérie et le Maroc. Ce système autorise un suivi des entreprises ayant adhéré au PMN, en faisant apparaître les demandes et le suivi régulier des actions engagées, dans le cadre du programme de mise à niveau. Il ne s'agit pas ici de se limiter à recenser des données quantitatives, telles le nombre de dossiers déposés, rejetés, le montant des primes accordées, débloquées, mais bien de s'appliquer à une réflexion plutôt qualitative, portant sur des études d'impact réel de ces PMN sur la compétitivité des entreprises adhérentes et leur développement.

En outre, il apparaît nécessaire de mettre en œuvre des campagnes de mobilisation et de sensibilisation, permettant de démontrer l'importance de la mise à niveau dans le renforcement et le développement de l'entreprise, encourageant ainsi un plus grand nombre d'entreprises, à adhérer à ce type de programme. Il serait aussi judicieux, de faciliter les déblocages des primes, d'augmenter leur montant et le remboursement des frais de diagnostic dans des délais plus court, car les lenteurs administratives représentent un frein d'adhésion des entreprises, à la démarche de mise à niveau.

Ces PMN de mise à niveau offrent le mérite de disposer de nombreux points positifs, mais souffrent également de certaines dérives. L'atout principal des différents programmes pour les trois pays du champ, réside dans l'importance accordée aux actions immatérielles et

## Conclusion générale

au consulting. L'aide octroyée est surtout orientée vers des actions de management et d'organisation, de qualité et de contrôle, d'amélioration de processus de production et de maîtrise des coûts, ainsi que des actions de formation, en matière de qualité et de certification.

Les managers des entreprises ont pris conscience de la nécessité de la mise à niveau face à une concurrence nationale et internationale. Ces PMN ont contribué au développement de l'entreprise, par une acculturation en son sein, de démarches qualité, portant sur la production, le marketing, la gestion des ressources humaines, ainsi que par des actions de formation en matière de coaching et de gestion. Ces actions ont permis aux entrepreneurs de discerner l'impact de la mise à niveau sur la fonction commerciale, au travers de l'amélioration de la qualité des produits et de nouvelles orientations en matière de marketing, ainsi que sur la fonction gestion des ressources humaines, grâce à la formation du personnel, autorisant une amélioration des qualifications.

De manière globale, nous constatons qu'au niveau de ces trois pays, l'analyse révèle des retombées positives sur la croissance des ventes, l'emploi et l'endettement. En revanche, l'effet est plus nuancé quant à la productivité, l'investissement et les exportations, dès lors que les PMN sont considérés en tant que politiques de restructuration, où la rationalisation des coûts et l'augmentation de la productivité sont au centre des préoccupations. Les entreprises adhérentes au PMN ont cherché à augmenter leurs parts de marché. La référence à la croissance potentielle face aux firmes étrangères, face à l'établissement de la ZLE est quasi-absente des pratiques actuelles.

Toutefois et malgré les gros efforts consentis dans le cadre des PMN mis en place dans ces pays, certains résultats bien que positifs, restent en deçà des attentes. Le nombre de PME mise à niveau reste tout de même inférieur au nombre de PME existantes dans les trois pays du Maghreb, notamment au Maroc et en Algérie. En examinant la structure des populations étudiées, force est de constater la prédominance de la très petite entreprise ou micro entreprise (moins de 10 employés). Ainsi, la mise à niveau n'a pas réuni la globalité des entreprises, ce qui n'encourage guère le renforcement de la compétitivité des économies et leur développement.

La faiblesse de la performance des PMN, puise sa source dans le handicap véhiculé par des institutions mises en œuvre pour les diriger, ces dernières souffrant du manque de concertation, d'une absence de consolidation et d'un découpage imprécis des rôles impartis, nécessaires à une mise en œuvre effective et pragmatique des PMN. Un autre handicap réside dans l'absence et la non-disponibilité de statistiques fiables et officielles, ainsi que d'un suivi

## *Conclusion générale*

précis de ces programmes, pénalisant ainsi toute tentative d'évaluation, permettant de guider les autorités publiques.

Il convient d'y ajouter que le montant moyen de l'aide financière par firme, reste trop succinct pour pouvoir influencer positivement et durablement leur performance. En outre, l'impact des PMN sur la relation PME-secteur bancaire s'avère nettement insuffisant dans les pays du Maghreb, en raison du peu d'implication dudit secteur, en l'absence de fonds de garantie, pesant ainsi lourdement sur le financement de l'investissement des entreprises.

A cet égard, l'expérience tunisienne se révèle riche en enseignements, dont pourraient s'inspirer l'Algérie et le Maroc, en termes de dispositif. La clé du succès du programme tunisien paraît devoir résider, dans la combinaison réussie de plusieurs facteurs, à savoir, un meilleur ciblage des programmes, tournés vers des entreprises performantes, une relative flexibilité du marché du travail, une réforme conjointe du système de formation professionnelle, ainsi qu'une forte incitation à l'investissement immatériel. Parallèlement, viennent en accompagnement, des procédures peu contraignantes avec adhésion libre, un montage institutionnel jugé souple et efficace, une architecture simple articulée autour d'un Comité de pilotage et d'un Bureau de mise à niveau. Enfin, un pilotage politique pertinent et une réelle inscription du programme au sein de la politique économique du Gouvernement, viennent offrir une visibilité optimale et susciter une forte adhésion.

A travers la validation de nos hypothèses, nous pouvons souligner que la concordance et l'importance de la cohérence des programmes de mise à niveau (PMN) constituent le meilleur gage d'efficacité, qui, conjugués à la convergence des politiques économiques constituent les fondements de l'impératif de compétitivité.

A la différence de l'entreprise occidentale, la mise à niveau de l'entreprise maghrébine, et par conséquent sa compétitivité ne dépend pas seulement de la volonté de ses dirigeants, qui ont évidemment une part de responsabilité, mais aussi d'un environnement macro-économique adéquat. Actuellement, ce dernier ne semble pas très propice au renforcement de la compétitivité des entreprises et à leur mise à niveau et ce, pour plusieurs raisons : accès difficile au crédit bancaire, problèmes relatifs au domaine foncier industriel, lourdeurs des formalités administratives, insuffisance du système d'information, etc. En effet, la mise à niveau ne doit pas être perçue comme une simple allocation de tranches budgétaires à allouer, mais sa portée requiert l'engagement total des Pouvoirs Publics afin de mettre en place les réformes nécessaires au cadre environnemental des entreprises.

## Conclusion générale

D'autre part, sur le plan microéconomique, nous avons pu souligner l'importance de ces programmes et de leurs impacts sur la compétitivité des PME. A cet effet, il devient indispensable de réajuster les comportements des agents économiques au nouvel environnement économique. Dans cette perspective, la mise à niveau des PME maghrébines doit se traduire par l'introduction de nouvelles pratiques managériales et un processus d'apprentissage organisationnel qui nécessite un bouleversement des routines et des manières d'être et de travailler. Par ailleurs, ces entreprises, tout en accordant l'importance nécessaire aux crédits d'équipements et autres investissements matériels, sont amenées à mettre l'accent sur les investissements intangibles (formation, culture, l'amélioration de l'encadrement et du climat social.)

En outre, il est à noter que les entreprises adhérentes aux PMN, même si elles ont toutes réalisé une amélioration dans certains domaines (commercial, financier, technique, managériale, ressource humaine et social), elles n'ont pas été suffisamment incitées à adopter une attitude plus offensive vis-à-vis de leurs concurrents, leur objectif étant surtout de préserver leurs parts de marché tout en continuant à œuvrer dans des secteurs non porteurs et à faible contenu technologique,», etc. Il paraît essentiel de centrer davantage les actions sur les produits porteurs et favoriser les entreprises disposées à investir dans l'innovation technologique. Un intérêt particulier devrait être accordé aux entreprises innovantes ou ayant des activités de R&D susceptibles de relever le défi de la compétitivité. En définitive, il semble fondamental de poursuivre la mise à niveau des PME existantes et d'ouvrir la voie à la création de nouvelles générations de PME innovantes.

Il importe de considérer en effet, que les politiques de mise à niveau sont à caractère structurant, qu'elles s'inscrivent dans le long terme et qu'elles s'adossent inexorablement, à une logique d'apprentissage continu dans le temps.

En résumé, la mise à niveau n'est pas une opération ponctuelle, limitée dans le temps. L'entreprise adhérente s'engage dans un processus continu, tenant compte de changements permanents qui affectent son environnement technique, commercial et financier. C'est dans ce sens qu'elle n'est guère réductible à une opération de certification, qui est appelée elle-même à être entretenue et perfectionnée. Les programmes de mise à niveau doivent ainsi être intégrés dans le long terme, à une politique industrielle globale et cohérente, pour en faire un puissant levier du développement de la compétitivité de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif que qualitatif.

## *Conclusion générale*

S'agissant de notre étude, comme tout travail de recherche, au-delà des contributions, nos travaux se sont heurtés à des difficultés et imperfections. Celles-ci ont notamment porté sur le choix de notre champ d'étude et le recueil des données et d'informations sur les PMN de mise à niveau, concernant leurs bilans et leur résultats, ainsi que de leurs impacts sur la compétitivité des PME, d'une part et au caractère transversal de notre étude, portant sur trois pays du Maghreb (Algérie, Tunisie et Maroc).

Aussi, vouloir réaliser une étude comparative sur trois pays, disposant d'architectures institutionnelles, de réglementations et programmes de mise à niveau différents, bien que l'objectif portant sur le développement de la compétitivité des entreprises ait été le même, s'est ainsi révélé être une gageure.

En outre, par suite d'un accès restreint à l'information, en raison de son saupoudrage, notamment sur l'Algérie et le Maroc, la tâche de collecte s'est révélée particulièrement malaisée, dès lors qu'il n'existe pas de véritable dispositif d'information organisé sur le sujet, non plus que d'études et suivis qualitatifs réguliers avérés, relatifs à l'impact des PMN sur la compétitivité des PME.

C'est ainsi qu'il apparaît que les études, les données et les statistiques existantes sont plutôt d'ordre quantitatif et portant sur le nombre de dossiers de PME adhérentes aux programmes de mise à niveau, de dossiers acceptés, rejetés, de montant des primes accordés, des secteurs concernés etc. ce constat valant pour les trois pays étudiés.

Au total, il en résulte, qu'il est donc justifié, malgré les difficultés du genre, qui ne nous auront pas été épargnées chemin faisant, d'avoir voulu faire porter notre incontournable effort de recherche, sur les impacts quantitatifs et qualitatifs des PMN, sur la compétitivité des entreprises maghrébines du champ considéré.

Il apparaît en effet primordial, dans un contexte de globalisation et d'ouverture des économies, caractérisées par une concurrence accrue, de devoir entretenir une réflexion stratégique permanente, quant à la compétitivité des entreprises, dont les enjeux, en termes de croissance et de création de richesses sont considérables et de tirer toutes les leçons des actions de mises à niveau engagées.

Autre contrainte à laquelle on a été confrontée, a porté sur le caractère disparate des programmes de mise à niveau, mis en œuvre dans les trois pays étudiés. En Algérie par exemple, a connu plusieurs programmes au fil des années tels que : le programme pilote ONUDI, le programme MIR, programme EDPME, etc.; au Maroc, le programme Imitiaz, Moussanada, etc. ; par contre en Tunisie, le programme de mise à niveau géré par le Bureau

## *Conclusion générale*

de Mise à Niveau (BMN). Cette diversité ne facilitant guère l'acquisition et la constitution d'échantillons d'entreprises homogènes, de nature à faciliter une analyse comparative exhaustive, qu'aurait permis une vision claire et harmonisée de l'impact de ces différents PMN.

Il convient d'ajouter que la constitution de notre banque de données s'est avérée malaisée, en raison de l'absence de dispositif d'information bien établi, rattachant transversalement les différents programmes de mise à niveau, nous permettant de disposer d'informations statistiques liés à ces PMN et à leur impact sur les PME.

Enfin, une thèse qui s'achève, ouvre la voie à d'autres recherches susceptibles de s'articuler autour de deux axes.

Il s'agirait tout d'abord, de compléter et d'affiner ces travaux, en raison de ses limites évoquées et en conséquence, d'effectuer d'autres études d'impact des PMN dans les pays du Maghreb, afin de mieux mesurer l'efficacité des différents dispositifs de mise à niveau mis en place.

En dernier lieu, il conviendrait de mieux prendre en compte les spécificités des PMN mis en œuvre dans les différents pays, notamment en raison de différences institutionnelles et sectorielles, aux fins d'un approfondissement de l'analyse d'impact des PMN sur la compétitivité des PME au Maghreb.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## BIBLIOGRAPHIE

### I. Ouvrages

**Abate R, Ducreaux J-M et Kachaner N.** (2009), « Le Grand Livre de la Stratégie », Ed. d'Organisation, Paris.

**Alexandre J.** (2003), « Le guide du Benchmarking », Éditions d'Organisation, Paris.

**Atamer T. et Calori R.** (2003), « Diagnostic et décisions stratégiques », Ed. Dunod, Paris.

**Azouaou L.** (2016), « Les programmes de mise à niveau dans les pays du Maghreb : analyse comparative », *In* « Le Maghreb à l'épreuve de la mondialisation », par RICHET X. et SAFIR N., Ed. L'Harmattan, N°24, Paris.

**Bachy B. et Harache C.** (2010), « Toute la fonction Management », Ed Dunod, Paris.

**Bair J. et Gereffi G.** (2001), « Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry », *World Development*, 29, pp. 1885-1903.

**Barat C et Marniesse S.** (2002), « Compétitivité du Sénégal, quelques éclairages », Agence Française de Développement, Paris.

**Batsch L.** (2000), « Le diagnostic financier », Ed. Économica, Paris.

**Bekenniche O.** (2006), « L'Algérie, le GATT et l'OMC », Ed OPU, Oran.

**Benachenhou A.** (2006), « Les nouveaux investisseurs », Ed Alpha design, Alger.

**Benachenhou A.** (2008), « Pour une meilleure croissance », Ed Alpha design, Alger.

**Benachenhou A.** (2009), « La fabrication de l'Algérie », Ed Alpha design, Alger.

**Benissad H.** (1994), « Algérie : Restructurations et Réformes Economiques (1979- 1993) », OPU, Alger.

**Béraud P.** (1997), « La mise à niveau d'une économie en transition : l'exemple du modèle tunisien », *Les Cahiers de l'Orient*, n°46, 2<sup>ème</sup> trimestre, pp. 7-35.

**Berthou A. & Crozet M.** (2011), « Les ressorts de la compétitivité », *In* *L'économie mondiale 2012*, Ed. La Découverte, Paris, pp.104-118.

**Bienayme A.** (2006), « Principes de concurrence », Ed. Economica, Paris.

**Boston Consulting Group** (1984), « Les Mécanismes Fondamentaux de la compétitivité », Ed. Hommes et Techniques, 4<sup>ème</sup> édition, Paris.

**Bouchet M.H.** (2005), « La globalisation Introduction à l'économie du nouveau monde », Ed Pearson, Paris, p.17.

**Bougault H et Filipiak E.** (2005), « Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », Agence Française de Développement, Paris.

**Boukrif M. et Madaoui M.** (2009), « Les PME algériennes à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises », *Le Maghreb face aux défis de l'ouverture en méditerranée* sous

la direction de Abdelmalki L. et *al.*, Ed. L'Harmattan, Paris.

**Bouras D.** (2008) : « Les contraintes d'intégration de l'économie algérienne à la mondialisation : Crise du modèle de transition et prégnance des intérêts des acteurs », In L'Algérie face à la mondialisation, sous la direction de Chenntouf T, Série de livres du CODESRIA, Dakar.

**Bouzi A.** (1999), « Les années 90 de l'économie algérienne : les limites des politiques conjoncturelles », ENAG, Alger.

**Boyer R.** (1997), « La mondialisation Au-delà des mythes », Ed La découverte & Syros, Paris.

**Brilman J.** (2003), « Les meilleures pratiques du management », Ed d'organisation, Paris.

**Buigues P. et Goybet P.** (1985), « La compétitivité de l'industrie européenne : un bilan », Economie Européenne, septembre, p.11.

**Camp R.C.** (1992), « Le Benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », Ed. d'Organisation.

**Camp R.C.** (1994), « Benchmarking », Ed d'Organisation, Paris.

**Campoy E. et Dumas M.** (2005), « Etudes longitudinales et comparaisons entre groupes par les méthodes d'équations structurelles », in Management des ressources humaines, méthodes de recherches en sciences humaines et sociales ; sous la direction de Roussel P. & Wacheux F., Bruxelles, De Boeck.

**Caupin V.** (2003), « Le Partenariat Euro-méditerranéen huit ans après Barcelone : état des lieux et premiers impacts macro-économiques sur le Maroc et la Tunisie », Agence Française de Développement, AFD, p.28.

**Caupin V.** (2005), « Libre échange : euro-méditerranéen : premier bilan au Maroc et en Tunisie », Agence Française de Développement, Paris.

**Charfi F. et Ghorbel A.** (1997), « Zone de libre-échange Tunisie-Union Européenne : les défis d'un partenariat », in L'Europe et la Méditerranée : intégration économique et libre échange, Ed. L'Harmattan, Paris, pp.191-143.

**Chesnais F.** (1990), « La Compétitivité technologique en tant que compétitivité structurelle », dans Chesnais F. Compétitivité internationale et dépenses militaires, Ed. Economica.

**Corhay A et Mbangala M.** (2008), « Diagnostic financier des entreprises : Manuel et études de cas », Ed. Université de Liège, Belgique.

**Costa N.** (2008), « Veille et Benchmarking », Ellipses Edition marketing, Paris.

**Courbis R.** (1975), « Compétitivité et croissance en économie concurrencée », Ed. Dunod, Paris.

**Crespy G.** (1998), « Stratégies et compétitivité dans l'industrie mondiale », L'observatoire des stratégies industrielles, Ed. Economica, Paris.

**Creswell J.** (2002), « Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research », Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.

**Croce P, Peuchlestrade G et Schmitt F.** (2008), « Méthodologie du diagnostic

d'entreprise », Ed Harmattan, Paris.

**Dahmani A.** (1999), « l'Algérie à l'épreuve : économie politique des réformes 1980-1997 », Ed. L'Harmattan, Paris.

**Darbelet M., Izard. L et Scaramuzza M.** (2004), « Notions fondamentales de management », Ed Foucher, Vanves.

**Desreumaux A., Lecocq X. et Warnier V.** (2006), « Stratégie », Ed. Pearson Education, France.

**Diagne A et Daffé G.** (2002), « Le Sénégal en quête d'une croissance durable », Ed. CREA-Karthala, Paris.

**Elsenhans H.** (2000), « Echech de l'État rentier : Echech du tiers-mondisme français », In L'Algérie contemporaine. Bilan et solutions pour sortir de la crise, sous la direction de Meynier G, Ed. L'Harmattan, Paris.

**Evrard Y., Pras B. et Roux E.** (2003), « Market, études et recherches en marketing », 3<sup>ème</sup>, Dunod, Paris.

**Fourdrinier D.** (2002), « Statistique inférentielle », Ed. Dunod, Paris

**Fulconis F.** (1999), « Les structures en réseaux : nouvelles forme de concurrence? », dans Krafft J., Le processus de concurrence, Ed. Economica, Paris.

**Goumeziane S.** (1996), « Le mal algérien : Économie politique d'une transition inachevée », Ed .l'Harmattan, Paris.

**GREGEOI** (Groupe de Recherche et d'Etude sur la Gestion et l'Entreprise dans l'Océan Indien) (2009), « La compétitivité De l'entreprise hôtelière classée à la réunion », Ed. ESKA, Paris.

**Hamdi K.** (2002), « Diagnostic et redressement d'entreprise », Ed. Es-salem, Alger.

**Hedir M.** (2002), « L'économie algérienne à l'épreuve de l'OMC », Ed. ANEP, Alger.

**Hermel L. et Achard P.** (2007), « 100 questions pour comprendre et agir : le benchmarking », Ed. AFNOR.

**Igalens J. et Roussel P.** (1998), « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », Ed. Economica, Paris.

**Ingham M.** (1995), « Management stratégique et compétitivité », Ed. Boeck Université, Bruxelles.

**Jakobiak F.** (1998), « L'intelligence économique en pratique », Ed d'organisation, Paris.

**Johnson G. et Skholes K.** (2001), « Stratégique », Ed Pearson, Paris.

**Kanter R.S.** (1995), « World class: Thinking locally in the global economy », Ed Simon & Schuster, New York, preface.

**Khelifati N.** (1994), « Introduction à l'organisation et au diagnostic de l'entreprise », Ed Berti.

**Kotler P, Keller K., Dubois B et Manceau D.** (2006), « Marketing management », 12<sup>ème</sup> édition, Ed Pearson Education, Paris.

- Lamiri A.** (2003a), « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », Ed. OPU, Alger.
- Lamiri A.** (2003), « La mise à niveau : Enjeux et pratiques des entreprises algériennes », In MAHIOU A. et HENRY J.R., « Où va l'Algérie », éd. Khartale Editeur.
- Lamiri A.** (1993), « Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché », Ed Prestcomm, Alger.
- Lannoye P. et Trepant I.** (2007), « L'OMC Quand le politique se soumet au marché », Ed. Couleur livres, Bruxelles.
- Laradj T. et Ferhaoui M.** (2009), « Proposition de méthodologie de mise à niveau des ressources humaines par les compétences : le cas des entreprises situées dans la région oranaise », Entreprenariat et mise à niveau des entreprises en Algérie, Ed. OPU, Oran.
- Leclercq C. et Leclercq X.** (1993), « Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise », Ed Maxima, Paris.
- Leger Jarniou C. et Kalousis G.** (2006), « Construire son Business Plan », Ed Dunod, Paris.
- Lesca H.** (2004), « Avantage compétitive Veille stratégique : La méthode.E.S.Canning », Ed. Management & Société, Paris.
- Liassine M.** (1998), « Les réformes économiques en Algérie », in Economies du Maghreb : l'impératif de Barcelone, sous la direction de A. Sid Ahmed, CNRS éditions, Paris, p.16-17.
- Lesca H.,** « Avantage compétitif, veille stratégique : La méthode L.E.S.Canning », Ed. Management & Société, Paris, 2004, p. 103.
- Maire C.** (2002), « Méthodologie du business plan », Ed. Organisation, Paris.
- Martinet A.** (1984), « Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise », sous la direction de Percerou R. *In* Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises», Ed Economica, Paris.
- Mazier J., Basle M. et Vidal J.-F.** (1993), « Quand les crises durent ... », 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris.
- Mebtoul A.** (2002), « L'Algérie face aux défis de la mondialisation », Ed. OPU, Alger.
- Meier O.** (2005), « Diagnostic stratégique », Ed. Dunod, Paris.
- Meier O.** (2009), « Dico du manager », Ed. Dunod, Paris.
- Meier O.** (2011), « Diagnostic stratégique », Ed. Dunod, Paris.
- Mekideche M.** (2000), « L'Algérie entre économie de rente et économie émergente », Ed. Dahlab, Alger.
- Meynier G.** (2000), « L'Algérie contemporaine. Bilan et solutions pour sortir de la crise », Ed Harmattan, Paris.
- Michon C.** (1995), « Le diagnostic commercial de l'entreprise Guide méthodologique du DRH », Ed. Liaisons, Paris.

- Milbert I.** (2007), « Mondialisation, gouvernance et développement », dans Cadène P (sous la direction), *La mondialisation, l'intégration des pays en développement*, Ed. SEDES, Paris.
- Miraoui A.**, (2009), « Les leçons susceptibles d'être tirées de l'expérience de mise à niveau menée dans l'Union Européenne pour celle entreprise en Algérie dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre -échange de l'Union Européenne et à l'OMC. », In Miraoui A. et Toubache A., « *Entrepreneuriat et mise à niveau des entreprises en Algérie* », éd. LAMEOR, Université Oran.
- Mucchielli J.L.** (1998) « *Multinationales et mondialisation* », Ed. Du Seuil, Paris.
- Nezeys B.** (1993), « *La Compétitivité Internationale* », Ed. Economica, Paris.
- Niessen W. et Chanteux A.** (2005), « *Les tableaux de bord et Business Plan* », Ed. Des chambres de commerce et d'industrie de Wallonie SA, siège Belgique.
- Ohmae K.** (1991), « *Le génie du stratège* », Ed. Dunod, Paris.
- Pascallon P.** (1984), « L'assurance qualité facteur de compétitivité ? », sous la direction de Percerou R., *In* *Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises*, Ed Economica, p.21.
- Porter M.** (1986), « *L'avantage concurrentiel* », Inter Éditions, Paris.
- Porter M.** (1990), « *The competitive advantage of nations* », London and Basingstoke: MacMillan.
- Porter M.** (1993), « *L'avantage concurrentiel des nations* », Paris, Inter Éditions, Paris.
- Porter M.** (1999), « *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* », Ed Dunod, Paris.
- Rainelli M.** (2004), « *L'Organisation mondiale du commerce* », Ed. La Découverte, Paris.
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akermi A.** (2002), « *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et Application en Gestion* », Ed. Economica, Paris.
- Saporta G.** (2011), « *Probabilités Analyse des Données et Statistique* », Ed Technip, Paris.
- Schermerhorn J.R.** (2008), Chappell D.S et Lambert J, « *Principes de Management* », Ed. Renouveau pédagogique, Québec.
- Sedjari A.** (1999), « *La mise à niveau de l'administration face à la mondialisation* », Ed. l'Harmattan-GRT, Paris.
- Siegel S et Castellan N.J.**(1988), « *Nonparametric statistics for the Behavioral Sciences 2<sup>nd</sup>* », Ed. McGraw Hill Book Company, Newyork.
- Sirieux L.** (1996), « *Apports des méthodes d'équations structurelles aux sciences de gestion : une étude empirique du comportement du consommateur* », Actes des XIII<sup>ème</sup> journées nationales des IAE, tome 2.

**Siroën J.-M.** (1993), « L'économie mondiale : anciennes hégémonies, nouvelles puissances, tome 1, Ed. Armand Colin, Paris.

**Sojka M.** (2003), « Processus de modernisation et de mise à niveau dans l'intégration : le cas de la république tchèque », Reflets et Perspectives, XLII.

**Stutely R.** (2005), « Business plan : Concevoir un business plan efficace », Ed. village mondial, Paris.

**Strategor**, (2004), « Politique générale de l'entreprise », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, France.

**Tabachnick B.G.** et **Fidell L.S.** (2007), « Using multivariate statistics» (5<sup>th</sup>Ed), Boston, MA: Allyn & Bacon.

**Tcham K.** (2009), « La pertinence des programmes de mise à niveau des entreprises et leur rôle dans le développement des pays du Maghreb », *In* « Entreprenariat et mise à niveau des entreprises en Algérie » par MIRAOUI A. et TOUBACHE A., Université Oran, éd. ANDRU.

**Temmar H.** (2011), « La transition de l'économie émergente : Références théoriques Stratégies et Politiques », OPU, Alger.

**Temmar H.** (2011), « La transition de l'économie émergente : Références théoriques, stratégies et politiques. », OPU, Alger.

**Thietart R.A** et **Xuereb J.M.** (2005), « Stratégies », Ed. Dunod, Paris.

**Toubache A.** et **Lahlou C.** (2009), « la mise à niveau des entreprises : Attentes, résultats et perspectives », ouvrage Collectif Entreprenariat et mise à niveau des entreprises en Algérie, Ed. OPU.

## **II. Revues et périodiques**

**Azouaou L.** (2009), « La compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébines: Analyse à partir d'une approche multidimensionnelle », Revue Économie & Management, n° 03, Université de Tlemcen, Mars , pp 193-211.

**Agence Française de Développement.** (2010), « Programme de mise à niveau des entreprises du Sénégal », Paris.

**Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise** (2004a), « Objectif PME », n°2, Rabat.

**Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise** (2004b), « La mise à niveau, clef de votre réussite, Guide de la mise à niveau de votre entreprise », Rabat.

**Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise** (2005), «Étude d'impact économique du Projet Euro-Maroc Entreprise, Synthèse des résultats», Rabat.

**Agence Nationale pour la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise** (2007), « Objectif PME », n°13, Rabat.

**Adam J.** (2007), « Guide du pré-diagnostic », EDPME, Alger, septembre.

**ANDPME.** (2008a), « Guide méthodologique », Alger.

- ANDPME.** (2011), « Les événements réalisés par l'ANDPME novembre décembre 2010 », Alger.
- ANDPME.** (2008b), « Bilan des actions du programme national de mise à niveau Rapport complet », Alger, septembre.
- ANDPME** (2016), « Mise à niveau de la petite et moyenne entreprise », Rapport d'étude, Algérie.
- Agence Nationale de la PME(ANPME)** (2014), « Bilan programme mise à niveau année 2014 », In [www.anpme.ma](http://www.anpme.ma), consulté le 15 Décembre 2015.
- Agence Nationale de la Petite et moyenne Entreprise (ANPME)** (2015), « Baromètre de compétitivité des entreprises accompagnées par l'ANPME », Rapport d'analyse, année 2015, In [www.anpme.ma](http://www.anpme.ma), consulté le 15 Décembre 2015.
- Agence Nationale de la Petite et moyenne Entreprise (ANPME)** (2015), « Rapport ANPME 2009-2015 », Rapport d'analyse, année 2015, In [www.anpme.ma](http://www.anpme.ma), consulté le 15 Décembre 2015.
- Baron R.** (1997), « Economic/Fiscal instruments: Competitiveness issues related to carbon/energy taxation », OCDE, Paris.
- Bejja S.** (2007), « Le financement de la PME dans le contexte actuel et futur de l'économie », Ministère de l'Industrie, de l'énergie et de la PME, Tunis.
- Bennaceur S., Ben youssef A., Ghazouani S., M'henni H.,** (2007), « Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie », Femise Research Programme.
- Boidin M. et Gille P.** (2006), « Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes », EDPME, Alger.
- Boisvert H.** (2002), « Le Benchmarking, pour aider les entreprises à s'améliorer », La presse Montréal, 22 mars, p.3.
- Bouziri N., IAV Hassen II, Belgahzi R.S., INSEA,** (année) « Le concept de mise à niveau ou 'Industrial Upgrading' », Cahier de recherche 7, Rabat.
- Boucekkine R.** (2011), « L'Algérie ne manque pas d'argent », Objectif méditerranée, n°119, mars, p.26.
- Boughadou A.** (2006), « Politique d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes », MPMEA, Alger, avril.
- Bulletin du Programme d'Appui aux PME/PMI et à la Maîtrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II),** n°1 juillet 2012, In <http://www.algerie-pme2.dz/IMG/pdf/n1.pdf>, consulté le 30 Décembre 2014.
- BENSACI Z.** (Président du Conseil National Consultatif pour la Promotion des PME (CNC PME)), « Zaim BENSACI au forum du quotidien DK News : Un small Business Act pour les PME algérienne », forum du quotidien DK News, le soir d'Algérie du 6 juillet 2014, In <http://www.Lesoird'algerie.com/article.php?sid=16557&cid=2>, consulté le décembre 2014.
- Banque Mondiale** (1991), « Restructuring economics in distress », Washington.

- Banque Mondiale** (2003), « République de Tunisie, Revue des politiques de développement : Tirer parti de l'intégration commerciale pour stimuler la croissance et l'emploi », novembre, pp.28-29.
- Banque Mondiale** (2004), « Tirer parti de l'intégration commerciale pour stimuler la croissance et l'emploi », Rapport n° 29 847, Revue des politiques de développement, Tunis, novembre.
- Batsch L.** (2003), « Le recentrage : une revue des approches financières », *In* Revue finance contrôle stratégie, Volume 6, N°2, juin, pp.43-65.
- Benabdallah Y.** (2003), (sous-direction), « Etude sur la qualité de la relation Banque/Entreprises », Revue du CREAD, Alger.
- Benabdallah Y.** (2006), « L'Algérie dans la perspective de l'accord d'association avec l'Union Européenne », Revue du CREAD, n° 75, second semestre.
- Benatleb CH.et Luitri A.** (2011), « La construction de la croissance des PME au Maroc », Revue Management et avenir, Cairn info, N°43. France.
- Bennacheur S, Ben Youssef A, Ghazouani S et M'henni H.** (2007), « Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie », Research n°FEM31-05, Décembre. In <http://eco4.voila.net/miseaniveauALGEGYPTTUNIS2007.pdf>, [en ligne], consulté le 14/02/2010.
- Bouyacoub A.** (1996), « Entreprises publiques et transition à l'économie du marché», CREAD, n° 39, 1<sup>er</sup> trimestre.
- Bouyacoub A.** (1997), « L'économie Algérienne et le programme d'ajustement structurel», in Confluences Méditerranée, n° 21, Mars, p.80.
- Bouyacoub A.** (1997b), « La difficile adaptation de la production aux exigences du marché », Les Cahiers du CREAD, n° 39, Alger, p. 07.
- Bureau de mise à niveau** (1995), « Rapport de mission au Portugal », du 27 au 03 Août.
- Castro J.L, Guérin F et Lauriol J.** (1998) « Le modèle des 3 C en question », Revue Française de Gestion, n°118, p.76.
- Centre National du Registre du Commerce.** (2014), « Les création d'entreprise en Algérie », Avril, Alger in <http://www.cnrc.org.dz/fr/src/telecharger.php?id=53>, [en ligne], consulté le 05/05/2014
- Centre régional d'investissement,** (2013), Salé, Zemmour, Zaer, « Un espace de croissance accéléré », Infomédiaire, Rabat.
- Sunergia Etudes** (2010), « Baromètre de la compétitivité des entreprises accompagnées par l'ANPME, 2éme trimestre 2009 », Rapport d'analyse, mars.
- Confédération Générale des entreprises au Maroc CGEM** (2014), « Baromètre de conjoncture, rapport des résultats de la deuxième vague, 1<sup>er</sup> trimestre 2014 », Maroc.
- Commission Européenne** (1994), « Bilans des actions mises en œuvre au titre du PEDIP

de 1988 à 1993 », Alger.

**Chouakria N.** (2008) : « Economie de rente et OMC : les contradictions d'une adhésion recherchée : le cas de l'Algérie », Revue El Tawassol, n° 22, Septembre, pp. 90-93.

**Churchill G.A.** (1979), «A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing*, Vol. 16, N°1, pp. 64-73.

**Crouch et Ritchie.** (1999),«Tourism, Competitiveness and societal prosperity», *Journal of business research* 44,pp.137-152.

**Commission Européenne** (2007a), « Programme d'appui aux PME/PMI Algériennes EDPME », Alger.

**Commission Européenne** (2007b), « Programme d'appui aux PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final, Alger.

**Confédération Générale des entreprises au Maroc** (2016), « Baromètre de conjoncture, résultat de la 10<sup>ème</sup> vague, note succincte », 2ème trimestre 2016.

**CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement).** (2002), «Diversification des exportations, accès aux marchés et compétitivité», novembre, p.23.

**De Leeuw A. et Volberda H.** (1996), «On the concept of flexibility: A dual control perspective», *Omega, International Journal Management Science*, 24(2):pp.12-19.

**Debonneuil M. et Fontagné L.** (2003), « Compétitivité », Conseil d'Analyse Economique, Paris.

**Denayer L. et Vandecandelaere S.,** « Les défis de la compétitivité », Revue Reflets et perspectives de la vie économique, Cairn info, 2012/1 (Tome LI), France.

**Djeflat A.,** « Les nouvelles exigences de la PME dans une économie fondée sur la connaissance, cas des entreprises maghrébines », *Revue TIC et Développements*, août 2007.

**Dessus S. et Akiko S.** (2000), « Intégration régionale et réformes intérieurs en Méditerranée, OCDE.

**Drzeniek Hanouz M.** (2010), « Renforcement de la reprise dans le monde arabe : constats à l'issue de l'étude de l'indice de compétitivité globale 2010-2011 », in : *World Economic Forum, Étude de la compétitivité du monde arabe 2010*, Genève, p.7.

**Dwyer et Kim C.** (2003), « Destination competitiveness: determinants and indicators », *Current Issues in tourism*, Vol.6, n°5, 2003, pp. 369-414

**El Akremi A.** (2005), « Analyse des variables médiatrices et modératrices par des méthodes d'équations structurelles, in *Management des ressources humaines, méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* , Roussel P. & Wacheux F. (dir.) – Bruxelles, De Boeck.

**Farastier D.** (1995), « La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°103, p.44.

**FEMISE.** (2005), «Ouverture commerciale et compétitivité de l'économie : Un essai de mesure de l'impact des accords d'association sur les prix à la production et les prix à la

consommation», Research n°FEM22-37.

**Ferguene A.** (2007), « Coopération régionale et ouverture internationale : l'Algérie dans le partenariat euro-méditerranéen », Revue algérienne de management, Institut National de la Productivité et du Développement Industriel, Alger.

**Feurer R et Chaharbaghi K.** (2003), « Defining competitiveness: a holistic approach », Management Decision, Vol.6, n°5, pp369-414.

**Fonds de Promotion de la Compétitivité industrielle** (2008), El Miqyas publication de l'Institut Algérien de Normalisation, n°24, octobre- décembre,p.31.

**Forum des Chefs d'Entreprises.** (2005), « Le pacte national économique et social », Août, Alger.

**Gereffi G.** (1999), « International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain», Journal of International Economics 48, pp 37-70.

**Giget M.** (1998), « La dynamique stratégique de l'entreprise »,Ed. Dunod, Paris.

**Gillan S., Kensinger J.W. et Martin J.D.** (2000), «Value creation and corporate diversification: The case of Sears», Roebuck & Co”, Journal of Financial Economics, 55, p.103-137.

**Giraud P.** (1995), « Libre-échange et inégalités », Problèmes économiques, 26 avril, pp.6-13.

**Gosset W.S.** (1908), « On the probable error of the mean », Biometrika, n°6, pp. 1-25.

**Gregoir S. et Maurel F.** (2002), « Les indices de compétitivité des pays : interprétations et limites», Institut National de la Statistique et des Études Économiques INSEE, Décembre.

**Groupe de la Banque Africaine de Développement** (2006), « Tunisie : étude économique et sectorielle : la compétitivité de l'économie tunisienne et les interventions de la banque », Tunis.

**Habour A.** (2002), Président de la Chambre algérienne de Commerce et d'Industrie, Revue « Mutation », Éditée par la CACI, mars.

**Hatzichronoglou T.** (1991), « Indicators of Industrial Competitiveness : Results and Limitations », dans Niosi J. (sous la direction de), Technology and National Competitiveness, McGill-Queen's, University Press, Montréal, p.182.

**Hedrich M, Basler A et Jenders S.** (1999), « Mise à niveau de l'entreprise marocaine Analyse, résultats et recommandations », GTZ, décembre.

**Held D, McGrew A, Goldblatt D, and Perraton J.** (1999), «Global Transformations, Stanford University Press», Stanford.

**Hugon P.** (1999a), « Le “consensus de Washington” en questions », Revue Tiers Monde, n°157, janvier-mars, pp.10-36.

**Hugon P.** (1999b), « Les accords de libre-échange avec les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée, entre la régionalisation et la mondialisation », Région et Développement, n°9.

**Humphrey J. et Schmitz H.** (2002), « How does insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in industrial Clusters? », *Regional Studies* 36, pp 1017-1027.

**IIMD.** (2012), «World Competitiveness Yearbook», International Institute for Management Development, Lausanne. In <http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-yearbook-Results>, [en ligne], consulté le 18/02/2013 IIMD. (International Institute for Management Development) (2002), «World Competitiveness Yearbook», International Institute for Management Development, Lausanne, p.4.

**IMC.** (2007), « Rapport d'activité la période juillet 2005-mai 2007 », le Caire, Egypte. **Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives**, « Evaluation du programme de mise à niveau Résultats de la septième enquête sur le Programme de Mise à Niveau », Tunis, Février.

**Islı M.A.** (1998), « Dynamique mondiale et restructuration industrielle nationales : l'entreprise industrielle face à l'économie de marché en Algérie », *Revue Gestion et entreprise*, INPED, n°5, p.22.

**Kaplinsky R. et Readman J.** (2001), «How can SME producers serve global markets and sustain income growth? », Mimeo, University of Brighton and University of Sussex, Brighton.

**Khaled R.**,(2013), « Revue de presse PME du 12 au 16 mai 2013 ».

**Khamassi-El Efrıt F. et Hassainya J.** (2001), « Analyse de la compétitivité des entreprises des produits agro-alimentaires : Pertinence et apports de l'approche filière », *Options Méditerranéennes*, Sér. B/n°32, p.226.

**Kirat M.** (2002), « Le programme de réhabilitation des zones industrielles, élément de mise à niveau de l'environnement de l'entreprise », *Gestion et Entreprises*, INPED, n°18-19, p.22-25.

**Kozak M. et Rimmington M.** (1998), « Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.10, n°5, pp.184-188.

**Krugman P.** (1994), « Competitiveness: A dangerous Obsession », *Foreign Affairs*, Vol.73, n°2, mars-avril, p.28-44.

**Lafay G.** (1978), « Remarques sur la compétitivité en longue période », *Economie et Statistique*, n°102, Juillet-août, p.30.

**Labigne M.** (2003), « Le métier de consultant », expert international ONUDI, Formation des consultants en diagnostic pour la mise à niveau, MI/ONUDI/INPED, le 04 octobre.

**Lachaal L.** (2005), « La compétitivité : Concepts, définitions et applications », Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Tunis, Juin.

**Lamiri A.**(2003b), « La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes », *Revue des Sciences Commerciales et de gestion*, N°02, ESC, Alger.

**Landau R.** (1992), «Technology, capital formation and U.S. competitiveness», *International Productivity and Competitiveness*, Hickman, Ed. B.G, Ed. Oxford

University Press, New York, p.18.

**Larose C.** (2003), «Cinquième conférence ministérielle de l'OMC à Cancún : le multilatéralisme sur la corde raide », Observatoire des Amériques, Chronique 03-13, Septembre, p.5.

**Layole G.** (2005), «100 mots pour résister aux sortilèges du management », les empêcheurs de penser en rond, février, p.39.

**Le Blanc G.** (2012), « Quand on parle de compétitivité, de quoi parle-t-on?», *L'Usine Nouvelle*, 14 Mars.

**Le Moal L.** (2002), « L'analyse en composantes principales », *In*<http://www.lemoal.org/download/spss/ACP.pdf>, [en ligne], consulté le 04/12/2014.

**Lecerf M.** (2006), « Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation », l'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, Université Panthéon Sorbonne Paris I.

**Lothore A.** (2003), « Boîte développement », Grain de Sel n° 23, juin, p.26.

**Mahmoudou B. S.** (2013), « Déterminants de la compétitivité financière des P. M. E. Sénégalaises », *Afrique et développement*, Vol.38, N° 1&2, pp. 51–79 in <http://www.ajol.info/index.php/ad/article/viewFile/99536/88821>, [en ligne], consulté le 03/11/2011.

**Maire J.L, Roura J. et De Changy L.** (2003), « Best Practices ou Comment identifier, partager et s'appropriier les meilleures pratiques industrielles ? », Dossier technologique des Pays de Savoie, *In*<http://www.thesame-innovation.com/Publi/Fichier/dossier-benchmarking2.pdf>,[en ligne], consulté le 12/05/2007.

**Manader M.** (2004), « Expertise mise à niveau des entreprises », Accompagnement au processus de modernisation du ministère de l'industrie et des organismes liés, Ministère de l'industrie,Alger.

**Mariessse S. et Filipiak E.** (2003), « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », Agence Française de Développement, Paris.

**Markusen J.** (1992), « Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income », Centre d'édition du Gouvernement du Canada, Ottawa.

**Marmuse C.** (1999), « Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens », *Finance Contrôle Stratégie – Volume 2*, N° 4,1999, p. 77 - 104.

**Marniesse S. et Filipiak E** (2003a), « Compétitivité et mise à niveau des entreprises Approches théoriques etdéclinaisons opérationnelles », Agence Française de Développement, Paris *In*<http://www.afd.fr/jahia/webdav/site/afd/shared/PUBLICATIONS/RECHERCHE/Archives/Notes-et-documents/01-notes-documents.pdf>, [en ligne], consulté le 21/07/2010.

**Marniesse S et Filipiak E.** (2003b), « Le point sur le concept de mise à niveau de l'économie », *La lettre des économistes de l'AFD*, n° 3, novembre/décembre 2003, p.6.

- Mbengue A. et Petit M.** (2001), « Stratégie et gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 4-10
- Mc Fetridge D.G.** (1995), « Competitiveness: Concepts and Measure », Occasional paper, n°5, Industry Canada.
- Mebtoul A.** (1998), « L'économie algérienne : blocages et enjeux de la remondialisation », Euro Money, Londres, réactualisé en 2003.
- Meggison W.L et Netter J.M.** (2001), « From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization », *Journal of Economic Literature*, Vol. 39, No. 2, June, pp. 321-389.
- Meggison W.L, Nash R .C et Van Randenborgh M.** (1994), « The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms: An International Empirical Analysis », *Journal of Finance*, vol.49, n°2, p.403-445.
- Min H. et Min H.** (1997), « Benchmarking the quality of hotel services: managerial perspectives », *International Journal of Quality and Reliability Management*, vol.14, pp.369-379.
- Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR)** (1999), « Avant-projet de développement de la compétitivité industrielle, cadre général et principes directeurs », Janvier, Alger.
- Ministère de l'Industrie** (2004), « Mise à niveau des entreprises : évaluation à fin décembre 2003 », Alger.
- Ministère de l'Industrie** (2005), « Rapport national sur la mise en œuvre de la charte Euro-méditerranéenne pour l'entreprise », Alger.
- Ministère de l'Industrie et de la Restructuration** (2006), « Programme de mise à niveau des entreprises Industrielles, Rapport d'Evaluation », Alger.
- Ministère de l'Industrie.** (2006), « Les Bureaux d'Etudes et de Conseils dans le processus de Mise à Niveau des Entreprises », DGPCI/DMNE, Alger, Mars.
- Ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements**(2007),« Stratégie et politique de mise à niveau des entreprises industrielles », Alger
- Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements** (2008), « Manuel des procédures : nouveau dispositif », Alger.
- Ministère Algérien de la PME et de l'Artisanat** (2008), « Manuel des procédures de mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME », Alger.
- Ministère de la PME et de l'Artisanat(MPMEA)**, (2007), « Programme d'Appui aux PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final, Euro Développement PME, Décembre. Alger.
- Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements** (2010), « Rapport d'évaluation à fin décembre 2010 », Alger.
- Ministère de l'Industrie de la PME et de la promotion des Investissement.** (2012), « Mise à niveau des entreprises, Les mesures prises par le gouvernement entrent en vigueur », Industrie Algérie (Publication trimestrielle du MIPMEPI), Avril, p.33.

**MIPMEPI, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques**, « Mise à niveau PME, création d'entreprise », Bulletin de veille de la PME, n°2, 15/03/2012,

[http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin veille pme No2 du 15-03-2012 VF 1 .pdf](http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_veille_pme_No2_du_15-03-2012_VF_1_.pdf)

**Ministère de l'Industrie et des Mines Algérie** (2016), Direction Générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, « Bulletin d'information statistiques », N°28, mai, Alger,

**Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives**, (2010), « Evaluation du programme de mise à niveau, résultat de la septième enquête de la mise à niveau », *In* <http://www.pmn.nat.tn/>. Consulté janvier 2014.

**Ministère de l'Industrie et du commerce, Tunisie, Bureau de mise à niveau**, (2016), « Situation du programme de mise à niveau,, Bilan fin mars 2016 », p. 2. *In* <http://www.pmn.nat.tn/>. Consulté Décembre 2016.

**Ministère de l'Industrie et du Commerce, Tunisie, Bureau de mise à niveau (BMN) (2016)**, « Situation du Programme de mise à niveau, Juin 2016 », *In* <http://www.pmn.nat.tn/>, consulté le 30 août 2016.

**Ministère de l'Industrie et du commerce, Bureau de mise à niveau (2016)**, « Situation du programme de mise à niveau, bilan aout 2016 », *In* <http://www.pmn.nat.tn/>, consulté le 21/12/2016.

**Ministère du Développement et de la coopération Internationale, Institut National de la compétitivité et des études Quantitatives**, (2010) « Evaluation des programmes de mise à niveau, Résultat de la septième enquête sur les programmes de mise à niveau », Tunisie, *In* <http://www.pmn.nat.tn/>.

**Ministère du Développement et de la coopération Internationale, Institut National de la compétitivité et des études Quantitatives**, (2016) « Evaluation des programmes de mise à niveau», Tunisie, *In* <http://www.pmn.nat.tn/>.

**Missions Economiques de Rabat** (2003), «Le financement de la mise à niveau des PME/PMI marocaines», Ambassade de France au Maroc, Rabat.

**Missions Economiques de Rabat (2004)**, « Les PME-PMI marocaines face aux défis de la mise à niveau », Ambassade de France au Maroc Fiche de synthèse, actualisée 18 aout.

**Mokhefi A. et al.** , « La mise à niveau des PME algériennes : Un levier de compétitivité des entreprises », Revue La performance des institutions Magazine algérienne, N° 06/2014.

**MPMEA**, « Manuel des procédures de mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME », Alger, 2008.

**Mucchielli J.L.** (2002), «La compétitivité : définitions ; indicateurs et déterminants », Accomex, n°44, mars-avril, p 9 -19.

**Nashashibi K. et al.**, (1998), «Algérie ; stabilisation et transition à l'économie de

marché», FMI, Washington.

**Norman G. et Moitta M.** (2000), « Does Economic integration cause foreign direct investment », *International Economic Review*, vol.37, n°4, p.757-783.

**OCDE** (2000), « Tendances récentes de la croissance dans les pays de l'OCDE », in *Perspectives économiques de l'OCDE* n° 67, OCDE, Paris.

**OCDE** (2001), « Productivité et dynamique de l'entreprise : leçons à tirer des micro-données », in *Perspectives économiques de l'OCDE*, n° 69, OCDE, Paris.

**OCDE** (2004), « Comprendre la croissance économique », in *Perspectives économiques de l'OCDE*, n° 72, OCDE, Paris.

**OCDE.** (1993), « Les PME : technologie et compétitivité », Etude préparée par Estimé M-F, Drilhon G et Julien P-A

**OCDE.** (1994), « Les déterminants de la compétitivité des PME », *Problèmes économiques*, n° 2359, 19 Janvier, pp.13-19.

**OCDE.** (2009), *Coopération pour le développement : Rapport 2009* », *Revue de l'OCDE sur le développement*, Volume 10/1, p.22.

**Office National des Statistiques** (1996), N°71, Alger.

**Ohmae K.** (1995), « The Evolving Global economy », Cambridge, Harvard Business School Press.

**ONUDI .** (2001), « Egyptian Competitiveness Upgrading Programme », Étude préparée par Dhaoui M et al, Genève.

**ONUDI.** (2002), « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Vienne *In* [http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media/Publications/Pub\\_free/Guide\\_methodologique\\_restructuration\\_mise\\_a\\_niveau\\_et\\_competitivite\\_industrielle.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media/Publications/Pub_free/Guide_methodologique_restructuration_mise_a_niveau_et_competitivite_industrielle.pdf), [en ligne], consulté le 06/09/2007.

**ONUDI.** (2003), *Rapport sur le développement industriel 2002-2003, la compétitivité par l'innovation et par l'apprentissage*, ONUDI, Vienne.

**ONUDI.** (2006), « Évaluation indépendante Algérie Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », V.06-56671, Septembre, Vienne *In* [http://www.unido.org/fileadmin/import/56653\\_Algeria\\_final\\_report\\_20060828.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/import/56653_Algeria_final_report_20060828.pdf), [en ligne], consulté le 18/10/2010.

**Organisation mondiale du Commerce (OMC)**, [www.wto.org](http://www.wto.org), consulté le 20 décembre 2016.

**Pietrobelli C. et Rabellotti R.** (2006), « Upgrading to compete: Global value chains, Clusters, and SMEs in Latin America », Harvard University.

**Ping R.** (1995), « A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables », *Journal of Marketing Research* n°32, pp. 336-347.

- Price water house Coopers Développement** (2002), « Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie » *In* <http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compet.pdf>, [en ligne], consulté le 18/11/2010.
- Reinaud J.** (2004), « Industrial competitiveness under the European Union emissions trading scheme », *IEA information paper*, Décembre, Paris.
- Ricupero R.** (1998), « Une Mondialisation à visage humaine », *Foi et développement*, N°263, Mai.
- Rodriguez F. et Rodrik D.** (1999), «Trade Policy and Economic Growth: a Skeptic's Guide to the Cross-National Evidence», Working paper 7081, National Bureau of Economic Research, p.45, Avril.
- Rodrik D.** (2000), «Trade Policy Reform as Institutional Reform», Août.
- Sala-i-Martin X.** et al. (2012), « The Global Competitiveness Index 2012–2013: Strengthening Recovery by Raising Productivity», in *World Economic Forum*, Global Competitiveness Report 2012-2013, Genève, pp 3-48.
- Sala-i-Martin X. et Artadi E.V.** (2004), « The Global Competitiveness Index», *In The Global Competitiveness Report 2004–2005*, Hampshire: Palgrave Macmillan, pp. 51- 80.
- Schoeffler S., Buzzel R. et Heany D.** (1974), « Impact of strategy planning on profit performance », *Harvard Business Review*, p.137-145.
- Scott B.R et Lodge G.C.** (1985), «Competitiveness in the world economy», Havard Business School Press, Boston, MA
- Sellal F.** (2002), « L'industrie algérienne et la mondialisation », *Revue Gestion et Entreprise*, n°18-19, Institut National de la Productivité et du Développement Industriel, Alger.
- Sharples J. et Milham N.** (1990), « Long run competitiveness of Australian agriculture », USDA, Economic Research Services, *Foreign Agricultural Economics Report*, p.243.
- Singh A. et Weisse B.** (1999), «Le modèle asiatique : une crise sans surprise?», *Revue Internationale des Sciences Sociales*, n°160, juin, pp. 229-242.
- Tabet- Aouel W.** (2012), « La compétitivité par la mise à niveau de la PME algérienne Etude exploratoire », *Revue Economie et Management*, n°11, Novembre, pp.126-136.
- Taleb Y.** (2012), «La mise à niveau des PME algériennes par les chiffres : du saupoudrage pour un bilan », *Maghreb Emergent*, 18 Juin 2012. *In* [www.algeria-watch.org](http://www.algeria-watch.org). Consulté octobre 2014.
- Tanugi L.C.** (2008), « Euromed 2015 : Une stratégie européenne pour la mondialisation », Rapport final, Euromed, 15 avril.
- Uzan O.** (1996), « Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel », *Les stratégies d'entreprises*, Cahiers Français, n°275, p.75.
- Veblen T.** (1975), « The theory of Business Entreprise », Augustus M.Kelley Publishers, Clifton.

**Wilcoxon F.** (1945), « Individuel Comparaisons by Ranking Methods », *Biometrics*, n°1, p.80-83.

**Williamson, J.G.** (1997), « Globalization and inequality, past and present », *The World Bank Research Observer*, n°2, vol12, août, pp.117-135.

**World Economic Forum** (2002), «The global competitiveness report 2001-2002», Oxford University Press, New York.

**Yacoub L.**(2008), « Le programme de mise à niveau de l'industrie un moyen efficace de la politique industrielle Tunisienne », *Cahier du LAB.RII*, n°203, Université du Littoral Côte d'Opale, décembre, p.9

**Yasin M. et Zimmerer.T.** (1995), « The role of benchmarking in achieving continuous service quality », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.7, n°4, pp.27-32.

### **III. Thèses et mémoires**

**Azouaou L.** (2011), « La politique de mise à niveau des PME/PMI Algériennes : Objectifs, Bilan et Perspectives », Thèse de doctorat, Ecole Supérieure de Commerce, Alger.

**Ben Rejeb M.** (2009), « L'impact de l'ouverture sur la performance des entreprises : L'exemple Tunisien », Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Paris.

**Bouraoui N.** (2005), « La perception des déterminants de la compétitivité de l'entreprise et stratégie de mise à niveau face au marché de l'Union européenne : cas des PMI tunisiennes », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse I.

**Chettab Abbas N.** (2002) : « La mondialisation économique : le nouvel instrument de l'hégémonie Euro-Américaine, le cas de l'Algérie », Thèse de doctorat, Université Badji Mokhtar, Annaba.

**Ghomari S.,** (2014/2015) « Impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes », Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Abou-Bakr BELKAID, Tlemcen.

**Guerra F.** (2007), « Pilotage stratégique de l'entreprise », Ed De Boek, Bruxelles.

**Guettafi I.,** « Impact des programmes de mise à niveau sur les entreprises agro-alimentaires algériennes », mémoire de magister, en sciences agronomiques, Ecole Nationale Supérieure El Harrach, Alger, année universitaire, 2010/2011

**Hassani K.** (2003), « Analyse de la dynamique des PMI marocaines dans la perspective du partenariat Maroc-Union européenne », Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université Mohammed V-Agdal, Rabat.

**Oukaci D.** (2014), « Mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face à l'économie de marché. Cas : filière bois/ameublement », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri, Tizi Ouzou, Algérie.

**Smadi L.**, « Compétitivité et mise à niveau des systèmes de production des PME, Étude de cas : SARL TRANSPROFIL FRERE BENCHADI », Mémoire de Magister en Génie industriel, Université Batna, année 2009/2010.

#### **IV. Colloques, communications, séminaires.**

**Azouaou L. et Belouard N.** (2010), « La politique de mise à niveau des PME algériennes : enlisement ou nouveau départ ? », Colloque international « Stratégie de développement : Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ? », 21 & 23 juin 2010, Hammamet, Tunisie.

**Abdelmalki L et Zouiri H.** (2007), « Les enjeux industriels de l'ouverture entre zones d'inégal développement : le cas du partenariat entre le Maroc et l'Union Européenne », Colloque international Enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche-Orient, Rabat Maroc, 19 & 20 octobre.

**Ayoub J.** (2001), « Restructuration et politique d'accompagnement », séminaire ONUDI-PNUD-MIR Mise à niveau et compétitivité industrielle, Alger les 12 & 13 février.

**Benabdallah Y.** (2007), « L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité », Colloque international Enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche-Orient, Rabat, Maroc, 19-20 octobre.

**Bentabet B.** (2002), « Les effets des accords euro-méditerranéens : un modèle d'équilibre général calculable appliqué à l'économie algérienne », Colloque International *Economie Méditerranée Monde Arabe*, Sousse, Tunisie.

**Boughadou A.** (2007), « Globalisation et stratégie de développement de la PME/PMI algérienne », colloque international « Les PME face aux défis de la globalisation, Alger, 25-26 novembre.

**Bougault H et Filipiak E.** (2006), « Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », Conférence Agence Française de Développement, Dakar, 28 juin.

**Bouhaba M.** (2011), « La problématique de la mise à niveau des entreprises en Algérie. Algérie : cinquante ans d'expériences de développement Etat -Economie-Société ».

**Brahiti A.** (2006), « La PME et l'Artisanat, un secteur important et en pleine croissance », séminaire sur les services financiers et commerciaux, Tunis (Tunisie), 11 & 14 décembre.

**Chakroun M.** (2002), « Les déterminants de la compétitivité internationale du secteur manufacturier tunisien : un modèle », communication aux 18<sup>ème</sup> journées de l'Association Tiers-Monde, Tunis, les 30 & 31 mai.

**Chelbi A.** (2007), « L'expérience de la Tunisie en matière de mise à niveau Ministère de l'Industrie, de l'Énergie et des PME de la Tunisie », 12<sup>ème</sup> conférence générale de l'ONUDI, 5 Décembre, Vienne.

**Haddad A et Abbassi B.** (1998), « Axes directeurs pour l'élaboration d'un programme de mise à niveau de l'entreprise et son environnement », communication présentée aux journées d'études sur *La mise à niveau des entreprises*, Alger, 15 & 16mars.

**Jaziri R. et Cherif M.** (2006), « Le programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes : fondements, démarche et impacts », Colloque international sur « Les exigences de la mise à niveau des PME PMI dans les pays arabes », Université de Chlef, 17 et 18Avril.

**Kheladi M.** (2007), « L'Accord d'association Algérie-UE : un bilan-critique », Colloque international « Enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche-Orient », Rabat, Maroc, 19-20 octobre.

**Lacroux A.** (2009), « L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH », XXème congrès de l'AGRH, Toulouse, 9 au 11 septembre.

**Madaoui M. et Boukrif M.** (2009), « De l'économie administrée à l'économie de marché. Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie », Colloque international «La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11ème journées scientifiques du Réseau Entreprenariat, INRPME-AUF-AIRPME, 27 au 29 mai, Canada.

**Manader M.** (2005), « Expertise mise à niveau des entreprises », Conférence d'information et de réflexion en ateliers sur le projet « Accompagnement au Processus de Modernisation du Ministère de l'Industrie, des Organismes Liés», ISGP, Alger, Mars.

**Mimoun L. et Kheladi M.** (2006), « Partenariat Algérie-Union Européenne et mise à niveau des entreprises algériennes », colloque international *Economie Méditerranée Monde Arabe*, Université Galatasaray, Istanbul, 26-27 mai.

**Nachef O. et Ouedghiri G.** (2006), « La mise à niveau de l'entreprise marocaine, enjeux et perspectives», Conférence, Institut des Hautes Etudes de Management, Rabat, 2006.

**Santana A.J.** (1995), « PEDIP développement industriel : l'expérience portugaise », séminaire, Tunisie, 25 avril.

**Youcefi R. et al.** (2014), « L'évaluation de la mise à niveau des PME en Algérie », colloque international « Evaluation des programmes d'investissement publics 2001-2014 et leurs retombés sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique, », Ecole doctorale Université Sétif, les 12 et 12 mars 2014.

## **V. Textes juridiques et réglementaires**

**Décret présidentiel** n°477 signé en 2000.

**Décret exécutif** n° 2006-396 du 12 Novembre 2006.

**Décret exécutif** n°03-136 du 24 mars 2003

**Décret exécutif** n°2000-192 du 16 juillet 2000.

**Décret** n° 97-2126 du 10 novembre 1997.

**Décret** n°08-101 du 25 janvier 2011.

**Décret** n°95-2495 du 18 Décembre 1995.

**Décret** n°95-916 du 22 Mai 1995

**Décret** exécutif N°2000-192 du 16 juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale N°302-102, destiné à ce fond de promotion et de compétitivité industrielle.

**Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire** n°189 du 30 juillet 1996.

**Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire** n°311 du 12 décembre 2000.

**Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire** n° 43 du 19 Juillet 2000.

**Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire** n°07 du 30 Janvier 2000.

**Journal officiel n° C 017 du 22/01/1996**, « *Déclaration de Barcelone et partenariat euro-méditerranéen* », p. 0178.

**Loi de finance** pour l'année 2000.

**Loi de finances** pour la gestion 1995.

**Loi n° 94-127** du 27 décembre 1994.

**Loi n°05-16** du 31décembre2005.

**Loi n°99-11** du 23 décembre 1999.

## **VI. Sites et liens Internet**

**Maroc PME**, In <http://candidature.marocpme.ma/>, consulté décembre 2016.

**Statistiques Tunisie**, In <http://www.ins.tn/fr/themes/entreprises>. Consulté le 10 décembre 2016.

**WEF.** (2012), «The Global Competitiveness Report 2012-2013» In : <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2012-2013>,[enligne], consulté le15/01/2014.

[www.algerie-watch.dz/fr/article/econ/mise\\_niveau.htm](http://www.algerie-watch.dz/fr/article/econ/mise_niveau.htm), consulté le 25 décembre 2015.

[www.vabiladi.com/article\\_economie-454.html](http://www.vabiladi.com/article_economie-454.html), consulté le 23 décembre 2015.

[www.algerie-watch.dz/fr/article/econ/mise\\_niveau.htm](http://www.algerie-watch.dz/fr/article/econ/mise_niveau.htm), consulté juillet 2014.

**Zurich assurance Maroc**, « **Enquête sur les PME, Rapport Maroc**», (2015), p.3, octobre, In site [https://www.zurich.com/\\_/media/dbc/morocco/docs/actualites/rapport-etude-pme-maroc-mea-vf.pdf?la=fr-fr](https://www.zurich.com/_/media/dbc/morocco/docs/actualites/rapport-etude-pme-maroc-mea-vf.pdf?la=fr-fr) consulté le 20/12/2016.

[www.anpme.ma](http://www.anpme.ma)

**Ministère de l'Industrie, de l'Investissement, du commerce et de l'économie numérique, Royaume du Maroc**, In <http://www.mcinet.gov.ma/>

**LISTE DES FIGURES ET DES  
TABLEAUX**

**Liste des figures**

Figure 1. 1 Processus dynamique de la compétitivité .....	43
Figure 1. 2 Schéma de la compétitivité.....	44
Figure 1. 3 Nouveaux paradigmes de compétitivité.....	55
Figure 1. 4 Le carré de la compétitivité .....	67
Figure 2. 1 Le processus de mise à niveau.....	81
Figure 2. 2 Objectifs du programme de mise à niveau .....	85
Figure 3. 1 Diagnostic stratégique global .....	140
Figure 3. 2 Diagnostic stratégique global et plan de mise à niveau.....	141
Figure 3. 3 Procédure de mise à niveau .....	142
Figure 3. 4 Schéma d’instruction des dossiers de mise à niveau et procédures d’octroi et de décaissement. ....	168
Figure 3. 5 Etapes de l’instruction des dossiers de la mise à niveau. ....	180
Figure 3. 6 : Fonds FOMAN.....	183
Figure4. 1 Répartition des PME par catégorie d'action sur 442 PME .....	205
Figure4. 2 : Répartition des 442 PME par secteur d'activité.....	206
Figure 4. 3 Bilan comparatif PMN, année 2014 : Algérie, Tunisie et Maroc.....	230

**Liste des tableaux**

Tableau 1. 1 Synthèse des interactions entre mondialisation et PME.....	34
Tableau 1. 2 Quelques arrangements préférentiels entre les pays développés et les pays en voie de développement.....	37
Tableau 1. 3 Principaux apports de la littérature consacrée à la compétitivité.....	60
Tableau 1. 4 Compétitivité d'un système de production. ....	69
Tableau 3.1 Aide financière au Programme Nationale de Mise à Niveau PME (ANDPME) .....	155
Tableau 3.2 Panorama des programmes de mise à niveau en Algérie.....	160
Tableau 4. 1 Objectifs des programmes de mise à niveau .....	190
Tableau 4. 2 Ambitions des programmes de mise à niveau .....	191
Tableau 4. 3 Définitions des dispositifs de mise à niveau dans le Maghreb .....	192
Tableau 4. 4 Organismes responsables du pilotage de mise à niveau dans les pays du Maghreb .....	193
Tableau 4. 5 Acteurs des dispositifs de mise à niveau .....	194
Tableau 4. 6 Avantages accordés aux entreprises par les PMN .....	195
Tableau 4. 7 Types de sources de financement des programmes de mise à niveau, dans le Maghreb. ....	197
Tableau 4. 8 Critères d'éligibilité des entreprises aux programmes de mise à niveau au Maghreb. ....	198
Tableau 4. 9 Modalités de financement des programmes de mise à niveau par .....	199
Tableau 4. 10 Bilan cumulé du programme MIR (2003-2011) .....	203
Tableau 4. 11 Répartition DPS en faveur des PME par type d'intervention .....	209
Tableau 4. 12 Répartition des bénéficiaires du PMN .....	209
Tableau 4. 13 Bilan du PMN en Tunisie situation arrêtée fin juin 2016 .....	215
Tableau 4. 14 Bilan du PMN fin juin 2016 par secteur d'activité .....	216
Tableau 4.15 Etat d'avancement du programme Investissement Technologique à caractère Prioritaire (I.T.P.) .....	218
Tableau 4. 16 Bilan du PMN arrêté année 2013 .....	228
Tableau 4. 17 Bilan de réalisation ANPME pour la décennie 2003-2013 .....	228
Tableau 4. 18 Bilan comparatif PMN, année 2014 : Algérie, Tunisie et Maroc .....	229

## Liste des tableaux

Tableau 4. 19 Bilan de nombre de dossiers d'adhésions et d'approbations au PMN au Maghreb, année 2014 .....	230
Tableau 4. 20 Types des PME dans les pays du Maghreb (au 31/12/2015) .....	242
Tableau 4. 21 Nombre de PME adhérentes au PMN dans les pays du Maghreb (année 2015).....	244
Tableau 4. 22 Typologie des PME adhérentes au PMN dans les pays du Maghreb ...	245
Tableau 4.23..Répartition des dossiers de mise à niveau par secteurs d'activités au Maghreb (Algérie, Tunisie et le Maroc) année 2015. ....	247
Tableau 4. 24 Part des investissements dans les PMN .....	248
Tableau 4. 25 Principales actions de mise à niveau des PME au Maghreb .....	251
Tableau 4.26 Impacts des programmes de mise à niveau sur la compétitivité commerciale des PME au Maghreb .....	255
Tableau 4. 27 Impacts des programmes de mise à niveau sur la compétitivité financière des PME au Maghreb .....	259
Tableau 4.28 Impacts des programmes de mise à niveau sur la compétitivité technique des PME au Maghreb .....	262
Tableau 4.29 Impact des PMN sur la compétitivité managériale des PME au Maghreb .....	265
Tableau 4.30 Impact des PMN sur la compétitivité humaine et sociale des PME au Maghreb.....	266
Tableau 4. 31 Indicateurs de performance des PMN dans les pays du Maghreb. ....	270

**LISTE DES ABRÉVIATIONS  
ET DES ACRONYMES**

**Liste des abréviations et des acronymes**

AFD	Agence Française de Développement
ANDPME	Agence Nationale de Développement de la PME
ANPME	Agence Nationale de la Petite et Moyenne Entreprise
BCG	Boston Consulting Group
BM	Banque Mondiale
BEI	Banque Européenne d'Investissement
BMN	Bureau de Mise à Niveau
CCI	Current Competitiveness Index
CNCI	Comité National de la Compétitivité Industrielle
COFIL	Comité de Pilotage
CTS	Consulting and Technical Support
DPS	Demande de prestation de Service
EDPME	Euro Développement PME
FPCI	Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle
FMI	Fonds Monétaire International
FODEC	Fond de Développement et de Compétitivité
FOMAN	Fond National de Mise à Niveau
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GATS	General Agreement on Trade in Services
GCI	Growth Competitiveness Index
GTZ	German Agency for Technical Cooperation
IDE	Investissements Directs Etrangers
IIMD	International Institute for Management Development
MAN	Mise A Niveau
MENA	Middle East and North Africa
MIPMEPI	Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement
MIPI	Ministère de l'Industrie et de la Promotion de l'Investissement.
MIR	Ministère de l'Industrie et de la Restructuration

### Liste des abréviations et des acronymes

MPMEA	Ministère Algérien de la PME et de l'Artisanat
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OIC	Organisation Internationale du Commerce
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OPEP	Organisation des pays exportateurs de pétrole
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PED	Pays En Développement
PEDID	Programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie Portugaise.
PI	Programme Intégré
PMA	Pays les Moins Avancés PME Petite et Moyenne Entreprise
PMN	Programme de Mise à Niveau
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSEM	Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée
PMN	Programme de Mise à Niveau
R&D	Recherche et Développement
TPE	Très Petites Entreprises
TRIP	Trade Related Intellectual Property right Agreement
TRIM	Trade Related Investment Measures
UE	Union Européenne
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
WCY	World Competitiveness Year book
WEF	World Economic Forum

# **ANNEXE**

## Annexe n°1

## Composante du PI et projets financés

Tableau 2 Composantes du PI et projets financés<sup>9</sup>

Composantes/projets	Date de démarrage <sup>10</sup>
<b>Composante 1 Assistance à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle</b>	
DG/ALG/97/002 Appui au programme de privatisation et de restructuration des entreprises publiques en Algérie	novembre 1998
YA/ALG/00/434 Programme Intégré Algérie	octobre 2000
UB/ALG/00/042 Programme Intégré Algérie	octobre 2000
XA/ALG/01/611 Programme Intégré Algérie	avril 2001
SF/ALG/01/001 Séminaire Mise à Niveau	janvier 2002
YA/ALG/02/406 Assistance à la mise à niveau	février 2002
<b>Composante 2 Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie « volet qualité »</b>	
DP/ALG/00/003 Renforcement des capacités nationales en matière de qualité, normalisation, certification et accréditation	août 2000
TF/ALG/03/001 Sensibilisation, formation des compétences et renforcement des capacités institutionnelles des structures en charge de la qualité, de la normalisation et de la certification	juillet 2003
TE/ALG/04/001 Sensibilisation, formation des compétences et renforcement des capacités institutionnelles des structures en charge de la qualité, de la normalisation et de la certification	janvier 2004
<b>Composante 2 Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie « volet promotion des investissements et de partenariat »</b>	
XA/ALG/03/644 Investment and partnership promotion	septembre 2003
YA/ALG/03/461 Strengthening of support and advisory services to industry	septembre 2003
<b>Composante 3 Programme pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes</b>	
US/ALG/99/154 Projet pilote pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des PME	décembre 1999
TE/ALG/03/002 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaire	février 2004
TE/ALG/03/A02 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaire (volet HACCP)	juillet 2004
<b>Composante 4 Appui et renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la structuration d'un réseau d'information</b>	
SF/ALG/01/A01 Establishing an information network : Ministry of Industry and decentralized structures	février 2002
<b>Composante 5 Promotion d'un environnement écologique propre et durable en Algérie</b>	
DG/ALG/94/006-NU/ALG/94/006 Appui à la mise en place et au renforcement des capacités nationales dans le domaine de l'environnement et à l'introduction de l'éducation environnementale dans l'enseignement primaire et secondaire	janvier 2000
<b>Divers</b>	
YA/ALG/98/410 Preparatory assistance for the development of a cooperation programme (UNIDO programming mission)	1998
<b>Imprévus</b>	
YA/ALG/03/418 Assistance aux entreprises touchées par le séisme	août 2003
XA/ALG/03/611 Assistance aux entreprises touchées par le séisme	août 2003

Source : ONUDI, (2006), *op.cit.*, p.13

**Annexe n°2**

**Questionnaire d'information préalable pour l'adhésion  
au programme de mise à niveau**

République Algérienne Démocratique et Populaire

*Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements*

*Fonds De Promotion De La Compétitivité  
Industrielle*

**Questionnaire d'information  
préalable Pour l'adhésion au  
Programme de mise à niveau**

**Entreprise :** .....

**Date :** .....

## SOMMAIRE

1 Constitution du Dossier .....	366
2 Critères d'éligibilité .....	367
2.1. Informations Générales .....	367
2.2. Informations des trois derniers exercices .....	367
2.3. Date et Signature du Chef d'Entreprise.....	367
3 Informations générales.....	368
3.1. Principaux actionnaires de la société.....	368
4 Informations techniques .....	369
4.1. Principaux produits fabriqués par l'entreprise .....	369
4.2. Processus de fabrication (décrire le processus).....	369
4.3. Matières premières utilisées(Liste). .....	369
4.4. Principaux goulots d'étranglement limitant la production.....	370
4.5. Principaux équipements de production .....	370
4.6. Certification Iso.....	370

## Constitution du Dossier

1) L'entreprise qui souhaite engager un programme de mise à niveau et bénéficier des aides financières prévues par le *FPCI* dépose auprès de la DPMN du Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements le dossier composé des pièces suivantes :

- Une lettre de motivation,
- La fiche « Critères d'éligibilité » renseignée,
- Le questionnaire d'information préalable de son entreprise renseigné,
- Une copie des états comptables (actif, passif et TCR) des trois derniers exercices, la dernière année étant certifiée par un membre de l'Ordre des Experts-comptables, des Commissaires aux Comptes et Comptables Agréés,
- Une copie du Registre de Commerce,
- Une copie de la Carte d'identification fiscale
- Une copie de la dernière déclaration CNAS.

## Critères d'éligibilité

### Informations Générales

1. Dénomination ou raison sociale	
2. Objet	
3. Date de création	
4. Date d'entrée en activité	
5. N° d'immatriculation au RC	
6. N° d'identification fiscale	

### Informations des trois derniers exercices

Année	3	2	1
1. Effectif Total			
Dont temporaires			
2. Actif net <sup>3</sup> en KDA			
3. Résultat d'exploitation (compte n° 83) en KDA			

**Date et Signature du Chef d'Entreprise**

(Nom, Prénom et fonction du Signataire)

<b>Raison sociale</b>			
<b>Adresse du Siège Social</b>			
<b>Objet Social</b>			
<b>Téléphone</b>			
<b>Fax</b>			
<b>Dirigeant Principal</b>	<b>Nom</b>	<b>Fonction</b>	
<b>Date de création</b>			
<b>Date d'entrée en activité</b>			
<b>Capital social en Milliers de DA</b>			
<b>Forme juridique</b>			
<b>Banque de l'entreprise (Nom, et adresse)</b>			
<b>N° du compte bancaire</b>			
<b>Activité Principale</b>			
<b>Chiffre d'affaires en KDA</b>			<b>Dont</b>
	<b>Année</b>		
	<b>Année</b>		
	<b>Année</b>		
<b>Localisation du marché</b>			
<b>Investissements en KDA</b>			
<b>Emploi année n-1</b>			
<b>Évolution de l'actif net en KDA</b>	<b>Année</b>		
	<b>Année</b>		
	<b>Année</b>		
<b>Liste des unités de production</b>	<b>Localisation</b>	<b>Effectif</b>	

**Principaux actionnaires de la société.**

Nom ou raison sociale de l'actionnaire	Nombre d'actions ou de parts

**Informations techniques**

**Principaux produits fabriqués par l'entreprise.**

<b>Produits</b>	<b>Unité de mesure</b>	<b>Capacité Nominale</b>	<b>Production réelle</b>	<b>TUC : Taux d'Utilisation</b>

**Processus de fabrication (décrire le processus).**

**Matières premières utilisées (Liste).**

**Principaux goulots d'étranglement limitant la production**

**Principaux équipements de production**

Désignation	Origine	Technologie	Date d'acquisition	État actuel

**Certification ISO**

Indiquez si l'entreprise est engagée, dans le programme de certification, ou si l'entreprise est certifiée ISO. ? –

**Remarque** : le questionnaire dûment renseigné est à transmettre sur la boîte électronique de la division des programmes de mise à niveau : [dpmn@mipi.dz](mailto:dpmn@mipi.dz)

## Annexe n°3

### Phases et Aides financières du Second programme national de mise à niveau ANDPME

<b>Phase1 : Pré diagnostic &amp;Diagnostic</b>	<b>Le pré-diagnostic :</b> Le coût plafond de cette action est de 500 000 DA. -L'aide publique couvrant 80% soit 400 000DA. -La différence soit 100 000 DA est financée par l'entreprise.
	<b>Le diagnostic :</b> Le coût plafond de cette action est de 2 500 000 DA. L'aide publique couvrant 80% soit 2 000 000DA. La différence soit 500 000 DA est financée par l'entreprise
<b>Phase 2: Les investissements</b>	<b>Les investissements immatériels :</b> Le coût plafond de cette action est de 3 000 000 DA. L'Etat prend en charge : - 80% pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions DA, la différence est prise en charge par l'entreprise, soit 2,4 millions DA. - 50 % pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est situé entre 100 et 500 millions de DA, la différence est prise en charge par l'entreprise, soit 1,5 millions DA. Les financements sur crédits bancaires sont bonifiés à : - 6 % pour les entreprises dont le CA est inférieur à 500 millions de DA ; - 4 % pour celles dont le CA est situé entre 500 et 1 000 millions de DA ; - 2 % pour celles dont le CA est situé entre 1000 et 2000 millions DA.

	<p><b>Les investissements matériels de productivité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le coût plafond de cette action est de 15 000 000DA.</li><li>- L'Etat prend en charge 10% de ce coût au profit des entreprises dont le CA est inférieur à 100 millions de DA.</li><li>- La différence est financée par l'entreprise, soit 13,5 millions de DA.</li><li>- Les financements sur crédits bancaires bénéficient d'une bonification aux taux de:<ul style="list-style-type: none"><li>- 3,5% pour les entreprises réalisant un CA inférieur à 100 millions DA;</li><li>- 3% pour les entreprises réalisant un CA entre 100 et 500 millions DA</li><li>;</li><li>- 1% pour les entreprises réalisant un CA entre 1000 et 2000millions DA</li></ul></li></ul>
	<p><b>Les investissements matériels à caractère prioritaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le coût plafond de cette action est de 30 000 000DA.</li><li>- Le financement de cette action est laissé à la charge des entreprises.</li><li>- L'Etat prend en charge la bonification des crédits bancaires au taux de 2,5%.</li></ul>
	<p><b>Les investissements technologiques et les systèmes d'information :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le coût plafond de cette action est de 15 000 000DA.</li><li>- L'Etat prend en charge 40% de ce coût, soit 6 000 000DA.</li><li>- La différence, soit 9 000 000 DA est financée par l'entreprise sur fonds propres ou sur crédits bonifiés au taux de 4%.</li></ul>
	<p><b>Au titre de la formation : L'encadrement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le coût plafond de cette action est de 500 000DA.</li><li>- L'Etat prend en charge 80% de ce coût, soit 400 000DA.</li><li>- La différence, soit 100 000 DA est financée par l'entreprise sur fonds propres où crédits bancaires non bonifiés (dont le coût est totalement à sa charge).</li></ul>

<p><b>Phase 3 :</b> <b>La formation et l'assistance spécifique</b></p>	<p>Au titre de l'assistance spécifique :</p> <p>Le Coaching ou accompagnement dans le domaine des TIC, des exportations, de l'innovation, de l'expertise financière et de la certification :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le coût plafond de cette action est de 1 000 000DA.</li><li>- L'Etat prend en charge 80% de ce coût, soit 800 000DA.</li><li>- La différence est financée par l'entreprise sur fonds propres où crédits bancaires bonifiés à 6%.</li></ul> <p>La certification :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Le coût plafond de cette action est de 5 000 000DA.</li><li>- L'Etat prend en charge 20% de ce coût, soit 1 000 000DA.</li><li>- La différence, soit 4 000 000 DA est financée par l'entreprise sur fonds propres où crédits bancaires bonifiés à 6%.</li></ul>
--	---

Source : ANDPME (2011), « Nomenclature des dépenses »

**Annexe n°4****Tableau récapitulatif des problèmes soulevés et perspectives**

<b>Domaines</b>	<b>Problèmes soulevés</b>	<b>Perspectives</b>
<b>I. Financements des entreprises</b>	1) Les institutions financières autres que les banques n'interviennent pas suffisamment dans le financement des investissements au niveau des trois pays étudiés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inciter les entreprises à s'introduire en bourse pour consolider leur assise financière à travers la dynamisation du programme déjà lancé.</li> <li>- Cette introduction permettra de hisser le marché financier maghrébin au niveau des marchés des pays émergents et de renforcer leur capacité à attirer l'épargne des investisseurs maghrébins et étrangers.</li> <li>- Les institutions financières et les banques devraient prendre davantage de risques et jouer pleinement leur rôle en tant qu'associés en limitant le recours au portage comme élément de financement des entreprises.</li> </ul>
	2) Les garanties exigées par les banques sont jugées sévères atteignant le montant du crédit	- Alléger les coûts des crédits bancaires et faciliter l'accès au crédit notamment en ce qui concerne les garanties exigées.
	3) Une part importante des projets d'innovation n'est pas finalisée à	- Développer et diversifier les mécanismes de financement de

	cause, essentiellement, du manque de financement.	l'innovation.
<b>II. Structures intervenant dans le processus de mise à niveau</b>	1) La qualité des services de certaines structures, est jugée peu satisfaisante.	- Renforcer davantage la qualité des services des structures d'appui impliquées dans le processus de la mise à niveau.
	2) Déblocage des primes en raison d'une lenteur administrative dans certaines structures (administration et secteur financier)	<b>1) De manière générale,</b> le versement des primes par, le FPCI (le Fond de la Promotion et de la Compétitivité Industriel) en Algérie, le FODEC (le Fonds de Développement et de la Compétitivité Industrielle) en Tunisie et le FOMAN (le Fonds de la Mise à Niveau) au Maroc, devraient être assuré non pas selon l'avancement dans les investissements, mais plutôt, en fonction de la réalisation des objectifs visés. <b>2) De manière spécifique,</b> - Les administrations devraient assurer le traitement des dossiers dans des brefs délais. - En amont, les banques devraient délivrer l'attestation bancaire aux entreprises souhaitant adhérer aux PMN pour leur permettre d'obtenir l'accord des bureaux de mise à niveau et entamer, par la suite, leur programme dans les meilleurs délais.

		<p>- En aval, les banques sont appelées à accorder des facilités de paiements pour les entreprises ayant droit aux primes en attendant que le déblocage soit effectué par les organismes concernés et qui sont gérés par le Trésor.</p>
	<p>3) Attributions des bureaux de mise à niveau dans les trois pays, en particulier, en Algérie et au Maroc (l'absence de statistiques officielles et de suivi de ces programmes handicape toute tentative d'évaluation sérieuse permettant de guider les autorités publiques).</p>	<p>En plus les organismes concernés par la mise en place des PMN, tels que le ANDPME en Algérie, BMN en Tunisie et le Maroc PME au Maroc, devraient être doté de cellules qui seraient chargées de la collecte des informations sur les entreprises compilées ou mise à niveau afin de :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Détecter les lacunes et d'introduire les corrections nécessaires ;</li><li>2. Piloter de manière efficace les politiques industrielles, les stratégies d'entreprise, les politiques de promotion de R&amp;D et les politiques d'enseignement et de formation professionnelle.</li></ol>
	<p>4) La multitude des intervenants dans l'exécution et le suivi du PMN accroît les inerties (délais et coûts de transaction).</p>	<p>- Réduire le nombre d'intervenants et assurer une meilleure coordination de leurs actions par la mise en réseau, par exemple, de certains services opérant dans les organismes différents, engagés dans l'exécution ou le suivi du</p>

		PMN et dont les missions sont interdépendantes.
<b>III. Compétitivité de l'entreprise</b>	1) Les entreprises adhérentes n'ont pas été assez incitées par le PMN à avoir une attitude plus offensive vis-à-vis de leurs concurrents (leur objectif étant surtout de préserver leurs parts de marché tout en continuant à œuvrer dans des secteurs non porteurs et à faible contenu technologique,», etc).	<ul style="list-style-type: none"><li>- Centrer davantage les actions sur les produits porteurs en favorisant les entreprises disposées à investir dans l'innovation technologique.</li><li>- Accorder un intérêt particulier aux entreprises innovantes ou ayant des activités de R&amp;D susceptibles de relever le défi de la compétitivité.</li><li>- Encourager l'émergence de grands groupes non seulement dans le but d'être des consortia d'approvisionnement, mais aussi pour accéder à une taille régionale, voire même, internationale en vue de conquérir de nouveaux marchés.</li></ul>
	2) L'impact du PMN sur l'efficacité productive apparaît relativement faible.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Soutenir davantage l'effort de formation et l'amélioration de l'encadrement et du climat social.</li><li>- Inculquer la culture de la productivité auprès du personnel de l'entreprise.</li></ul>
	3) Le PMN n'a pas pallié l'insuffisance de l'investissement immatériel dans l'industrie notamment pour les PME.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cibler la compétitivité structurelle du tissu industriel plutôt que la compétitivité coût qui constitue un avantage statique.</li></ul>
<b>IV. Gestion au sein de l'entreprise</b>	L'apport du PMN reste toutefois faible dans les domaines ayant trait à la gestion financière et à la	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sensibiliser davantage les entreprises à moderniser leur gestion (comptabilité analytique,</li></ul>

	gestion du personnel.	gestion des flux et des liquidités) et à mettre en œuvre des plans de recrutement et de formation.
<b>V. Ressources Humaines</b>	Le PMN n'a pas exercé d'effet significatif sur l'amélioration de la qualification des Ressources Humaines.	-La formation devrait s'aligner aux propres besoins des entreprises.  -Les entreprises devraient recourir davantage aux Centres de formation privés et publics.
<b>VI. TIC</b>	L'activité de la TIC n'a pas suffisamment progressé durant ces dernières années.	- Sécuriser davantage le système du commerce électronique pour gagner la confiance des entreprises.
<b>VII. R&amp;D et Innovation</b>	1) Les collaborations sont surtout limitées aux bureaux d'études en matière de R&D.	- Promouvoir et diversifier les activités de R&D pour une collaboration plus importante entre les entreprises, les CTS (Consulting and Technical Support) et les universités.
	2) Manque d'information concernant les incitations offertes par l'Etat.  3) Manque d'innovation au niveau du marketing.	- Multiplier les campagnes d'information sur les incitations offertes par l'Etat en matière de R&D.  -Diffuser la culture de l'innovation technologique auprès des professionnels.
	4) Quasi- absence de relations de partenariat entre les entreprises en matière d'innovation.	- Attribuer plus d'importance à l'innovation de Marketing.

	5) Faiblesse du travail en réseau.	- Les collaborations entre les entreprises et les diverses autres structures représentent un avantage additionnel en termes de commercialisation, de qualité et de coûts relatifs à l'innovation des entreprises.
	6) Faibles acquisitions de brevets et licences et d'enregistrement des marques.	- Nouer des relations de coopération et de partenariat en matière d'innovation.  - Procéder à l'intensification de campagnes de sensibilisation sur la culture de la propriété industrielle, à la valorisation des brevets d'invention et à l'exécution du programme de prise en charge des chercheurs au sein des pôles technologiques et des structures de recherche.  -Poursuivre la mise à niveau des PME existantes  -La création de nouvelles générations de PME innovantes.

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des résultats et des constats de cette étude.

**TABLE  
DES MATIERES**

**Table des matières**

<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	2
<b>PARTIE I</b>	
<b>Face à la mondialisation : Nécessité de la mise à niveau de la PME</b> .....	13
Introduction de la première partie.....	14
<b>CHAPITRE I</b> .....	16
<b>Mondialisation et son impact sur la PME</b> .....	16
<b>Introduction</b> .....	17
<b>Section I Mondialisation et son impact</b> .....	18
1.1Éléments de la mondialisation .....	18
1.1.1Mondialisation : un concept à caractère multidimensionnel .....	20
1.1.2Causes de la mondialisation économique .....	21
1.1.3Facteurs d'accélération de la mondialisation.....	22
1.1.3.1Politiques publiques et le libre-échange .....	22
1.1.3.2 Evolution des marchés .....	24
1.1.3.3 Facteur des coûts.....	25
1.1.3.4 Facteur concurrentiels.....	25
1.2Dimensions de la mondialisation et ses influences sur les PME .....	25
1.2.1Dimension économique de la mondialisation.....	26
1.2.2Dimension politique de la mondialisation .....	28
1.2.3Dimension financière de la mondialisation .....	29
1.2.4Dimension commerciale de la mondialisation.....	30
1.2.5Dimension technologique de la mondialisation.....	31
1.2.6Dimension socio-culturelle de la mondialisation .....	32
1.3Défi de la mondialisation.....	34
1.4Dynamique de la concurrence internationale .....	38
<b>Section II Impératif de compétitivité face aux défis de la mondialisation</b> .....	39
2.1Concept de compétitivité .....	40
2.2 Types de compétitivité.....	43
2.2.1 Compétitivité par les prix .....	44

2.2.2 Compétitivité hors prix .....	45
2.3 Sources de compétitivité.....	46
2.3.1 Intelligence économique .....	48
2.3.2 Capital humain.....	49
2.3.3 Innovation .....	50
2.3.4 Mise à niveau : outil de compétitivité.....	52
2.4 Nouveau paradigme de compétitivité .....	53
<b>Section III Compétitivité des entreprises .....</b>	<b>56</b>
3.1 Compétitivité de l'entreprise .....	56
3.2 Contours de la compétitivité des entreprises .....	57
3.2.1 Unidirectionnel .....	57
3.2.2 Pluridimensionnel .....	58
3.2.3 Contour basé sur la part de marché.....	59
3.3 Facteurs et indicateurs de compétitivité d'une entreprise.....	61
3.3.1 Commerciale.....	62
3.3.2 Financière .....	63
3.3.3 Technique .....	63
3.3.4 Humaine et sociale.....	64
3.3.5 Managériale .....	65
3.4 Déterminants de la compétitivité des PME .....	65
3.4.1 Rôle essentiel du propriétaire/dirigeant .....	65
3.4.2 Capacité d'obtention et d'utilisation de l'information scientifique et technologique appropriée.....	66
3.4.3 Qualité de l'organisation de la PME.....	66
3.4.4 Investissement matériel .....	66
3.4.5 Flexibilité.....	67
<b>Conclusion .....</b>	<b>70</b>
<b>CHAPITRE II .....</b>	<b>72</b>
<b>Mise à niveau : Approche et processus .....</b>	<b>72</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>73</b>

<b>Section I Approche et contexte de la mise à niveau des entreprises</b> .....	74
1.1 Genèse du concept de mise à niveau .....	74
1.2 Contours du concept de la mise à niveau.....	75
1.3 Types de mise à niveau .....	77
1.3.1 Processus (process upgrading).....	77
1.3.2 Fonctionnelle (fonctionnel upgrading) .....	77
1.3.3 Produits (product upgrading) .....	78
1.3.4 Intersectorielle (Intersectoral upgrading) .....	78
1.4 Différence entre la mise à niveau et redressement .....	78
<b>Section II Fondements des programmes de mise à niveau (PMN)</b> .....	79
2.1 Dispositif du programme de mise à niveau .....	79
2.2 Objectifs des programmes de mise à niveau.....	81
2.2.1 Au niveau macro-économique .....	82
2.2.2 Au niveau méso-économique .....	83
2.2.3 Au niveau micro-économique.....	84
2.3 Fondements économiques des programmes de mise à niveau.....	85
2.3.1 Compétitivité des entreprises.....	86
2.3.2 Logique de la croissance accélérée.....	87
2.3.3 Logique de rattrapage .....	88
2.4 Conditions de l'application du programme de mise à niveau.....	89
2.4.1 Conditions externes de la mise à niveau .....	89
2.4.1.1 Institutionnel .....	90
2.4.1.2 Financier et bancaire .....	90
2.4.1.3 Infrastructurel .....	91
2.4.2 Conditions internes de la mise à niveau .....	91
2.4.2.1 Diagnostic de l'existant .....	91
2.4.2.2 Formation des spécialistes chargés d'implanter le nouveau système de gestion	92
2.4.2.3 Financement de mise à niveau .....	92
<b>Section III Mise à niveau : un processus évolutif</b> .....	94
3.1 Diagnostic stratégique global .....	94
3.1.1 Définition et généralités sur le diagnostic de l'entreprise .....	95
3.1.2 Notions de base sur le diagnostic stratégique .....	95

3.1.3Démarche d'élaboration du diagnostic stratégique global.....	96
3.1.3.1Diagnostic des sources externes de compétitivité .....	97
3.1.3.2Diagnostic financier.....	97
3.1.3.3Diagnostic des capacités managériales et de la qualité.....	98
3.1.3.4Diagnostic des performances commerciales.....	98
3.1.3.5Diagnostic technique .....	99
3.2 Stratégies de mise à niveau de l'entreprise.....	100
3.2.1Stratégie de coopération (partenariat et alliance) .....	101
3.2.2Stratégie de flexibilité.....	102
3.2.3Stratégie de recentrage.....	103
3.3Elaboration du plan de mise à niveau de l'entreprise .....	104
3.3.1Aspects généraux du plan de mise à niveau .....	105
3.3.2Formulation du plan de mise à niveau .....	106
3.3.3Conditions de forme et de contenu du plan de mise à niveau .....	107
3.4Mise en œuvre et suivie du plan de mise à niveau.....	109
3.4.1Exécution du plan de mise à niveau .....	109
3.4.2Suivi et actions du plan de mise à niveau .....	110
3.5Expériences internationales dans le domaine de mise à niveau .....	113
3.5.1Programmes de mise à niveau des entreprises au Portugal .....	114
3.5.1.1Composante du programme PEDID .....	114
3.5.1.2 Résultats et facteurs de réussite du programme PEDID .....	117
3.5.2Programmes de mise à niveau des entreprises en Égypte.....	118
3.5.2.1 Le contexte de mise en œuvre du programme de mise à niveau .....	118
3.5.2.2 Analyse des programmes de mise à niveau en Egypte .....	119
3.5.2.3Objectifs du programme de mise à niveau .....	120
3.5.2.4 Résultats des PMN en Egypte.....	121
<b>Conclusion .....</b>	<b>122</b>
<b>Conclusion de la première partie .....</b>	<b>124</b>
<b>Partie II.....</b>	<b>126</b>
<b>Présentation et évaluation des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME les pays du Maghreb .....</b>	<b>126</b>
<b>Introduction de la deuxième partie .....</b>	<b>127</b>

**CHAPITRE III**

**Programmes de mise à niveau des PME au Maghreb :**

<b>Contexte et dispositif</b> .....	129
<b>Introduction</b> .....	130
<b>Section I Programme de mise à niveau des PME en Algérie</b> .....	131
1.1 Contexte de la mise à niveau en Algérie .....	131
1.2 Objectifs de mise à niveau en Algérie .....	134
1.3 Actions visées par la mise à niveau .....	135
1.4 Dispositifs et architectures des programmes de mise à niveau des entreprises en Algérie .....	136
1.4.1 Programme-pilote de la mise à niveau (ONUDI) .....	136
1.4.2 Programme de mise à niveau du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR) .....	138
1.4.2.1 Etape de mise en œuvre du programme .....	138
1.4.2.2 Objectif du programme de mise à niveau .....	143
1.4.2.3 Fonds de promotion et compétitivité industrielle (FPCI) .....	146
1.4.2.4 Comité National de la compétitivité Industrielle.....	147
1.4.2.5 Division de mise à niveau .....	147
1.4.2.6 Autres fonds spéciaux liés à la mise à niveau de l'entreprise.....	148
1.4.3 Programme d'appui au développement des PME/PMI privées (Euro Développement « PME EDPME ») .....	148
1.4.3.1 Critères d'éligibilité du programme.....	150
1.4.3.2 Mise en œuvre du programme .....	151
1.4.4 Programme national de la mise à niveau de la PME algérienne (ANDPME) ....	152
1.4.4.1 Axe d'intervention du programme.....	153
1.4.4.2 Critères et modalités d'adhésion au programme .....	153
1.4.4.3 Mise en œuvre du programme .....	154
1.4.5 Second programme national de mise à niveau de la PME algérienne .....	156
1.4.6 Programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PMEII) .....	158
1.4.7 Programme de développement économique durable GTZ .....	159

<b>Section II Programme de mise à niveau des PME en Tunisie</b> .....	161
2.1 Contexte et ambition du programme de mise à niveau en Tunisie .....	162
2.2 Caractéristiques du programme de mise à niveau tunisien .....	163
2.3 Architecture institutionnelle du dispositif de mise à niveau des PME .....	165
2.4 Mesures en faveur des petites et moyennes entreprises (PME) .....	168
2.4.1 Investissements immatériels .....	169
2.4.2 Investissements matériels .....	169
<b>Section III Programme de mise à niveau au Maroc</b> .....	171
3.1 Contexte du programme de mise à niveau au Maroc .....	171
3.2 Organes d'exécution du programme de mise à niveau .....	174
3.2.1 Agence Nationale pour la Promotion de la PME « Maroc PME » (ex ANPME) .....	174
3.2.2 Comité National de Mise à Niveau (CNMN) .....	175
3.2.3 Structures d'appui .....	175
3.3 Différents programmes de mise à niveau mis en place par Maroc PME (ex-ANPME) .....	176
3.3.1 Programme Imtiaz .....	176
3.3.2 Programme Moussanada .....	177
3.3.3 Programme de soutien au secteur textile .....	177
3.3.4 Programme INMAA .....	178
3.4 Démarche de mise à niveau : dispositif d'appui financier .....	179
<b>Conclusion</b> .....	184
<b>CHAPITRE IV</b>	
<b>Bilan des programmes de mise à niveau et de leur impact sur la compétitivité des PME au Maghreb</b> .....	186
<b>Introduction</b> .....	187
<b>Section I Étude comparative des PMN au Maghreb</b> .....	188
1.1 Composantes des programmes de mise à niveau au Maghreb .....	188
1.1.1. Principes des programmes de mise à niveau .....	188
1.1.2. Objectifs des programmes de mise à niveau .....	189

1.1.3 Ambitions des programmes de mise à niveau .....	191
1.2 Dispositifs de mise à niveau au Maghreb .....	192
1.2.1 Définition des dispositifs de mise à niveau .....	192
1.2.2 Pilotage des dispositifs de mise à niveau.....	193
1.2.3 Organes d'exécution des dispositifs de mise à niveau .....	194
1.3 Procédures des programmes de mise à niveau .....	195
1.3.1 Avantages accordés aux entreprises .....	195
1.3.2 Sources de financement .....	195
1.3.3 Critères d'éligibilité des entreprises .....	196
1.3.4 Modalités de financement des PMN dans les pays du Maghreb .....	199
1.3.5 Schéma d'instruction des dossiers de mise à niveau .....	200

**Section II Bilans et résultats des programmes de mise à niveau**

<b>des PME au Maghreb .....</b>	<b>200</b>
2.1 Bilan du Programme de Mise à Niveau en Algérie : .....	200
2.1.1 Résultats du programme-pilote de mise à niveau ONUDI .....	201
2.1.2 Résultat du programme de mise à niveau du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR) en Algérie.....	202
2.1.3 Résultats du programme d'appui au développement de la PME (EDPME).....	204
2.1.4 Résultats du Programme National de Mise à Niveau de la PME algérienne(ANDPME) .....	208
2.1.5 Résultat du second programme national de mise à niveau de la PME .....	210
2.1.6 Résultat du programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de la communication (PMEII).....	211
1.2 Bilan du Programme de mise à Niveau en Tunisie :	
Appréciations quantitatives et qualitatives .....	212
2.2.1 Appréciation du PMN par la Banque Mondiale .....	218
2.2.2 Appréciation du PMN par le Bureau de Mise à Niveau (BMN) .....	219
2.3 Bilan du Programme de mise à Niveau au Maroc :	
Appréciations quantitatives et qualitatives .....	223
2.4 Bilan comparatif des programmes de mise à niveau (PMN) au Maghreb.....	229
2.5 Evaluation des programmes de mise à niveau PMN au Maghreb.....	231

2.5.1 Faiblesse des institutions mises en œuvre pour diriger les PMN.....	231
2.5.2 Absence de vision claire et la multiplication des programmes et institutions.....	232
2.5.3 Incitations financières insuffisantes et un environnement peu propice.....	234
2.5.4 Forte sélectivité d'adhésion au PMN.....	236
2.5.5 Lenteur de la démarche et taux d'abandon important.....	237
2.5.6 Absence d'évaluation du dispositif.....	238
2.5.7 Culture managériale inappropriée.....	239

**Section III Impacts des programmes de mise à niveau sur la compétitivité**

<b>des PME dans les pays du Maghreb .....</b>	<b>241</b>
3.1 Présentation de la base de données des PME au Maghreb .....	241
3.1.1 Typologie des PME dans les pays du Maghreb (population des PME au 31/12/2015).....	241
3.1.2 Nombre de PME adhérentes au PMN dans les pays du Maghreb (Fin année 2015).....	244
3.1.3 Répartition des dossiers PMN par secteurs d'activité .....	245
3.1.4 Part des investissements matériels et immatériels dans les PMN.....	248
3.2 Principales actions de mise à niveau menées par les PME au Maghreb.....	249
3.3 Impacts des PMN sur la compétitivité des PME au Maghreb .....	253
3.3.1 Compétitivité commerciale.....	256
3.3.2 Compétitivité financière .....	260
3.3.3 Compétitivité technique.....	263
3.3.4 Compétence managériale.....	264
3.3.5 Compétitivité humaine et sociale.....	267
3.4 Appréciation générale sur les programmes de mise à niveau mise en œuvre.....	269
<b>Conclusion .....</b>	<b>272</b>
<b>Conclusion de la deuxième partie.....</b>	<b>273</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>276</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>286</b>
<b>LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....</b>	<b>307</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES.....</b>	<b>311</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>314</b>

## *Résumé*

Le nouveau contexte de libéralisation de l'économie et de mondialisation est marqué par des mutations rapides, profondes et complexes. Dès lors, chaque pays du Maghreb doit se préparer et mettre en œuvre un programme global de restructuration et de mise à niveau. Il s'agit pour ces pays de s'intégrer dans l'économie mondiale qui exige l'instauration d'une économie de marché concurrentielle en passant par la mise à niveau de leurs industries. La mise en œuvre de Programme de Mise à Niveau (PMN) dans les pays du Maghreb, qui présentent des structures de production et des niveaux de développement économique différents, invite à des questionnements. En effet, l'étude approfondie des programmes des mises à niveau des PME maghrébines montre des fondements communs, mais également des différences sensibles au niveau de leurs architectures institutionnelles et des rôles des gouvernements qui pourraient expliquer les écarts observés en termes d'impacts. A travers notre thèse, nous tenterons de faire ressortir les spécificités respectives de ces programmes de mise à niveau de la PME appliqués dans les trois pays : l'Algérie, Tunisie et Maroc. Il s'agit également de dégager les facteurs, qui contribuent à la réussite ou au contraire au blocage de leurs états d'avancements. Enfin, après une évaluation globale de ces différents programmes, il sera procédé à l'étude de leurs impacts sur la PME maghrébine notamment sur la compétitivité de celles ayant adhéré à ce processus.

## *Abstract*

The new context of economic liberalization and globalization is marked by rapid, profound and complex changes. Therefore, each Maghreb country must prepare itself and implement a comprehensive program of restructuring and upgrading. These countries must integrate into the global economy, which requires the establishment of a competitive market economy and the upgrading of their industries. The implementation of the Upgrading Program (PMN) in the Maghreb countries, which have different production structures and different levels of economic development, invites questions. Indeed, the in-depth study of the upgrading programs of Maghrebian SMEs shows common foundations, but also significant differences in their institutional architectures and the roles of governments that could explain the observed differences in terms of impacts. Through our thesis, we will try to highlight the respective specificities of these SME upgrading programs applied in the three countries: Algeria, Tunisia and Morocco. It is also a matter of identifying the factors that contribute to the success or the contrary to the blocking of their states of advancements. Finally, after an overall evaluation of these different programs, their impact on the Maghreb's SME will be studied, notably on the competitiveness of those who have joined the process.

## *ملخص*

السياق الجديد لتحرير الاقتصاد والعولمة يتميز بتغيرات سريعة، عميقة ومعقدة. في هذا الإطار، كل بلد مغربي يعد نفسه و بتنفيذ برامج شاملة لإعادة الهيكلة ورفع مستواها. والهدف من هذا يتمثل في الاندماج في الاقتصاد العالمي، الذي يتطلب إقامة اقتصاد سوقي تنافسي ورفع مستوى صناعاتها. مما يتطلب تنفيذ برامج إعادة تأهيل (PMN) في هذه البلدان، التي لديها هياكل إنتاجية مختلفة ومستويات مختلفة من التنمية الاقتصادية. والواقع أن الدراسة المتعمقة لبرامج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المغربية تظهر أسس مشتركة، و لكن أيضا اختلافات كبيرة في بنيتها المؤسسية وأدوار الحكومات التي يمكن أن تفسر الاختلافات الملحوظة من حيث الآثار. من خلال أطروحتنا، سنحاول إبراز خصوصيات كل من برامج تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة المطبقة في الدول الثلاث: الجزائر، تونس و المغرب. يلهو أيضا مسألة تحديد العوامل التي تساهم في نجاح أو خلافا لحظر دولهم من التقدم. وأخيرا، وبعد إجراء تقييم شامل لهذه البرامج المختلفة، سيتم دراسة تأثيرها على الشركات الصغيرة والمتوسطة في بلدان المغرب، ولاسيما على القدرة التنافسية لأولئك الذين انضموا إلى عملية إعادة تأهيل.