



Faculté des Sciences Economiques, de Gestion
& des Sciences Commerciales

Thèse pour l'obtention d'un Doctorat
Discipline : Sciences de Gestion option Marketing

**Impact des Programmes de Mise à Niveau
sur la Compétitivité
des Entreprises Algériennes**

Présentée par :

Mme GHOMARI Souhila épouse MALTI

Membres du Jury

Directeur de Recherche : Pr. BENHABIB Abderrezak
Université de Tlemcen

Président : Pr. BENDI-ABDELLAH Abdesslam
Université de Tlemcen

Examineurs :

- Pr. CHERIF Nacereddine**
Université de Tlemcen
- Pr. DERBAL Abdelkader**
Université d'Oran
- Pr. YUCEFI Rachid**
Université de Mostaganem
- Pr. SALEM Abdellaziz**
Université d'Oran

RÉSUMÉ

L'objectif de notre travail est d'évaluer l'impact du processus de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes ayant finalisé un programme de mise à niveau.

Notre thèse est composée de quatre chapitres : Le premier a pour but d'expliquer l'impératif de compétitivité dans le contexte actuel de mondialisation tout en présentant les fondements théoriques du concept ambigu et complexe qu'est la compétitivité, ses contours ainsi que ses outils d'analyse. Le second chapitre a pour objectif de faire le point sur la problématique de mise à niveau en se référant à quelques expériences étrangères en matière de mise à niveau de leurs entreprises. Le troisième chapitre est consacré à la mise à niveau de l'entreprise algérienne avec une présentation des différents programmes mis en œuvre en Algérie ainsi qu'une évaluation de ces derniers. Le quatrième chapitre représente notre étude empirique qui porte sur l'analyse des indicateurs de compétitivité et leurs éventuelles améliorations suite à la finalisation d'un programme de mise à niveau.

Pour le traitement des données nous avons eu recours à une analyse factorielle exploratoire suivie d'une analyse exploratoire confirmatoire ainsi qu'aux méthodes d'équations structurelles.

Mots clés : Mise à niveau, compétitivité, mondialisation, entreprises algériennes, programme de mise à niveau, évaluation, impact, dispositifs.

À mes 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 mon Époux

Pour ton grand cœur, ton encouragement et la confiance que tu démontres envers moi tous les jours. Que ce travail soit le témoignage de ma profonde reconnaissance.

À ma Fille Hadjer Rihem

Pour tous les moments d'évasions et de bonheurs que tu me procures, nulle ne pourra exprimer ma fierté et mon amour pour toi.

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 BENGHABIB Abderrezak, le Directeur de ce travail de recherche, pour sa confiance et son appui constant, son esprit critique et ses conseils avisés. Il a été pour moi d'une aide inestimable, aussi bien sur le plan scientifique qu'humain. Tout au long de ces années de recherche, ses conseils précieux ont encouragé ma réflexion. Pour tout cela, je lui témoigne toute ma gratitude.

J'exprime mes sincères remerciements au Pr BENDIABDELLAH Abdesslam, ainsi qu'au Pr. CHERIF Nacereddine, au Pr. DERBAL Abdelkader, Pr. YUCEFI Rachid ainsi que le Pr. SALEM Abdellaziz, 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.

Je tiens également à adresser mes plus vifs remerciements aux différents professeurs et chercheurs qui ont consacré une partie de leurs précieux temps à discuter et à donner leurs points de vue sur mes travaux durant mes recherches.

Je pense notamment au personnel du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion des Investissements, et en particulier Mr Bourayou et Mlle Chettouf.

Merci à mes proches et à mes amis de m'avoir supporté, dans tous les sens du terme, tout au long de cette thèse en particulier ma Mère, mon père, ma sœur Faiza et mes deux frères Yassine et Walid qui ont partagé mes joies et mes peines pendant ces années.

Mes remerciements s'adressent également à toute ma famille et belle-famille

Enfin, je ne pourrai passer sous le silence tout le soutien quotidien et la motivation que m'a apporté mon meilleur complice mon mari Nassim. Merci beaucoup pour ta patience, ton soutien, et tout simplement pour ta présence à mes côtés.

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation....	14
Section 1 : Mondialisation et la Nouvelle Donne Internationale.....	16
Section 2 : Le concept de compétitivité: fondements théoriques	33
Section 3 : La compétitivité des entreprises.....	46
Section 4 : Outils d'analyse de la compétitivité d'une entreprise	59
Chapitre 2 : Problématique de mise à niveau : Approche et Processus.....	92
Section 1 : Approche de la mise à niveau	94
Section 2 : Fondements et Structure des programmes de mise à niveau	100
Section 3 : Processus stratégique de mise à niveau	110
Section 4 : Expériences internationales dans les domaines de la mise à niveau.....	147
Chapitre 3 : Mise à Niveau de l'Entreprise Algérienne	183
Section 1 : Enjeux de la Mondialisation pour l'Economie Algérienne et ses entreprises.....	185
Section 2 : Contexte et Dispositifs de mise à niveau des entreprises Algériennes.....	210
Section 3 : Bilans des programmes de mise à niveau en Algérie	241
Section 4 : Evaluation du dispositif de mise à niveau des entreprises en Algérie.....	255
Chapitre 4 : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes	268
Section 1 : Méthodologie et données	270
Section 2 : Elaboration des Items et du questionnaire.....	284
Section 3 : Méthodologie statistique mise en œuvre	297
Section 4 : Discussions et résultats	309
Conclusion générale	329
Bibliographie	337
Table des matières	417

INTRODUCTION

GÉNÉRALE

Au cours des deux dernières décennies, les impératifs et les effets de la mondialisation sont devenus des thèmes centraux des débats politiques, économiques et sociaux.¹

Avec la libération des échanges, la compétition mondiale est devenue une réalité. Toutes les entreprises industrielles et commerciales à l'exception des plus petites ou des plus locales se rendent compte que leurs principaux concurrents sur le marché sont souvent des entreprises étrangères. En conséquence, les stratégies de développement et de commercialisation des produits doivent être conçues dans une optique mondiale pour faire face à cette concurrence internationale.

Les économies qui ont réussi à créer une dynamique d'avantages compétitifs industriels, sont aujourd'hui celles qui arrivent à mieux faire face aux enjeux de la mondialisation.²

Vraisemblablement, l'ampleur de ces enjeux est plus problématique pour les pays en voie de développement, car si la mondialisation leur crée des opportunités nouvelles de croissance³, elle présente aussi le risque pour ces pays, dont la majorité est insuffisamment préparée à l'ouverture et ne dispose pas d'un secteur industriel compétitif, d'être de plus en plus marginalisés aux plans économique et social⁴. C'est la raison pour laquelle le développement d'un tissu industriel performant, intégré et dynamique, devrait être une priorité pour la plupart des Etats.

Dans cet esprit, et face aux mutations rapides de l'environnement socio-économique (internationalisation, meilleure formation et information des Individus, dominance de la communication...) et aux exigences multiples que celles-ci impliquent (Efficacité, Adaptabilité, Innovation, Créativité, Souplesse, Rapidité...) les entreprises doivent relever le défi qui consiste à améliorer leur compétitivité actuelle tout en façonnant leur avenir.

L'entreprise, en tant que système organisé, est ainsi interpellée au premier chef sur la ligne de front de la bataille pour la compétitivité. Sa croissance dépendra de sa capacité à résister aux assauts de cet environnement économique qui la fragilise. Sa survie est fonction de son aptitude à résister à la concurrence et à

¹ Ohmae K. (1995), «The Evolving Global economy », Cambridge, Harvard Business School Press

² Boyer R. (1997), « La mondialisation Au-delà des mythes », Ed La découverte & Syros, Paris, p.28.

³ Williamson, J.G.(1997), « Globalization and inequality, past and present », The World Bank Research Observer, n°2, vol12, août, pp.117-135.

⁴ Hugon P. (1999a), « Le "consensus de Washington" en questions », Revue Tiers Monde, n°157, janvier-mars, pp.10-36.

capter de nouveaux marchés locaux et internationaux, face à des acteurs qui disposent d'atouts considérables.¹

Afin que cette entreprise, opérant dans un pays en développement, puisse s'inscrire en symbiose efficace avec le nouveau contexte sous-jacent d'un système de marché, beaucoup moins protégé qu'auparavant et plus exposé à la concurrence internationale, sa mise à niveau s'avère nécessaire et impose une refonte totale des systèmes, des modes de gestion et des conditions mentales². Cette mise à niveau doit viser à renforcer à terme la position compétitive de l'entreprise et son accès au commerce international et représente une réponse à la fragilisation du tissu économique³. Elle est 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 sien⁴.

Les entreprises algériennes évoluaient pendant longtemps dans un contexte de protection et de faible pression du marché, elles n'ont pas eu à tenir compte des règles de performance et d'efficacité⁵. Ceci n'a pas manqué d'affaiblir la compétitivité des produits et services algériens à l'échelle internationale.

Les efforts consentis pour l'intégration de l'Algérie dans l'espace internationale se sont matérialisés principalement par la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne et les négociations en cours pour la perspective accession de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), ainsi que d'autres coopérations régionales et bilatérales avec des pays partenaires, l'Algérie est impliquée dans une double dynamique de mondialisation et régionalisation.

Cette dynamique est synonyme de défis, dont le premier reste sans doute l'aptitude de l'économie algérienne à générer une offre compétitive sur les marchés extérieurs, mais également, à relever le défi d'une concurrence accrue sur le marché domestique, du fait du démantèlement douanier.

¹ Mucchielli J.L. (2002), «La compétitivité : définitions ; indicateurs et déterminants », Accomex, n°44, mars-avril , p 9 -19.

² Sedjari A. (1999), « La mise à niveau de l'administration face à la mondialisation », Ed l'Harmattan-GRT, Paris, p.18.

³ Mariesse S. et Filipiak E. (2003), « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », Agence Française de Développement, Paris.

⁴ Lamiri A. (2003b), « La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes », Revue des Sciences Commerciales et de gestion, N°02, ESC Alger.

⁵ Bouyacoub A. (1997a), « L'économie Algérienne et le programme d'ajustement structurel », in Confluences Méditerranée, n° 21, Mars, p.80.

Confrontée à un environnement socio-économique marqué par la mondialisation des échanges et la compétitivité, l'Algérie s'est engagée à l'instar de ses voisins dans des programmes de mise à niveau dont l'objectif est de soutenir les dynamiques de restructuration, d'intégration et de croissance industrielles.

Ce qui convient d'appeler *la mise à niveau* des entreprises déborde donc de la seule ambition visant à préparer les entreprises algériennes à supporter un choc de concurrence extérieure accrue et à limiter les dommages qui peuvent en résulter, même si cet objectif est une priorité, avec ou sans accord de libre-échange.¹

Deux stratégies se rejoignent et se complètent : celle de l'État dont l'objectif est de développer des emplois durables et d'installer l'Algérie dans le champ de la mondialisation et celle des entrepreneurs et manager qui est d'assurer le développement de leurs entreprises par l'amélioration de la compétitivité et la conquête des marchés intérieurs et extérieurs.

La mise à niveau de l'entreprise locale est ainsi l'une des politiques de soutien à la durabilité de la croissance en améliorant la contribution des facteurs intangibles à la croissance économique. Selon Temmar elle affecte l'économie nationale à plusieurs niveaux ; En améliorant la compétitivité des entreprises locales :²

- 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,
- Elle jette les bases d'une croissance accélérée et durable de l'économie nationale lorsqu'elle touche de larges secteurs de l'économie nationale.

Le but de notre recherche est de savoir si les différents programmes de mise à niveau mis en œuvre par le gouvernement algérien avec ou sans l'aide des différents acteurs (Union Européenne, ONUDI,...etc) sont capables de rendre l'entreprise algérienne plus compétitive.

¹ Ayoub J. (2001), « Restructuration et politique d'accompagnement », séminaire ONUDI-PNUD-MIR « Mise à niveau et compétitivité industrielle », Alger les 12 & 13 février.

² Temmar H. (2011), « La transition de l'économie émergente : Références théoriques Stratégies et Politiques », OPU, Alger, p.388

Autrement dit, notre objectif est d'évaluer l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes ayant finalisé ces programmes.

En plus d'être un sujet d'actualité, notre thème de recherche, couvre plusieurs domaines relatifs à des dimensions économiques et sociales. Il a également une double importance, théorique et empirique.

L'intérêt théorique de notre étude porte d'abord sur la conceptualisation du concept de Compétitivité, une notion théoriquement ambiguë et empiriquement complexe. En effet, c'est un concept qui n'a pas de références théoriques vraiment claires, d'ailleurs plusieurs chercheurs en gestion et économistes (Martinet¹,Feurer²,Lesca³, Mucchielli⁴, Markusen⁵, Siroën⁶, Krugman⁷, Debonneuil⁸ ...) ne se sont pas mis d'accord à l'unanimité quant à la définition du concept de compétitivité⁹. Chaque étude était d'un apport considérable à la compréhension des sources d'excellence de certaines entreprises aussi bien au niveau national qu'international.

Ainsi, la compétitivité est un concept large dont la définition est multiple. Il est donc d'abord essentiel de définir à quel niveau est étudiée la compétitivité : au niveau de la nation, d'une industrie ou d'une entreprise¹⁰. Bien qu'en en réalité on ne peut dissocier la compétitivité de ces différentes entités car de consubstantielles relations existent entre elles. En effet, une économie nationale ne peut être compétitive que si son industrie et secteurs le sont. De même une industrie ou un secteur ne peuvent être compétitifs qu'à travers leurs entreprises.

Néanmoins, la notion de compétitivité nationale ou industrielle repose souvent sur des données agrégées et ne donne qu'une appréciation limitée de la réalité.

¹ 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.

² Feurer et Chaharbaghi (2003), « Defining competitiveness: a holistic approach », *Management Decision*, Vol.6, n°5, pp 369-414.

³ Lesca H. (2004), «Avantage compétitive Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning », Ed Management & Société, Paris.

⁴ Mucchielli J.L. (2002), op,cit..

⁵ Markusen J.(1992), « Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income », Centre d'édition du Gouvernement du Canada, Ottawa.

⁶ Siroën J.-M.(1993), « L'économie mondiale : anciennes hégémonies, nouvelles puissances, tome 1, Ed Armand Colin, Paris.

⁷ Krugman P. (1994), «Competitiveness: A dangerous Obsession », *Foreign Affairs*, Vol.73, n°2, mars-avril, p.28-44.

⁸ Debonneuil .M. et Fontagné .L.(2003), « Compétitivité », *Conseil d'Analyse Economique*, Paris.

⁹ Le Blanc G.(2012), « Quand on parle de compétitivité, de quoi parle-t-on ? », *L'Usine Nouvelle*, Paris.

¹⁰ Baron R.(1997), « Economic/Fiscal instruments: Competitiveness issues related to carbon/energy taxation », *OECD*, Paris.

Selon Reinaud¹ : « La compétitivité d'une entreprise est plus précise et plus significative ».

De ce fait, dans les travaux de cette thèse il est nécessaire d'aborder la notion de compétitivité selon un angle précis. Ainsi, notre étude analyse particulièrement la compétitivité entreprise. Cette limitation de la notion de compétitivité restreint la portée de l'étude mais permet de clarifier l'objectif des travaux.

La question de la compétitivité des entreprises a suscité et suscitera plus d'intérêt, ceci apparaît clairement dans la diversification d'approches de la notion de compétitivité.

La plus part des définitions et approches insistent sur les mêmes aspects : Pour certains (Martinet², Pascallon³, Sharples⁴..) c'est une capacité de lutter avec des concurrents et de les battre, pour d'autres (BCG⁵, Bienaymé⁶..) il s'agit de produire à coûts bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité.

Par ailleurs, d'autres auteurs (Feurer⁷, Meier⁸, Lesca⁹..) font référence à plusieurs facteurs pour définir la compétitivité, parmi ces facteurs nous citons : La position sur le marché, la recherche et l'innovation, la qualité de l'offre, la productivité et la rentabilité et le rapport qualité/prix.

D'autres recherches (Courbis¹⁰, Mucchielli¹¹..) sur la compétitivité des entreprises mettent l'accent sur la part de marché. Cette dernière approche présente l'avantage d'être plus large et plus riche que les autres définitions dans la mesure où tous les facteurs qui concourent, directement ou indirectement à l'amélioration; à la dégradation de la compétitivité de l'entreprise ont une incidence sur la part de marché de celle-ci.

¹ Reinaud J. (2005), « Industrial competitiveness under the European Union emissions trading scheme, IEA information paper, IEA, Paris.

² Martinet A. (1984), op.cit, p.16.

³ 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.

⁴ Sharples J. et Milham N. (1990), « Long run competitiveness of Australian agriculture », USDA, Economic Research Services, *Foreign Agricultural Economics Report*, p.243.

⁵ Boston Consulting Group (1984), « Les Mécanismes Fondamentaux de la compétitivité », Ed Hommes et Techniques, 4^{ème} édition, Paris.

⁶ Bienaymé A. (2006), «Principes de concurrence »,Ed Economica, Paris.

⁷ Feuerer et Chaharbaghi (2003), op.cit.

⁸ Meier O. (2005), « Diagnostic stratégique », Ed Dunod, Paris.

⁹ Lesca H. (2004), «Avantage compétitive Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning », Ed Management & Société, Paris.

¹⁰ Courbis R (1975), « Compétitivité et croissance en économie concurrentielle », Ed Dunod, Paris.

¹¹ Mucchielli J.L. (2002), op.cit.

Mais au-delà de cet avantage, ce type de définition pose le problème de la mesure de la part de marché. Contrairement aux apparences, sa mesure est délicate. En plus, la part de marché est souvent considérée, à la fois, comme facteur de compétitivité et mesure de celle-ci.

Par conséquent, la littérature économique présente une série des indicateurs d'évaluation de ce concept, mais ils présentent tous des limites. A court terme, la rentabilité, la productivité, le taux de marge, constituent des indicateurs pertinents, mais ils sont incapables de décrire leur comportement à long terme. Le coût de revient moyen représente un indicateur suffisant de la compétitivité dans une branche d'activité à produits homogènes, dans les autres cas, l'indicateur est biaisé. La part du marché constitue un indicateur pertinent de la compétitivité dans un modèle de concurrence pure et parfaite. Il perd sa pertinence avec l'augmentation du degré de protection.

D'un autre côté, dans une étude l'OCDE¹ précise 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* ». Les auteurs précisent alors qu'« à l'évidence, il n'existe pas, à l'heure actuelle, de modèle théorique mettant en relation ces variables et pouvant fournir une explication de la compétitivité des entreprises ».

Autrement dit, dans cette acception, c'est la cohérence des fonctions de l'entreprise qui détermine ses performances.

Par conséquent, l'examen de l'état de compétitivité globale d'une entreprise reposera alors sur l'évaluation de son potentiel de performance et ses forces et faiblesses à travers ses différentes fonctions et dans différents domaines.

Dans ce cadre Meier² précise que la compétitivité est en effet une évaluation relative qu'il propose d'étudier dans les domaines suivants: commerciaux, financiers, techniques, sociaux, organisationnels et managériaux.

La recherche des déterminants de compétitivité dans les entreprises devient alors multidimensionnelle. Autrement dit, le concept de compétitivité doit être

¹ OCDE. (1994), « Les déterminants de la compétitivité des PME », Problèmes économiques, n° 2359, 19 Janvier, pp.13-19.

² Meier O. (2005), op.cit, p.169

mis en perspectives avec celui de capacités de l'entreprise, les ressources disponibles ou potentielles, d'ordre technique, humain, financier, commercial et technologique. L'examen de l'état de compétitivité reposera alors sur l'évaluation de chacune de ces capacités¹.

Il y a lieu de noter aussi que la compétitivité n'est pas un concept statique et est étroitement lié aux conditions économiques du pays ainsi que les conditions du marché international. Donc pour rester compétitive, une entité est appelée à suivre un processus d'ajustement continue en réponse à des forces et à des facteurs intervenant dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché².

Le second apport théorique de notre thèse est l'étude du concept de mise à niveau, une notion qui est assez récente dans la littérature économique. Très peu de théoriciens ce sont focalisés sur l'explication du concept de mise à niveau, mais tous se sont mis d'accord sur la relation de la mise à niveau avec la compétitivité recherchée par les entreprises (Mariesse³, ONUDI⁴, Bouraoui⁵, Lamiri⁶..)

D'autre part, notre objectif est de déconstruire ce concept flou, tant sur un plan scientifique et académique que politique. La notion de "niveau" est une notion avant tout scolaire. Qu'est-ce que l'on entend par «mettre à niveau», mesurer quoi, comment et par rapport à quoi (ou à qui)? Quelle est donc la "commune mesure" qui permettrait cela?

Le concept de mise à niveau repose sur deux idées, celle d'un progrès et celle d'une comparaison ou d'un étalonnage. Mettre à niveau un dispositif ou une institution, c'est faire progresser une structure existante pour la porter au niveau d'efficacité ou d'efficience de structures semblables mais plus performantes.⁷

¹ Mahmoudou B.S. (2013), « Déterminants de la compétitivité financière des P.M.E. Sénégalaises », Afrique et développement, Vol. 38 , N° 1&2, 2013, p.61.

² Lachaal L (2005), « La compétitivité : Concepts, définitions et applications », Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Tunis, Juin.

³ Mariesse S. et Filipiak E. (2003), « Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », Agence Française de Développement, Paris, p.91.

⁴ ONUDI (2002), « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Vienne.

⁵ 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 1.

⁶ Lamiri A. (2003a), « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », OPU, Alger.

⁷ Bougault H. et Filipiak E. (2005), op cit, p.16.

La mise à niveau, processus complexe et global, concerne trois sphères complètement interdépendantes : l'entreprise, son environnement immédiat (associations professionnelles, organismes de formation, conseil...) et son environnement général (Etat, Administration, collectivités locales..).

Elle suppose, en effet, le positionnement des entreprises sur des créneaux porteurs avec un avantage concurrentiel et une compétitivité réelle. Elle dépend aussi de l'aptitude de l'Etat à mettre en place les conditions nécessaires à la bonne marche des affaires: cadre réglementaire, infrastructures d'accueil, administration facilitatrice, relations sociales...

Cependant, la mise à niveau concerne de manière directe la sphère de la production des richesses, notamment les entreprises industrielles. Elle porte beaucoup plus sur des impératifs de restructuration et de mise à niveau compétitive, voire de survie, que sur des schémas de développement stratégique.

Si la mise à niveau a régulièrement été identifiée comme un élément déterminant de la compétitivité des entreprises (ONUDI¹, Mariesse²..), rares sont les études quantifiées qui ont étudiés l'impact de ces programmes sur la compétitivité (Bouraoui³).

De même, en Algérie peu d'études (Boidin⁴, Boukrif⁵, Haddad⁶, Toubache⁷..) ont traité la question de mise à niveau du tissu industriel algérien. Il s'agit surtout de travaux réalisés, de séminaires et journées d'études portant souvent sur des approches descriptives du processus et des programmes de mise à niveau et la présentation quantitative des résultats enregistrés.

Seuls les travaux Bennaceur et al.⁸ et d'Azouaou⁹ ont examiné l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité et la performance des

¹ ONUDI (2002), op,cit..

² Mariesse S. et Filipiak E. (2003), op,cit.

³ Bouraoui N.(2005), op,cit.

⁴ Boidin M. et Gille P. (2006), « Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes », EDPME, Alger.

⁵ 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 autres, Ed l'Harmattan, Paris.

⁶ 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, 15-16 mars

⁷ Toubache A. et Lahlou C. (2009), « la mise à niveau des entreprises : Attentes, résultats et perspectives », in ouvrage Collectif Entreprenariat et mise à niveau des entreprises en Algérie, Ed OPU.

⁸ Bennaceur S. et al.(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.

⁹ 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

entreprises algériennes. Seulement, dans les deux études les auteurs se sont contentés d'analyser l'impact de la mise à niveau sur la compétitivité et les performances financières.

L'intérêt empirique de notre recherche répond donc à un besoin de démonstration et de quantification de l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité globale¹ des entreprises algériennes ayant suivi et bénéficié de ce type de programme. Cette évaluation passe par l'exploitation des données relatives à la mise à œuvre des programmes de mise à niveau en Algérie.

Compte tenu du contexte de libéralisation des marchés intérieur et extérieur dans lequel évolue l'Algérie et le passage d'une économie protégée à une économie de marché qui s'est accompagné d'un large éventail de réformes législatives, réglementaires et institutionnelles la mise à niveau des entreprises algériennes du tissu industriel s'impose pour assurer la survie et la pérennité de l'entreprise algérienne face à la concurrence mondiale dont les effets commencent déjà à se faire sentir.

C'est dans cet esprit et dans le but d'apporter un éclairage au problème de mise à niveau des entreprises algériennes nous avons jugé nécessaire de diriger notre champ d'investigation sur la problématique suivante :

« Est-ce que la démarche de mise à niveau a eu un impact positif sur la compétitivité des entreprises algériennes ayant finalisé un PMN ? »

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

- Comment se présente l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises?
- Pourquoi certaines entreprises veulent à tout prix développer leur compétitivité ? Autrement dit, pourquoi cette dernière est devenue un impératif voire une obligation de survie pour ces entreprises? Et comment définir et mesurer la compétitivité qui est une notion complexe et composite ?

¹ La compétitivité globale d'une entreprise est mesurée à travers son potentiel de performance et ses forces et faiblesses dans différents domaines, à savoir: commerciaux, financiers, techniques, sociaux, organisationnels et managériaux.

- Quel est le contenu de la mise à niveau? quel est sa méthodologie? et comment se présente la mise à niveau des entreprises dans le monde où les pays représentant des structures de production et des niveaux de développement économiques différents, parfois très éloigné ?
- Quelle est le dispositif de mise à niveau des entreprises en Algérie ? Et quel est le bilan réalisé ainsi que les perspectives?
- La mise à niveau permettra-elle aux entreprises algériennes d'atteindre des objectifs d'efficacité et quels sont les résultats escomptés?

C'est autour de ces grandes interrogations que s'articule la présente étude.

Le bien-fondé du travail que nous présentons dans cette thèse nécessite une vérification de l'hypothèse suivante :

« La démarche de mise à niveau a un impact positif sur la compétitivité des entreprises algériennes ayant finalisé un programme de mise à niveau »

Notre hypothèse principale qui sera vérifiée à travers une étude empirique peut être exprimée ainsi : Une entreprise est plus compétitive après avoir engagé et finalisé un processus de mise à niveau.

Afin d'étudier et d'évaluer l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité et performance des entreprises algériennes nous avons entrepris une étude documentaire en faisant un détour par la littérature produite sur les programmes de mise à niveau et sur les documents internes aux entreprises et ministères (comptes rendus des rares réunions tenues relatives à la mise à niveau, rapports des bureaux de consultings, documents relatifs à l'opération de mise à niveau, documents des ministères concernées par la démarche de mise à niveau, etc.).

Par la suite, nous nous sommes engagés sur le terrain et avons entrepris une enquête auprès de plusieurs entreprises réparties sur l'ensemble du territoire algérien (publiques et privées) appartenant à plusieurs secteurs d'activité (tels que le secteur agroalimentaire, l'industrie, le bâtiment ou le textile) et ayant finalisés leurs programmes de mise à niveau.

Notre investigation a touché essentiellement des entreprises qui ont engagé le processus de la mise à niveau et l'ont finalisé. L'étude porte sur l'analyse des

indicateurs de compétitivité et leurs éventuelles améliorations suite à la démarche de mise à niveau.

Compte tenu de la nature du sujet qui porte non seulement sur les aspects techniques de la mise à niveau, il nous est apparu nécessaire d'appréhender les aspects liés à la compétitivité et la performance des entreprises ayant finalisées leurs programmes de mise à niveau.

Les questionnaires étaient destinés aux chefs d'entreprises et aux cadres responsables du projet de mise à niveau d'entreprises, ayant déjà achevé leurs plans de mise à niveau, et constitués de questions relatives au dispositif des programmes de mise à niveaux, les caractéristiques de ces derniers et surtout les résultats obtenus. Ensuite, nous avons présenté et interprété les résultats du traitement des données de l'enquête. Le traitement des données collectées, nous permettrait de déterminer si ces entreprises ont réellement réussi à être plus compétitives après avoir engagées et achevées un plan de mise à niveau, en fonction des résultats obtenus et selon les points forts et les limites qui s'en dégageront.

Pour explorer cette question de l'impact de la mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes et dans le but d'aboutir finalement à l'affirmation ou l'infirmité de notre hypothèse de recherche nous avons divisé notre travail en quatre chapitres :

Dans un premier temps nous présentons l'impératif de compétitivité dans le contexte actuelle de mondialisation. Pour cela, nous exposons le phénomène de mondialisation, le processus de libéralisation ainsi que le défi de l'ouverture, (section 1). Dans la deuxième section de ce premier chapitre nous tentons de lever l'ambiguïté sur le concept de compétitivité en abordant d'abord la compétitivité des nations et ses moyens de mesure. Nous abordons par la suite dans la troisième section la compétitivité des entreprises tout en définissant les contours de cette dernière et ses critères de mesure. La troisième section a pour objectif de définir les outils d'analyse de la compétitivité des entreprises sur les plans interne et externe en exposant aussi quelques théories porterienne et le benchmarking comme moyen de mesure de la compétitivité des entreprises.

Dans un deuxième temps, nous présentons dans le chapitre II la méthodologie de mise à niveau et ses différentes approches. A cet effet, la première section est consacrée à la définition du concept de mise à niveau, son contexte ainsi que ses différents types. La seconde section fait l'objet d'analyse des fondements et structures des programmes de mise à niveau, la troisième

section développe le processus stratégique de mise à niveau et enfin la quatrième section a pour but de présenter et d'analyser quelques expériences étrangères dans le domaine de mise à niveau à savoir l'expérience portugaise, tunisienne, marocaine, égyptienne et sénégalaise.

Le troisième chapitre de notre thèse est consacré à la mise à niveau de l'entreprise algérienne. Nous abordons de prime d'abord, les enjeux de la mondialisation pour l'économie algérienne et ses entreprises dans la première section. La seconde section expose le contexte de la mise à niveau des entreprises en Algérie, par la suite nous présentons dans la section trois les différents programmes de mise à niveau des entreprises algériennes et les résultats achevés de ces derniers. Enfin, la quatrième et dernière section représente une évaluation du dispositif de mise à niveau en Algérie et de ses principales caractéristiques.

Le quatrième et dernier chapitre représente notre étude empirique où nous présentons dans la première section notre méthodologie ainsi que les caractéristiques de l'échantillon étudié. Dans la section deux, nous définissons les variables et le questionnaire d'enquête. La troisième section décrit la méthodologie statistique mise en œuvre, les tests de fiabilité des instruments de mesure des variables ainsi que les analyses factorielles nécessaires pour aboutir à des interprétations convenables des résultats. Et enfin, dans la quatrième et dernière section nous présentons les résultats de notre investigation ainsi que l'interprétation des résultats.

CHAPITRE I

L'IMPÉRATIF DE COMPÉTITIVITÉ FACE AUX DÉFIS DE LA MONDIALISATION

Section 1 :
Mondialisation et la Nouvelle Donne Internationale.....16

Section 2 :
Le Concept de Compétitivité: Fondements Théoriques....33

Section 3 :
La Compétitivité des Entreprises.....46

Section 4 :
Outils d'analyse de la Compétitivité d'une Entreprise.....59

Introduction

Aujourd'hui, les mutations que connaît l'économie mondiale sont très importantes. Les engagements vers plus de libéralisation économique reflètent aussi une libéralisation, bien que partielle, des échanges internationaux. Les nouveaux accords du GATT, les arrangements préférentiels régionaux et /ou intra régionaux ainsi que les nouvelles alliances économiques (zone de libre échange) témoignent d'une globalisation de l'économie et augmentent les interdépendances en matière d'échanges entre les nations.

On parle de plus en plus de la mondialisation des échanges de capitaux, de produits et de services. 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 voire une obligation de survie de chaque entreprise.

Alors que le monde entier est penché sur les questions des échanges, le concept de compétitivité surgit comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne. Les préoccupations pour une meilleure compréhension de la compétitivité apparaissent dans tous les discours politiques, les arènes académiques et les débats des industriels du monde entier. Ainsi la compétitivité devient le centre de débat de beaucoup de sociétés et de gouvernements, elle constitue aussi le plus grand défi des entreprises.

Au-delà de la simple idée de tenter d'être le meilleur, la compétitivité est sujette à des interprétations différentes selon les personnes qui la recherchent.

Dans ce chapitre, nous présentons dans un premier lieu, le phénomène de mondialisation, le processus de libéralisation ainsi que le défi de cette mondialisation (section 1).

Dans un second lieu nous tentons de lever l'ambiguïté sur le concept de compétitivité en abordant d'abord la compétitivité des nations et ses moyens de mesure, nous aborderons par la suite la compétitivité des entreprises tout en définissant les contours de cette dernière et ses critères de mesure.

La troisième section a pour objectif de définir les outils d'analyse de la compétitivité des entreprises sur les plans interne et externe en exposant aussi quelques théories porterienne et le benchmarking comme moyen de mesure de la compétitivité des entreprises. *

Section 1 :

Mondialisation et la Nouvelle Donne Internationale

Il n'est pas une semaine sans que l'on parle de mondialisation, de globalisation, d'entreprises multinationales et d'interdépendance, à l'échelle internationale, en ce qui concerne l'approvisionnement en ressources, les marchés et les forces de la concurrence.¹

Certes, ceci n'est pas récent, ce qui est nouveau, c'est l'ampleur du phénomène et de ses conséquences. La rapidité de communication, la facilité de circulation des marchandises et des capitaux permettent aux entreprises d'accroître leur internationalisation de façon inédite.

La mondialisation économique figure ainsi parmi les influences les plus puissantes et les plus pénétrantes qui s'exercent sur les pays, les entreprises, les milieux de travail, les collectivités et les individus.²

Pour réussir dans ces conditions, les gestionnaires de demain et d'aujourd'hui devront se tenir au courant des changements internationaux, s'ouvrir à une perspective transnationale, savoir collaborer avec des personnes de cultures différentes et, enfin, toujours rester conscients des transformations régionales dans un monde en évolution.³

L'ouverture des frontières devient ainsi une réalité, y compris pour des économies longtemps protégées. Depuis une trentaine d'années, les pays en voie de développement procèdent, dans le cadre des plans d'ajustement structurel et suite à leur adhésion à l'OMC, à une libéralisation de leurs économies. Ces pays en particulier l'Algérie sont aujourd'hui en positions inégales face à l'ouverture. Nombreux sont ceux qui ne sont pas prêts, aussi bien au niveau technologique, qu'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 le manque de compétitivité de leur secteur productif.

Nombre d'entre eux ne sont pas prêts, mais tous sont à un tournant : soit ils parviennent à en tirer des bénéfices et peuvent continuer à croire en un

¹ Ohmae K. (1995), op.cit.

² Kanter R.S. (1995), « World class : Thinking locally in the global economy », Ed Simon & Schuster, New York, , préface.

³ Schermerhorn J.R. (2008), Chappell D.S et Lambert J, « Principes de Management », Ed Renouveau pédagogique, Québec, p.57.

rattrapage socio-économique, aussi lointain et difficile soit-il, soit ils ne réagissent pas et, au risque de s'appauvrir davantage, s'abandonnent aux tendances lourdes de l'histoire.

Dans ce nouveau contexte, chaque pays doit se préparer et mettre en œuvre un programme global de mise à niveau en vue de prendre avantage des effets positifs de la libéralisation et de renforcer les capacités de production, de vente et d'exportation.

1.1 Libéralisation et mondialisation

Bien que mondialisation et libéralisation ne doivent pas se confondre, la mondialisation, c'est-à-dire le processus historique et culturel, tend à créer des pressions qui conduisent à la libéralisation, pèse sur les décisions et les politiques des gouvernements pour ouvrir, plus ou moins vite, leur économie vers l'extérieur.¹

Au fur et à mesure de la libéralisation, au fur et à mesure de la réduction ou de l'élimination des barrières nationales qui protégeaient les secteurs les plus vulnérables, on les expose à la concurrence. Mondialisation plus libéralisation se traduit par une concurrence plus féroce. Et la conjonction de ces deux processus augmente évidemment les risques, les pressions, la peur, l'insécurité.

A lire les discours sur la mondialisation, se dégage l'impression que les raisonnements qui étaient hier appliqués à la firme, baignant dans un océan concurrentiel, sont aujourd'hui étendus à l'état nation immergé dans les relations internationales. Les gouvernements n'auraient plus pour seule fonction de rendre compétitif l'espace économique dont ils ont la charge, sous peine d'être disqualifiés et d'entériner un déclin irréversible, certes moins brutal que la faillite privée, mais guère plus enviable. Une logique de marché à vocation universelle remplacerait les décisions qui, hier encore, étaient assez largement politiques.²

La mondialisation n'est pas un phénomène récent. Celle qui caractérise les vingt dernières années constitue en réalité l'accélération d'un processus plus ancien de globalisation de la production et des échanges. Ce processus historique a en effet débuté avec l'apparition des premiers échanges entre communautés sur la base de l'intérêt mutuel. Elle constitue la diffusion spatiale

¹ Ricupero R. (1998), « Une Mondialisation à visage humaine », Foi et développement, N°263, Mai

² Boyer R. op.cit.,p.29.

de l'information à travers les frontières naturelles puis nationales, fruit de l'ouverture des mentalités, du progrès technique et des échanges culturels et économiques. Le commerce de biens, de services et d'informations a été son vecteur principal.¹

Ainsi les premiers signes de la mondialisation de l'économie étaient apparus avec la Révolution Industrielle, dans un contexte de chute vertigineuse des prix du transport : en moins de 100 ans, entre 1830 et 1913, le volume des échanges mondiaux a été multiplié par vingt avec notamment un accroissement des flux entre les métropoles européennes et les colonies. Dès 1880, le commerce représentait 33% de la production mondiale contre 3 % en 1800².

Par la suite un deuxième mouvement d'ouverture des économies vers la fin de la deuxième guerre mondiale est venue renforcé cette libéralisation, alors que les gouvernements occidentaux instituaient un processus de création d'organisations et de règlements internationaux permettant de garantir un ordre économique international fondé sur le libéralisme et la coopération internationale.

1.2 L'OIC, le GATT et l'OMC

1.2.1 De l'OIC au GATT (1946-1950)

À la fin de la deuxième guerre, beaucoup d'économistes pensaient que le protectionnisme développé durant l'entre-deux-guerres avait été une cause majeure de cette deuxième guerre mondiale. Aussi, la coopération économique internationale, la liberté du commerce, les échanges entre nations autonomes et l'interdépendance commerciale étaient vus comme des moyens essentiels pour retrouver prospérité et développement économique et promouvoir ainsi la paix.

Dans la suite de la création de la Banque mondiale et du Fond Monétaire International est alors prévue la création de l'Organisation Internationale du Commerce (OIC). Une charte élaborée par plus de 50 pays est adoptée par les Nations unies, à la Havane, en 1946. Cette charte dite « de La Havane » comporte des volets concernant le commerce mais aussi l'emploi, les investissements, les services, des accords de produits...

¹ Bouchet M.H. (2005), « La globalisation Introduction à l'économie du nouveau monde », Ed Pearson, Paris, p.17.

² Marniesse S. et Filipiak E (2003a), « Compétitivité et mise à niveau des entreprises Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles », Agence Française de Développement, Paris, p.13.

Parallèlement, et pour anticiper sur le volet commercial de l'OIC, 23 pays lancent un cycle de négociations commerciales, à Genève. Ce premier cycle de négociations aboutit à un accord de réduction de barrières tarifaires : l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce, ou GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), signé en 1947.

Mais l'OIC est rapidement « enterré » avant même d'être véritablement né, les États-Unis ne voulant pas ratifier la charte de la Havane¹. Le GATT² devient alors l'instrument multilatéral de réglementation du commerce (1950).

Ainsi on peut résumer le passage de l'OIC au GATT à travers ces événements et dates :

- *Accords de Bretton Woods* (1944) : création de la Banque mondiale et du FMI.
- *Charte de la Havane* (1946) : adoption de la charte de l'OIC.
- *GATT, en tant qu'accord international* (1947) : 1^{er} cycle de négociations, signé à Genève.
- *GATT, en tant qu'organisation de réglementation du commerce* (1950) succède au projet d'OIC.

1.2.2 Du GATT à l'OMC (1947-1994)

L'objectif du GATT était de supprimer des pratiques limitant le commerce, avec comme référence majeure la libre concurrence : libéraliser le commerce, réduire progressivement les droits de douane sur les produits manufacturés, créer un marché où les produits peuvent s'échanger librement, conformément à la théorie des avantages comparatifs de Ricardo (selon cette théorie, chaque pays a intérêt à se spécialiser dans le ou les produits pour lesquels il a le moins mauvais coût de production comparativement aux autres pays). Ricardo avait montré, au siècle dernier, que tous les pays pouvaient participer à l'échange international et retirer un gain de cet échange³.

Trois principes fondamentaux guidaient les négociations commerciales du GATT:

¹ Hedir M. (2002), « L'économie algérienne à l'épreuve de l'OMC », Ed ANEP, Alger, p.23.

² Il existe donc 2 GATT ! Le GATT en tant qu'accord international, Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce, signé à Genève en 1947 (sa version actualisée en 1994 : c'est l'accord général sur les marchandises adopté à Marrakech, ou Accord de l'OMC). Mais le GATT est aussi l'organisation internationale créée en 1950, en remplacement de l'OIC et pour administrer l'accord

³ Mucchielli J.L. (1998), « Multinationales et mondialisation », Ed du Seuil, Paris, p.351.

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

- la suppression des discriminations entre pays : un pays doit accorder à tous ses partenaires ce qu'il accorde à son partenaire privilégié (clause de la nation la plus favorisée) ;
- la suppression des discriminations entre produits importés et produits locaux : le traitement est le même pour les produits importés et pour les produits locaux (clause du traitement national) ;
- la réciprocité : chaque pays doit accorder des avantages équivalents à ceux qu'on lui accorde.

Il faut noter que ces principes comportaient une grande souplesse du fait qu'ils engendraient deux catégories de dérogations. Celles d'ordre structurel concernant les relations entre pays développés et pays en voie de développement, et celles d'ordre conjoncturel qui permettaient aux parties contractantes d'échapper à l'application de ces principes en prévoyant des clauses de sauvegarde pour protéger progressivement une industrie en danger en cas de problèmes liés à la sécurité nationale ou bien même en cas de graves déficits dans la balance des paiements.¹

Le GATT ne s'occupait que des marchandises. Il n'avait pas de compétences sur les produits agricoles et son action s'arrêtait aux frontières.

Depuis le premier accord signé à Genève en 1947, 8 cycles de négociations, ou «rounds», se sont succédé dans le cadre du GATT.

Le dernier cycle, l'Uruguay Round, s'est terminé en 1994 sur un accord final, l'Accord de l'OMC, qui institue l'Organisation Mondiale du Commerce.

L'OMC remplace dès lors le GATT en tant qu'organisation, cependant, et contrairement au GATT, l'OMC n'est pas liée au système des Nations unies et à ses grands textes fondamentaux, en particulier².

¹ Bekenniche O. (2006) , « L'Algérie, le GATT et l'OMC »,Ed OPU, Oran, p.27.

² La FAO, organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, a mis en avant le principe d'un « droit à l'alimentation » reconnaissant à chacun la possibilité de se nourrir de façon saine et équilibrée. Ce droit rentre en contradiction avec les politiques décidées à l'OMC. Avec le Comité des droits de l'homme des Nations unies, la FAO a engagé des négociations avec les États pour que ce droit devienne effectif. Pour pouvoir porter plainte et saisir une juridiction chargée de régler les conflits... il faudrait en outre qu'une juridiction existe. Ce qui n'est pas le cas (Alternatives économiques n°217 bis, sept. 2003. – p. 11).

* Intégration des échanges agricoles dans le cycle de négociations Uruguay¹

Jusqu'en 1986, le GATT autorisait des protections douanières sur les produits agricoles : protections tarifaires et non tarifaires comme les quotas d'importation, subventions aux agriculteurs ou aux exportations.

Ces protections, largement utilisées par les États-Unis ou l'Europe ont provoqué des tensions croissantes entre les principaux pays exportateurs. Ces pays ont alors décidé d'inclure l'agriculture dans le GATT lors du lancement du cycle de l'Uruguay, en 1986.

Il s'agissait surtout d'adopter des règles pour aboutir à une concurrence moins coûteuse, et les négociations se sont concentrées sur les mesures encadrant la production et la commercialisation des produits alimentaires tempérés (céréales, viandes, lait). La libéralisation des échanges agricoles devait permettre la baisse des prix des produits alimentaires, et donc améliorer l'alimentation des populations pauvres.

* L'Accord de Marrakech, acte final du cycle de négociations Uruguay

Accord de Marrakech, Accord(s) de l'OMC, Accords du GATT, Accord de l'Uruguay Round... autant de désignations désignant le même acte final du cycle de négociations commerciales de 1986-1994.

Cet accord unique institue l'OMC. Il regroupe 29 accords juridiques distincts couvrant l'agriculture, les services, les marchandises... et autres mémorandums, déclarations et décisions ministérielles.

Parmi les 29 accords juridiques et décisions de l'Accord de Marrakech, certains concernent plus particulièrement l'agriculture, les pays en développement et les pays les moins avancés: l'Accord relatif à l'agriculture, l'Accord général sur les marchandises, l'Accord relatif aux mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS), l'Accord relatif aux obstacles techniques au commerce (OTC), l'Accord général sur le commerce des services (AGCS ou Gats en anglais, concerne tous les services, privés et publics, à l'exception des services dits régaliens à savoir police, justice, armée, diplomatie), l'Accord relatif aux aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (Adpic, ou Trips en anglais), l'Accord relatif aux mesures concernant les investissements et liées au commerce (MIC ou Trims en anglais).

¹ Extrait de : « La gestion des marchés de Marrakech à Doha. Les enjeux des négociations agricoles internationales / Didier Pillot. – Gret. Agridoc ».

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

* L'Accord de Marrakech, tournant vers une plus grande libéralisation des échanges

Les signataires de l'Accord de Marrakech s'engagent à réduire les protections aux frontières et leurs soutiens à la production. Les mesures de l'accord agricole relèvent de trois catégories :

- faciliter l'accès au marché en réduisant les droits de douane et autres protections à l'importation ;
- réduire les soutiens internes ayant un impact sur la compétitivité des agriculteurs face à leurs concurrents étrangers, en particulier les subventions et autres programmes qui visent à accroître ou à garantir les prix à la production et les revenus des agriculteurs. Dans ce cadre, les soutiens aux agricultures dans les pays développés ont été classés dans des « boîtes » de couleur différente : boîte bleue, boîte verte, boîte orange ¹... ; réduire les subventions à l'exportation et autres soutiens appliqués pour assurer de façon dirigée la compétitivité des exportations.

Tableau 1.1 Les 8 Cycles de Négociations Commerciales du GATT (1947-1995)

Cycle	Appellation	Durée	Pays	Thèmes
1er	Genève	1947	23	Tarifs
2e	Anecy	1949	13	Tarifs
3e	Torquay	1950- 51	38	Tarifs
4e	Genève	1956	26	Tarifs
5e	Cycle Dillon	1960-62	26	Tarifs
6e	Cycle Kennedy	1964-67	62	Tarifs, mesures anti-dumping
7e	Cycle Tokyo	1973-79	102	Tarifs, mesures non tarifaires, « accords cadres »
8e	Cycle Uruguay	1986-94	123	Tarifs, mesures non tarifaires ; normes et règles internationales pour éviter des formes déguisées de protection ; intégration de nouveaux domaines : agriculture, services, textiles et vêtements ; élargissement des négociations aux politiques nationales interférant avec le commerce. Accord de l'OMC, signé à Marrakech et instituant l'OMC

Source: Lothore A. (2003), *op.cit*, p.27

¹ Lothore A. (2003), « Boîte développement », Grain de Sel n° 23, juin, p.26.

1.2.3 Depuis 1995 : l'OMC et ses conférences ministérielles

L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) est ainsi née des accords de Marrakech en 1994 et est entrée en vigueur le 1^{er} Janvier 1995.

* L'OMC, au-delà du commerce des marchandises

Le GATT ne s'occupait que du commerce des marchandises. Le champ d'intervention de l'OMC dépasse le cadre des politiques strictement commerciales pour intégrer d'autres politiques nationales qui interfèrent avec le commerce : politiques agricoles, régimes d'investissement et de protection de la propriété intellectuelle, politique liées aux services...¹

L'OMC organe multilatéral de régulation du commerce se voit assigner quatre objectifs principaux :

- renforcer le système de règles commerciales internationales ;
- garantir la stabilité, la prévisibilité et la transparence du commerce mondial ;
- améliorer le système de règlement des conflits commerciaux ;
- améliorer l'accès au marché des biens et services et mieux insérer les pays en voie de développement dans les échanges internationaux.

Pour ce faire, les négociations à l'OMC suivent officiellement certains principes :

- l'engagement unique : « rien n'est convenu tant que tout n'est pas convenu ». Chaque thème de négociation fait partie d'un ensemble indivisible et aucun ne peut faire l'objet d'un accord séparé : être membre de l'OMC signifie donc adhérer 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.
- 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 n'est cependant que transitoire puisque PED et PMA devront se conformer à terme aux mêmes disciplines que les pays développés. Ce traitement spécial et différencié accordé au PED se manifeste notamment par : des délais de transition plus longs pour la mise en œuvre des Accords ; des obligations réduites : par exemple, il y a obligation de réduction des droits de douane de 36% pour les pays développés, seulement 24% pour les pays en

¹ Lannoye P. et Trepant I. (2007), « L'OMC Quand le politique se soumet au marché », Ed Couleur livres, Bruxelles, p.20.

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

développement, et les pays le moins avancés (PMA) en sont exemptés ; des exemptions : par exemple, les PED peuvent utiliser des aides interdites pour les pays développés, comme des aides à la commercialisation, aide au transport intérieur et international, aide à l'investissement agricole, subventions des intrants pour les agriculteurs pauvres... ; des programmes d'assistance technique, notamment pour la réforme des législations nationales. Par exemple, les PMA ne doivent respecter certains engagements que dans la mesure où ils sont compatibles avec les besoins du développement, des finances et du commerce de chacun d'entre eux ou avec leurs capacités administratives et institutionnelles.

En théorie, le processus décisionnel de l'OMC est très égalitaire entre les pays membres : chaque pays a une voix, indépendamment de sa richesse, sa taille, sa population ou son poids dans le commerce mondial.

Les statuts de l'OMC prévoient la prise d'une décision à la majorité simple ou des deux tiers. Au fait, c'est la règle du consensus qui a jusqu'à maintenant été retenue, et la règle généralisée du droit de veto prévaut : une décision est prise si aucun pays ne s'y oppose.

Dans la réalité, les principaux protagonistes de l'OMC sont sans conteste les plus grandes forces économiques du globe, soit les Etats-Unis, le Canada, l'UE et le Japon, tandis que les nouvelles puissances économiques (Inde, Chine, Brésil) sont devenues des acteurs dont les puissances occidentales doivent désormais tenir compte.¹

En effet, il y a un manque certain de transparence et d'égalité entre les pays dans la négociation. Suite à de vives critiques lors de la Conférence de Seattle (négociations tenues dans les « salons verts », couleur du salon du directeur de l'OMC...), l'OMC s'est engagée à proposer des réformes et a particulièrement insisté sur l'amélioration de l'accès aux documents officiels, sur la publicité des débats et tente de mieux intégrer les ONG (organisations non gouvernementales) et autres acteurs de la société civile au processus de négociations.

* La Conférence ministérielle, instance suprême de décision de l'OMC

Composée de représentants de tous les pays membres, la conférence ministérielle se réunit au moins tous les deux ans et rassemble tous les membres de l'OMC, pays ou unions douanières. Elle décide l'ordre du jour des

¹ Lannoye P. et Trepant I. (2007), op.cit., p.21

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

négociations, l'admission de nouveaux membres, la conclusion d'accords nouveaux et la création de groupes de travail permanents (sur l'environnement par exemple).

Depuis la naissance de l'OMC, 7 conférences ministérielles se sont succédées, la dernière en date ayant eu lieu Genève (Suisse) et s'est tenue du 30 novembre au 2 décembre 2009.

Tableau 1.2 Les 7 Conférences ministérielles de l'OMC (1996-2009)

<i>Date</i>	<i>Conférence</i>	<i>Lieu</i>
09-13 décembre 1996	1 ^{ère}	Singapour
18-20 mai 1998	2 ^{ème}	Genève
30 novembre -3 décembre 1999	3 ^{ème}	Seattle
09-14 novembre 2001	4 ^{ème}	Doha et début du 9e round
10-14 septembre 2003	5 ^{ème}	Cancún
13- 18 décembre 2005	6 ^{ème}	Honk Kong
30 novembre-2 décembre 2009	7 ^{ème}	Genève

Elaboré par nous même

- La première conférence ministérielle s'est tenue à Singapour, du 9 au 13 décembre 1996. Elle a mis en avant les thèmes du respect des normes fondamentales du travail internationalement reconnues, de la marginalisation dans les échanges internationaux des pays les moins avancés, de la mise en œuvre insuffisantes des accords de l'OMC, en particulier l'Accord sur les textiles et les vêtements...¹

La conférence de Singapour avait notamment pour but d'évaluer la mise en œuvre des accords de l'Uruguay Round et a décidé la création de trois groupes de travail sur les "nouveaux sujets" : commerce et investissement, commerce et concurrence, transparence des marchés publics.

- La deuxième s'est tenue à Genève, du 18 au 20 mai 1998. Elle prend acte des trois accords signés en 1997 sur les télécommunications, les services financiers et les technologies de l'information. Un accord provisoire est signé sur le commerce électronique, continuant à l'exonérer de droits de douane.

- La troisième a eu lieu à Seattle (États-Unis), du 30 novembre au 3 décembre 1999. Cette conférence marque un tournant dans la vie de l'OMC, pour des raisons internes et externes. Des manifestants venus du monde entier,

¹ Rainelli M. (2004), « L'Organisation mondiale du commerce », Ed La Découverte, Paris, p.89.

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

représentant soit des groupes d'intérêts particuliers, des syndicats de salariés ou des intérêts sectoriels, soit des organisations réclamant des formes diverses de réglementation des échanges internationaux, ont fortement perturbés la tenue de la conférence qui s'est déroulée sur fond d'émeutes. Les problèmes internes qui se sont manifestés lors de cette conférence sont encore plus graves pour l'OMC. Ils concernent trois domaines principaux : L'agriculture, l'introduction d'une clause sociale dans l'OMC et la place des pays en développement dans le commerce mondial.¹

La conférence de Seattle s'est ainsi soldée par un échec qui a fait l'objet d'un communiqué du Directeur général de l'OMC, Mike Moore.

- À l'occasion de la quatrième conférence ministérielle de l'OMC qui s'est tenue à Doha, au Qatar, du 9 au 14 novembre 2001, les pays membres de l'OMC ont décidé d'ouvrir un nouveau cycle de négociations sur le commerce mondial : le cycle de Doha, dit aussi « cycle du Millénaire » ou « programme de Doha pour le développement ».

Ce cycle de négociations commerciales, comme les 8 précédents dans le cadre du GATT, a pour objectif d'étendre la libéralisation des échanges commerciaux. Il doit permettre d'aller plus loin que le cycle de l'Uruguay, en particulier en ce qui concerne les productions agricoles, il doit revoir les règles commerciales existantes et les étendre à de nouveaux domaines.

Les résultats doivent renforcer la capacité des pays en développement à tirer pleinement parti de l'impulsion qu'il produira sur le commerce international, et contribuer au développement durable : d'où l'appellation de ce cycle : « programme de Doha pour le développement ».

- La cinquième conférence ministérielle, réunie à Cancún au Mexique du 10 au 14 septembre 2003, ne parvient pas à un consensus et s'achève sans position commune.

Par-dessus tout, cette conférence signale que le multilatéralisme est définitivement en souffrance mais que ce dernier est également indispensable et plus nécessaire que jamais à l'édification d'une société mondiale dont les principales constituantes sont investies d'une vision cohérente et ordonnée selon des principes consentis et partagés. Cette cinquième conférence rentrera dans l'histoire comme celle au cours de laquelle, et pour la première fois, s'est

¹ Rainelli M. (2004), op.cit, p.90

forgée un bloc cohérent des pays en développement pour faire face aux scénarios à double tranchant tracés par les États-Unis et l'Europe.

Si la conférence de Cancún n'a pas réussi à faire apaiser les tensions à l'intérieur des pays du Nord, notamment sur le dossier des subventions agricoles, il reste maintenant de savoir dans quelle mesure le fragile consensus des pays du Sud peut survivre au-delà de l'exotisme inspiré par Cancún.¹

- La sixième conférence ministérielle s'est tenue à Hong Kong, du 13 au 18 décembre 2005 a permis quelques avancées du Programme de Doha pour le développement, mais il reste beaucoup à faire, en particulier pour fixer les modalités des négociations sur l'agriculture et sur l'accès aux marchés pour les produits non agricoles.

En outre, les progrès réalisés sont à nuancer, qu'il s'agisse de la réponse apportée aux préoccupations des producteurs africains de coton ou de l'amélioration de l'accès aux marchés pour les produits des pays les moins avancés. Compte tenu de ce qu'il reste à accomplir, il n'est pas certain que les nouvelles échéances fixées seront respectées ni que le Programme de Doha pour le développement sera achevé en temps voulu. Un ralentissement de la dynamique de libéralisation multilatérale peut avoir de nombreuses conséquences.

- La septième conférence ministérielle Genève (Suisse) et s'est tenue du 30 novembre au 2 décembre 2009. Le thème général de la 7ème Conférence a été "L'OMC, le système commercial multilatéral et l'environnement économique mondial actuel".

Les effets de la crise économique mondiale sur le commerce international, la contribution de l'OMC à la reprise de l'économie mondiale et les voies et moyens à même de faire avancer les négociations commerciales multilatérales dans le cadre du cycle de Doha ont été les principaux sujets abordés par les ministres présents à cette rencontre.

Ces conférences mondiales sont construites sur la tradition diplomatique inter - Etats et sont tout à fait exemplaires de la multilatéralisation des échanges, mais elles ont aussi des dimensions innovantes. Elles se concentrent sur des enjeux auxquels il n'existe pas une solution diplomatique toute en dehors du train-train habituel des négociations internationales. Elles participent donc à la prise de

¹ 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.

consciences de l'existence d'un problème transnational, à traiter en coordination entre Etats et entre différents niveaux d'acteurs.¹

1.3 Défi de la mondialisation

L'ouverture des frontières est, de plus en plus, une réalité. Si les pays en voie de développement ont longtemps été tenus en dehors de ce mouvement de libéralisation qui s'est principalement limitée aux pays développés durant les trois premières décennies de l'après-guerre. Les années 80 et 90 ont vu les pays en voie de développement s'engager massivement dans la logique libre-échangiste, sous les pressions d'institutions multilatérales telles que la Banque mondiale et le FMI².

Ces pays sont aujourd'hui, en particulier depuis l'adoption des plans d'ajustement structurel, sur la voie d'une ouverture à marche forcée. Certains pays ne réagissent guère et, au risque de s'appauvrir davantage ou de disparaître, s'abandonnent aux tendances lourdes de l'histoire. D'autres, au contraire, veulent relever le défi et s'y préparent.

Le succès de croissance obtenu par un grand nombre de pays asiatiques depuis les années 60 semblent 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.

D'autres auteurs³ ne sont pas d'accord où ils précisent que l'ouverture des dits pays au commerce international s'est effectuée de manière graduelle et sélective et que les gouvernements ont activement soutenu les 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.

Williamson⁴ considère le libre-échange comme un facteur favorisant non seulement le développement mais également la convergence économique entre les pays.

¹ Milbert I. (2007), « Mondialisation, gouvernance et développement », dans Cadène P (sous la direction de), La mondialisation, l'intégration des pays en développement », Ed SEDES, Paris, p.51.

² Held D. et al. (1999), « Global Transformations, Stanford University Press », Stanford, 1999, p.170.

³ Singh A. et Weisse B. (1999), « Le modèle asiatique : une crise sans surprise? », Revue Internationale des Sciences Sociales, n°160, juin, pp. 229-242.

⁴ Williamson, J.G.(1997), op.cit.

Aussi, le rapport du FEMISE¹ (2005) soulignait avec force que l'ouverture économique peut favoriser l'essor de la mobilité du capital, la diffusion de la technologie et la propagation de la croissance. De ce point de vue, l'ouverture peut être vectrice de convergence. Toutefois, cette dernière ne devient effective que si les pays en retard ont les ressources nécessaires pour apprendre à s'ajuster au niveau de savoir et de compétitivité des économies les plus avancées. Si l'écart technologique est trop important, le capital humain trop faible et les institutions, au 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.

Giraud² nuance de son côté les vertus du libre-échange puisqu'il accroît, selon lui, les inégalités au sein des pays même s'il favorise une certaine convergence (plus lente) entre eux.

D'autres auteurs vont jusqu'à remettre en question la pertinence du libéralisme économique dans les pays en voie de développement. Selon Hugon:³ les principes du « consensus de Washington » entérinés par les pays développés et les organisations internationales économiques ne sont pas de nature à favoriser la croissance des pays en voie de développement.

A cet effet, relever les défis associés à la mondialisation et tirer parti des avantages qui en découlent impliquera d'adapter les politiques de développement à une réalité nouvelle et à une évidence inéluctable, à savoir que pour faire bouger les choses les pays n'ont d'autre choix que de travailler ensemble dans un environnement économique international marqué par des mutations profondes, rapides et complexes qui ont affecté les modes de production, de distribution et de commerce et d'organisation de toutes les industries..⁴

La libéralisation et l'ouverture de l'économie se sont matérialisées principalement pour la plupart des pays en développement et des pays à économie en transition par l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et par la signature d'un certain nombre d'arrangements préférentiels régionaux et /ou intra régionaux⁵ (voir le tableau 1.3).

¹ 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.

² Giraud P.(1995), « Libre-échange et inégalités », Problèmes économiques, 26 avril, pp. 6-13.

³ Hugon P. (1999a), op.cit.

⁴ OCDE. (2009), Coopération pour le développement: Rapport 2009 », Revue de l'OCDE sur le développement, Volume 10/1, p.22.

⁵ L'un des principaux éléments de ces accords est l'établissement progressif d'une zone de libre-échange en conformité avec les dispositions de l'OMC. Ces accords mettent fin aux anciens accords de coopération entre ces pays et l'Union Européenne, accords fondés sur des systèmes de préférence, de contingentements, de mesures de sauvegarde et de prix de référence.

Tableau 1.3 Quelques arrangements préférentiels entre pays développés & pays en développement

Arrangement	Nombre de pays membres	Pays membres ou en instance de devenir membres
Accord de libre-échange entre l'Union européenne (UE) et les pays de la région du sud de la Méditerranée	UE 15 + 12	Algérie, Chypre, Égypte, Israël, Jamahiriya arabe libyenne, Jordanie, Liban, Maroc, Palestine, République arabe syrienne, Tunisie, Turquie
Arrangements de libre-échange entre l'Union européenne 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 unis, Iraq, Jamahiriya arabe libyenne, 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 (COMESA)	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, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo

Source : OMC

Les pays en voie de développement sont aujourd'hui en positions inégales face à l'ouverture. Nombreux sont ceux qui ne sont pas prêts, aussi bien au niveau technologique, qu'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 le manque de compétitivité de leur secteur productif.

Nombre d'entre eux ne sont pas prêts, mais tous sont à un tournant : soit ils parviennent à en tirer des bénéfices et peuvent continuer à croire en un rattrapage socio-économique, aussi lointain et difficile soit-il, soit ils échouent et les écarts se creuseront encore.

Si, comme l'affirme Crespy¹, il n'existe pratiquement plus dans les grands pays industrialisés de conditions d'environnement qui créent des avantages décisifs

¹ Crespy G. (1998), « Stratégies et compétitivité dans l'industrie mondiale », L'observatoire des stratégies industrielles Economica, Paris, p.3.

où des handicaps pour les entreprises, il n'en est pas de même en ce qui concerne l'environnement économique dans la plupart des pays en développement. Dans ces pays, ces structures, construites sous le règne d'une protection excessive et ouverte partiellement à une petite dose de concurrence, semblent fragiles, peu compétitives et pas du tout prêtes à subir une concurrence trop forte.

Cette protection matérialisée principalement par la mise en place de barrières commerciales et par l'aide financière et commerciale à l'exportation (subvention, réévaluation de la monnaie nationale, etc.), appliquée par la plupart des pays en développement, n'est plus en conformité avec l'Acte final du Cycle d'Uruguay qui a créé un système de commerce libéral et ouvert visant à permettre aux entreprises des pays membres à commercer dans des conditions de concurrence équitables et non biaisées.

Selon Rodriguez et Rodrik¹, les politiques protectionnistes ont été souvent associées à d'autres politiques nocives pour la croissance (déséquilibres budgétaires persistants, réglementation excessive, etc.). Si l'on regarde de près quelques cas emblématiques, force est de constater que le processus d'ouverture :

(i) a été mené dans des conditions très différentes d'un pays à l'autre : les stratégies de libéralisation générale et unilatérale observées à Hong-Kong ou Singapour sont très différentes des stratégies d'exportation avec soutien de l'Etat, caractéristiques de pays comme la Corée ou Taïwan, ou bien des stratégies de libéralisation limitées aux zones franches, comme à Maurice et en Tunisie dans un premier temps ;

(ii) a parfois été très « piloté » par l'Etat. En Corée, par exemple, l'ouverture a été symétrique, les importations étant libéralisées beaucoup plus lentement que les exportations. Entre 1950 et 1963, les importations étaient très taxées et réglementées par des licences. Suite à la politique offensive mise en place en 1964, l'ouverture aux importations s'est faite progressivement alors que les exportations étaient largement subventionnées (directement ou indirectement), que le taux de change était contrôlé de façon à rester déprécié et que le transfert de technologie était favorisé, notamment par un soutien public à la recherche.

Les différentes politiques protectionnistes adoptées jusqu'en 1995 dans la plupart des pays en développement devront être ainsi remplacés par d'autres

¹ 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.

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

très différents, obéissant à une nouvelle logique d'intégration avec les pays développés se caractérisant par: plus de compétition, moins d'interventionnisme et plus de compétitivité.

Les gains de l'ouverture sont notamment déterminés par la mise en œuvre de réformes et de politiques d'accompagnement adéquates. Rodrik¹ dénonce, à ce titre, des politiques d'ouverture trop rapides. Selon lui, une intégration réussie, pour être viable et devenir moteur de croissance, doit reposer sur un ensemble de réformes institutionnelles, depuis les réformes législatives et administratives jusqu'à des mesures de protection sociale. Elle doit aussi se fonder sur les spécificités socio - politiques et culturelles du pays afin de mettre en place des innovations institutionnelles adaptées. Rodrik fait un certain nombre de suggestions, défendant notamment l'idée que les pays en voie de développement ne devraient pas définir leurs besoins en terme d'accès au marché mais en terme d'autonomie politique nécessaire à la mise en place d'innovations institutionnelles.

L'ouverture doit donc s'inscrire dans une stratégie visant à envoyer de bons signaux dans l'économie, des incitations à être productif, un pilotage fin pour éviter les écueils d'une mauvaise spécialisation dynamique ou d'une vulnérabilité accrue aux chocs. En économie ouverte, la sanction des mauvaises politiques est plus violente qu'en contexte fermé ; d'où l'impératif de mettre en œuvre des réformes appropriées : politiques d'amélioration du climat des affaires, politiques d'appui direct au secteur productif.

Les politiques internationales de développement ont ainsi un rôle à jouer à deux niveaux: non seulement dans la promotion d'une ouverture équitable, comme il l'est souvent rappelé, mais également dans l'amélioration de la compétitivité des pays qui ne sont pas suffisamment préparés à l'ouverture. Des politiques et programmes de soutien au développement du secteur privé, par exemple, sont anciennes. Des programmes de « mise à niveau du tissu productif » ont été « conceptualisés » plus récemment.

Dénominateur commun à beaucoup de ces programmes, l'amélioration de la compétitivité apparaît comme déterminante pour parvenir à s'insérer efficacement dans le commerce mondial. Pourtant, ce concept reste mal cerné. Il est donc important de comprendre ce que recouvre le concept de compétitivité ; et ce qui détermine la compétitivité de l'économie dans son ensemble et de ses entreprises en particulier.

¹ Rodrik D. (2000), « Trade Policy Reform as Institutional Reform », Août.

Section 2 :

Le concept de compétitivité: fondements théoriques

Nous avons tenté de présenter dans la section précédente la mondialisation économique, cette dernière est de nos jours largement admise par les milieux académiques et opérationnels. Et pourtant ! Dès lors qu'elle ne se manifeste pas brutalement dans un secteur particulier, de nombreux managers, qui pourtant l'évoquent à maintes occasions, préparent très peu leurs entreprises à l'affronter avec succès.

Par ailleurs, les risques de dépôt de bilan ont de tout temps hanté les entreprises. Ils ne sont pas l'exclusivité des deux dernières décennies. Mais leur ampleur a tout simplement atteint un seuil alarmant. Quelque chose, quelque part a bel et bien changé. Les observateurs ne lésinent pas sur les causes. On peut même considérer qu'il y en a trop, les plus communément citées sont : ¹ - La mondialisation de l'économie qui induit une compétition intense, considérée comme injuste et inégale par les entreprises localisées dans des pays à haut salaires, où les normes environnementales sont plus strictes, et qui, de surcroît, observent une réglementation du travail plus contraignante ;

- Une saturation des marchés occidentaux : les achats de remplacement, et les nouveaux produits et services ne compensent que très faiblement la stagnation des ventes dans la plupart des secteurs traditionnels (automobile, bâtiment...)

- La crise financière, la récession mondiale et la montée du chômage qui incitent les citoyens à consommer plus modérément. La morosité du climat économique induit des anticipations pessimistes qui se traduisent par des dépenses modérées et se manifestent par des chiffres d'affaires décevants, privant les hommes d'affaires de contempler l'expansion de leur activité et de l'emploi ;

- Les investissements nouveaux à fort contenu technologique dans les pays industrialisés font suite à la compétition, notamment par le biais des bas salaires, constatés dans les pays nouvellement industrialisés ;

- L'intégration plus profonde de l'Europe et l'adoption des accords de l'OMC vont accentuer cette variable environnementale.

¹ Lamiri A. (2003a), op.cit, p.171.

Dans ce nouveau contexte concurrentiel de plus en plus contraignant et imprévisible le thème de compétitivité s'est alors imposé au premier rang des préoccupations et constitue ainsi l'objectif primordial des politiciens et des chefs d'entreprises.

Nous nous intéresserons dans la section qui suit à la compétitivité. Nous présenterons dans un premier temps la compétitivité des nations avec sa mesure et évaluation avant de nous étaler sur les différentes définitions et fondements théoriques de la notion de compétitivité des entreprises, par la suite nous aborderons les contours de cette compétitivité et ses indicateurs de mesure.

2.1 De l'ambiguïté du concept de compétitivité

La notion de compétitivité a pris une ampleur considérable dans la littérature économique contemporaine. Elle était réservée pendant longtemps aux spécialistes des sciences de gestion pour justifier et expliquer les performances réalisées par les entreprises. Par la suite, sous l'effet d'un contexte économique actuel caractérisé par l'intensification des échanges et 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, l'on donne à cette qualification un sens précis.

Dans ce cadre, Landau disait : « Qu'est ce qu'on entend par la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures »¹.

En dépit de l'usage intensif du concept de compétitivité, un consensus sur la définition du terme est loin d'être atteint.

A cet effet, Hatzichronoglou² souligne que : «Le terme de compétitivité est souvent employé par les économistes et les pouvoirs publics si bien qu'aucun consensus n'existe quant à sa définition. Certains auteurs l'utilisent dans des sens parfois contradictoires».

¹ Landau R. (1992), «Technology, capital formation and U.S. competitiveness», dans International Productivity and Competitiveness, Hickman, EdB.G. (éd.). Oxford University Press, New York, p.18.

² 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.

Néanmoins, les travaux de recherches, menés lors de ce dernier quart de siècle, appuyés par des observations empiriques et des fondements théoriques taient fortement notoires et ont pu expliquer les raisons de succès de certaines entreprises sur les marchés nationaux ou internationaux.

Par ailleurs, la compétitivité est une notion ambiguë dans la mesure où elle ne recouvre pas la même réalité selon qu'elle porte sur l'évolution macro, micro-économiques ou sur les productions principalement industrielles et selon qu'on envisage le court ou le long terme.

Au-delà de la simple idée de tenter d'être le meilleur, la compétitivité est sujette aussi à des interprétations différentes selon les personnes qui la recherchent

Afin de lever un peu de l'ambiguïté du concept il serait utile déjà de préciser l'entité dont il s'agit, autrement dit d'indiquer la compétitivité de quoi?: de l'économie nationale? d'un secteur ou d'une industrie? d'une entreprise? d'un produit ou d'un service ?

2.2 La compétitivité des nations :

L'économie mondiale connaît des transformations considérables à tous les niveaux, ces changements rendent inévitable l'intérêt et l'évolution donnés au cadre théorique et méthodologique de l'analyse de la compétitivité des pays.

2.2.1 La compétitivité des nations: des notions multiples

Le concept de compétitivité s'inscrit dans une logique globale expliquant les conditions et modalités d'intégration d'une économie nationale dans l'économie mondiale ou la division internationale du travail.

La compétitivité est dans ce cas synonyme d'une capacité d'insertion efficace dans les courants d'échange internationaux.

Cependant, certains auteurs refusent encore d'utiliser le concept de compétitivité pour qualifier une économie. Krugman¹ dénonça ainsi l'utilisation du concept de "compétitivité" pour qualifier une économie nationale, moins pour son sens flou que pour l'idéologie qu'elle véhicule : en laissant supposer que les nations se font concurrence au même titre que les firmes, l'enseignement essentiel du principe des avantages comparatifs (l'ensemble des pays gagnent à l'échange international) est occulté. Par ailleurs, la croissance du revenu réel d'une nation repose fondamentalement sur la productivité des facteurs domestiques, et non sur la notion, mal définie, de compétitivité.

¹ Krugman P. (1994), op.cit.

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

Pourtant, dans un contexte d'imbrication croissante des économies, la notion de compétitivité d'une nation revêt quelques intérêts : certains l'appréhendent en tant que facteur de compétitivité des firmes (Porter, par exemple) ; d'autres voient en elle le déterminant de la localisation des IDE, donc un enjeu majeur. Un consensus se dessine peu à peu, justifiant l'utilisation de cette expression.

Mais malgré cela, la majorité des théoriciens (Markusen, Siroën, Lafay, Buigues...) ne se sont pas mis tous d'accord quant à la définition du concept de compétitivité des nations, de ses indicateurs et de ses facteurs, ce qui rend la compréhension de la compétitivité assez compliquée.

Selon Markusen « un pays est compétitif s'il maintient un taux de croissance de son revenu réel égal à celui de ses partenaires commerciaux dans un régime d'échanges commerciaux libres et équilibrés à long terme »¹. Dans cette définition la compétitivité est associée au revenu réel.

Actuellement, la notion de revenu durable a été introduite dans les réflexions sur la compétitivité, cette dernière étant considérée comme la capacité d'entreprises, d'industries, de régions, de nations ou d'ensembles supranationaux à générer de façon durable un revenu et un niveau d'emploi relativement élevés, tout en étant et en restant exposés à la concurrence internationale.

Selon le rapport Jacquemin et Pench, « la notion de compétitivité ne constitue ni une fin en soi, ni un objectif. Elle est un moyen efficace de relever le niveau de vie et d'améliorer le bien-être social. C'est un outil... »².

De son côté Siroën affirme qu' « un pays est d'autant plus compétitif lorsqu'il parvient à améliorer le niveau de vie de sa population dans un environnement ouvert aux échanges »³.

De cette façon, on respecte les axiomes qui posent : l'objectif d'une nation est la croissance du revenu réel de ses citoyens et que la croissance du revenu réel d'une nation ne se fait pas au détriment de celle d'une autre nation.

Dans cette acception, la compétitivité d'une nation serait ainsi la capacité de cette nation à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale. Elles procèderaient d'un processus où les externalités offertes par les nations constitueraient un facteur de compétitivité important des firmes, ainsi qu'un déterminant des flux

¹ Markusen J.(1992), op,cit, p.3.

² Synthèse des travaux du groupe consultatif sur la compétitivité de la Commission Européenne (1997).

³ Siroën J.-M.(1993), op,cit, p.28

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

d'IDE et, en conséquence, un facteur d'amélioration du niveau de vie des populations et de leur bien-être.

D'autres définitions de la compétitivité des nations mettent l'accent sur la contrainte extérieure. Selon Lafay, pour devenir compétitive une économie nationale doit résoudre trois formes de contraintes extérieures : Celle qui touche à l'équilibre de la balance des paiements, une autre se rapporte aux perspectives de la demande mondiale et nationale ; et enfin, une forme qui a trait aux conditions de l'offre¹.

Dans le même ordre d'idée Mazier et al. définissent la compétitivité comme étant « la capacité d'une économie à assurer son équilibre extérieur et à échapper à la contrainte extérieure. On définit cette dernière comme étant, l'aptitude à faire coïncider le taux de croissance potentiel défini sur la base de facteurs internes, avec le taux de croissance compatible avec l'équilibre extérieur. Un pays contraint est un pays qui est obligé de ralentir sa croissance, et donc d'accepter un chômage élevé, à causes de difficultés de paiements »².

Par ailleurs, la compétitivité industrielle d'un pays repose, selon Buigues et Goybet, sur sa capacité à conserver et à accroître les parts de marché qu'il occupe dans le monde et à maintenir un équilibre sur son propre marché entre importations et production nationale comparable avec performance à l'exportation³.

Ainsi la compétitivité d'une nation a été, au moins jusqu'à Krugman⁴, basée sur l'analyse des performances du pays considéré: dans cette approche, un pays s'avère compétitif par rapport à d'autres pays concurrents s'il est capable de maintenir ses parts de marché ou de gagner des parts de marché supplémentaires, ce qui implique de se diversifier, de conquérir des marchés où il était absent ou marginal, de défendre ses positions sur ses marchés traditionnels d'exportation⁵. Par performance, il faut entendre à la fois les performances internes et externes de l'économie.

Les performances internes d'une économie sont considérées comme un indicateur de sa compétitivité, elles sont mesurées essentiellement à partir des taux de croissance de la production, de l'emploi, de l'investissement et du stock

¹ Lafay G. (1978), op.cit, p.30.

² Mazier J., Basle M. et Vidal J.-F. (1993), « Quand les crises durent ... », 2^{ème} édition, Economica, Paris, p.205.

³ Buigues P. et Goybet P. (1985), «La compétitivité de l'industrie européenne : un bilan», Economie Européenne, septembre, p.11.

⁴ Paul Krugman (Prix Nobel d'économie) jugeait inutile l'exercice de définition de la compétitivité et qui craint les politiques économiques que l'on souhaite mener en son nom.

⁵ CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement). (2002), «Diversification des exportations, accès aux marchés et compétitivité», novembre, p.23.

de capital. Les performances externes d'un pays quant à elles reflètent, le succès plus ou moins important, rencontrés par ses produits sur les marchés étrangers. Elles sont synonymes, à ce titre, d'une intégration plus ou moins efficace du pays dans le courant d'échanges internationaux. Une telle intégration étant largement tributaire de la capacité d'adaptation de ses entreprises aux exigences de la demande et des marchés. Pour mesurer les performances externes, on utilise principalement, le taux de couverture, le taux de pénétration et les parts de marché.

Afin de mieux cerner la notion de compétitivité des nations il convient de prendre en compte les deux composantes de la compétitivité :¹

- La compétitivité prix : qui mesure sa faculté à conquérir des parts de marché en offrant des prix et des coûts plus compétitifs que ceux de ses concurrents et partenaires commerciaux. Elle repose en partie sur le taux de change, mais également sur des coûts internes, tels que les coûts salariaux.

- La compétitivité hors-prix : mesure la capacité d'un pays à capter la demande étrangère et domestique grâce à des facteurs autres que les prix et à s'adapter aux variations de la demande. Dans cette perspective, l'investissement, la souplesse, la flexibilité de l'allocation des facteurs et l'innovation façonnent en grande partie l'aptitude des pays à conquérir de nouvelles parts de marché.

La compétitivité peut être aussi de type technologique ou structurel:

Selon Schumpeter ou Marshall « la compétitivité technologique fait référence à une forme de concurrence entre les firmes et les pays qui, au lieu de s'opérer par les prix et les coûts, porte sur les produits eux-mêmes. Elle se réfère à la recherche, à l'innovation, à l'accumulation du savoir technologique et à la compétence»².

Quant à la compétitivité structurelle, elle pourrait exprimer les capacités internes de production et de commercialisation au sens large. Ce concept met en lumière tous les facteurs structurels susceptibles de freiner ou de stimuler la production (goulets d'étranglement, capacité de financement, encadrement, structuration de la filière, etc.). De son côté Chesnais attribue la fonction d'accorder à la nation un rôle actif aux firmes. Ainsi « le terme de compétitivité structurelle permet d'exprimer l'idée que si la compétitivité des entreprises traduit l'efficacité des pratiques de gestion de l'entreprise, elle procède aussi de

¹ Chakroun M. (2002), « Les déterminants de la compétitivité internationale du secteur manufacturier tunisien : un modèle », communication aux 18^{ème} journées de l'Association Tiers-Monde, Tunis, les 30-31 mai.

² Nezeys B.(1993), « La Compétitivité Internationale », Ed Economica, Paris, p.6.

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

la cohérence et de l'efficacité des structures productives de l'économie nationale, du taux d'évolution à long terme et de la structure de l'investissement dans le pays, de son infrastructure technique et d'autres facteurs qui déterminent les avantages externes sur lesquels peuvent s'appuyer les entreprises »¹. On remarque ici la qualification du rôle de la nation en tant que facteur de compétitivité des entreprises tel qu'il a été développé par Porter, comme on le verra plus loin.

Par ailleurs, la notion de compétitivité ainsi définie fait référence à deux temporalités :²

- 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 internationale dépend certes des coûts relatifs (coûts de main d'œuvre et mouvement de taux de change), mais ne peut se maintenir par la seule compression chronique des coûts salariaux ou par une série de dévaluations compétitives. Dans ce cadre, la compétitivité hors prix rejoint l'approche temporelle de la compétitivité.

Aussi, sur le long terme, la compétitivité exige une augmentation soutenue de la productivité à travers le renforcement des facteurs structurels qui affectent à long terme la compétitivité d'une économie tels que: l'investissement public, la protection commerciale, l'investissement dans le capital humain, etc.

2.2.2 Evaluation et mesure de la compétitivité des nations:

Pour mesurer la compétitivité des nations, en plus d'indicateurs comme les parts de marché (en valeur et en volume) à l'étranger, on trouve surtout des indicateurs synthétiques de compétitivité publiés régulièrement par plusieurs organismes qui éditent aussi des classements de pays selon une échelle de compétitivité. Les deux indices les plus connus sont le Global Competitiveness Report (GCI) préparé par le World Economic Forum (WEF) et le World Competitiveness Yearbook (WCY), préparé par l'International Institute for Management Development (IIMD).

¹ Chesnais F. (1990), « La Compétitivité technologique en tant que compétitivité structurelle », dans Chesnais F. Compétitivité internationale et dépenses militaires, Economica, p.97.

² Mariesse S. et Filipiak E. (2003), op.cit, p.47.

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

Par ailleurs, 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.

Selon le WEF, la compétitivité est approchée par un output global directement mesurable (richesse des pays en termes de PIB par tête ou de sa croissance). Les indices qui en découlent : Growth Competitiveness Index (GCI) et Current Competitiveness Index (CCI), sont censés expliquer au mieux la croissance à moyen terme ou le niveau de richesse des pays.

D'après Gregoir et Maurel « le GCI vise à mesurer les perspectives de croissance à cinq ans, alors que le CCI vise à mesurer le potentiel productif instantané des mêmes pays, en Niveau »¹. Ils se basent dans leurs propos sur l'identification du WEF selon laquelle le GCI se concentre sur « la compétitivité en tant qu'ensemble d'institutions et politiques économiques assurant des taux de croissance élevés dans le moyen terme », tandis que le CCI « utilise des indicateurs microéconomiques pour mesurer l'ensemble des institutions, des structures de marché et de politiques économiques assurant des niveaux instantanés élevés de prospérité »².

Actuellement, le GCI est la principale méthodologie utilisée par le WEF pour évaluer le potentiel des économies mondiales à atteindre une croissance soutenue à moyen et à long terme. Introduit en 2004 par Xavier Sala-i-Martin³ pour le WEF, il tient compte du fait que les pays ne se trouvent pas à un même niveau de développement économique, et donc que l'importance relative des différents facteurs de compétitivité est fonction des conditions de départ.

Le classement des pays est établi sur la base d'une combinaison de données statistiques fournis principalement par de grandes organisations internationales, telles que la BM, le FMI, l'UNESCO, etc...et des résultats de sondages, notamment l'enquête annuelle auprès des chefs d'entreprises (l'Executive Opinion Survey), conduite par le WEF en collaboration avec son réseau d'instituts partenaires. « Cette enquête auprès de dirigeants d'entreprises fournit une évaluation des aspects plutôt qualitatifs de la compétitivité ainsi que

¹ 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, p4.

² World Economic Forum (2002), *The global competitiveness report 2001-2002*, Oxford University Press, New York.

³ Pour plus de détails; cf. 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.

des dimensions souffrant de l'absence de sources statistiques pour tous les pays couverts par le GCI »¹.

Le GCI repose sur l'idée que les éléments déterminants de la compétitivité sont nombreux et interdépendants selon une organisation complexe. Il identifie ces interactions par le biais du calcul d'une moyenne pondérée entre différents indicateurs, chacun représentatif d'un aspect particulier de la compétitivité.

Ces indicateurs sont au nombre de 100 structurés en 12 piliers² thématiques de la compétitivité à savoir: institutions, infrastructure, environnement macroéconomique, santé et éducation de base, éducation supérieure et formation, fonctionnement du marché des biens, efficacité du marché du travail, développement du système financier, agilité technologique, taille du marché, sophistication des activités commerciales et innovation.

Ces indicateurs sont répartis en trois piliers fondamentaux de la croissance et de la compétitivité (voir figure 1.1):

- Les exigences fondamentales en matière de compétitivité (à travers les sous-catégories institutions, infrastructure, environnement macroéconomique, santé et éducation de base). Ces exigences fondamentales sont relativement plus importantes pour les économies tirées par les facteurs.

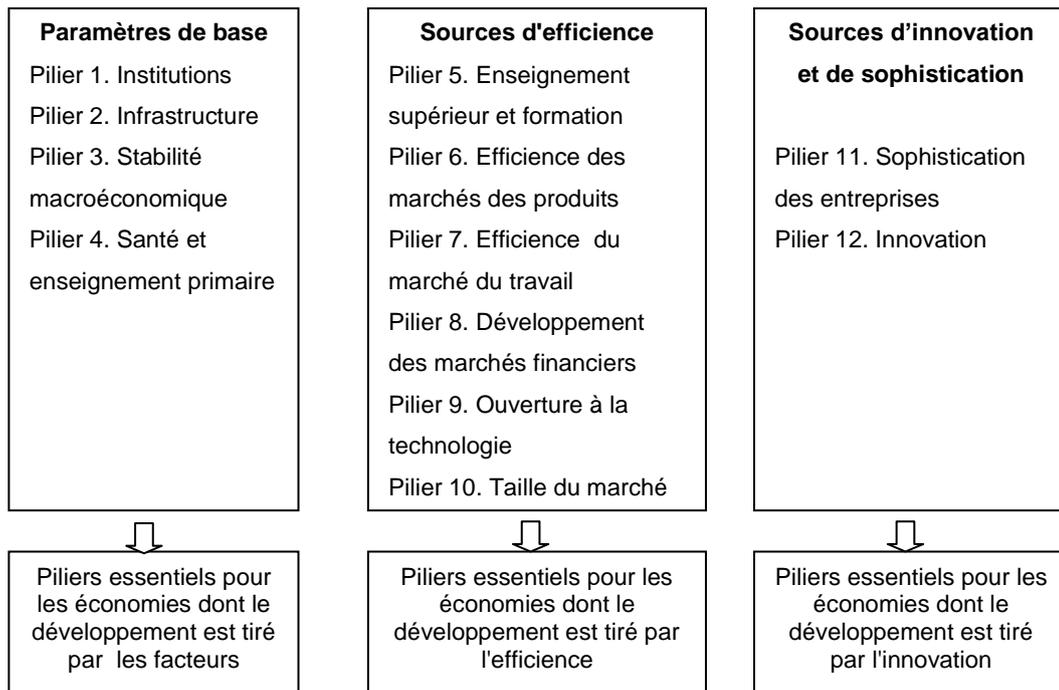
- Les améliorateurs d'efficience (à travers les sous-catégories enseignement supérieur et formation, efficacité du marché des biens, efficacité du marché du travail, développement des marchés financiers, développement technologique, taille du marché) sont relativement plus importante pour les économies tirées par l'Efficience.

Enfin, les déterminants d'innovation et de sophistication (à travers les sous-catégories degré de sophistication des entreprises et l'innovation) semblent importante pour les économies tirées par l'innovation.

¹ 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.

² Pour plus de détails sur les 12 piliers et de leurs contributions à la compétitivité, cf. 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.

Figure 1.1 : Les 12 piliers de compétitivité



Source : Sala-i-Martin X. et al. (2012), *op.cit*, p.8

- Le deuxième indice, développé par l'International Institute for Management Development (IIMD), peut être défini « comme une moyenne pondérée de nombreux indicateurs, d'origine quantitative ou qualitative »¹ notamment des données: macroéconomiques, internationalisation, secteur financier, infrastructure, management, science et technologies, ressources humaines.

L'indice de compétitivité du IIMD est ainsi basé sur huit facteurs pour décrire l'économie domestique : son degré d'internationalisation, la situation des finances publiques, le système financier, le niveau des infrastructures, le management des entreprises, le développement des sciences, le développement de la technologie et enfin la population. Par ailleurs, un questionnaire est envoyé à 4 200 gestionnaires d'entreprises des pays étudiés.

Comme le montrent ces deux modèles de mesure de compétitivité des nations et d'attractivité d'un territoire (pays), il existe des difficultés par rapport à leur adoption et qui tiennent, d'une part, à la pondération que l'on accordera à

¹ IIMD. (International Institute for Management Development) (2002), "World Competitiveness Yearbook", International Institute for Management Development, Lausanne, p.4.

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

chacun des critères et, d'autre part, à l'importance estimée des données subjectives par rapport aux données observées.

Le World Competitiveness Yearbook, publiée chaque année depuis 1989 par l'International Institute for Management Development de Lausanne est une enquête dont l'objectif est de mesurer la façon dont les pays gèrent leurs ressources économiques et humaines pour accroître leur prospérité.

Selon l'édition 2012¹ qui a évalué 59 pays le numéro 1 de ce classement est Hong-Kong, suivi de près par les États-Unis et la Suisse. Singapour, Suisse, Canada et Taiwan viennent respectivement en 4^{ème}, 5^{ème}, 6^{ème} et 7^{ème} place. Le pays européen le mieux classé est la Norvège, au 8^e rang. L'Allemagne (9^{ème}). Qatar complète le top 10 avec la 10^{ème} place dans le classement. Sans surprise la Grèce et le Venezuela figurent dans le bas du classement (58^{ème} et 59^{ème} place).

Selon l'IIMD, les États-Unis continuent à occuper une place centrale en matière de compétitivité en raison de la puissance de l'économie américaine, du dynamisme de ses entreprises et de sa capacité d'innovation. Ni la zone Europe, pénalisée par l'austérité et l'absence de leadership politique, ni les pays émergents, encore en devenir, ne peuvent constituer un substitut crédible. Les pays asiatiques ont tous reculé dans le classement en 2011 excepté Hong-Kong, la Corée et la Malaisie. Il en va de même pour l'Amérique latine, où seul le Mexique progresse.

De son côté, le rapport sur le niveau de la compétitivité mondiale pour 2012-2013 publié en septembre 2012 par le World Economic Forum (WEF) évalue les performances économiques de 144 pays sur la base de données statistiques et une enquête réalisée auprès de 15 000 chefs d'entreprises (un record à ce jour). Le sondage passe en revue un large éventail de facteurs influant sur le climat conjoncturel.

Le rapport propose un profil détaillé de chacune des 144 économies présentées dans l'étude, qui récapitule la position occupée par le pays concerné dans le classement ainsi que des données statistiques avec des classements internationaux effectués sur la base de plus de 100 indicateurs.

Le rapport comprend également des discussions portant sur certaines régions et aspects importants de la compétitivité, dont une analyse des effets de la crise

¹ IIMD. (2012), "World Competitiveness Yearbook", International Institute for Management Development, Lausanne. (disponible à l'adresse: <http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results>)

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

de la dette sur la compétitivité, un aperçu des défis que doit relever l'Amérique latine dans le domaine de l'innovation ainsi que les tendances et les perspectives en termes de compétitivité pour l'Afrique subsaharienne. Le rapport comprend également un chapitre sur les travaux préparatoires du WEF visant à intégrer davantage le concept de développement durable dans son étude de la compétitivité.¹

Les conclusions pour l'édition 2012-2013 de l'étude placent la Suisse en tête du classement général pour la quatrième année consécutive. Singapour qui a franchi de grand pas en la matière se fixe en deuxième position suivi de la Finlande, en troisième position et de la Suède en 4^{ème} place. Ces pays en compagnie d'autres du Nord et de pays d'Europe occidentale dominent le top 10 avec les Pays-Bas, l'Allemagne et le Royaume-Uni qui occupent respectivement les 5^{ème}, 6^{ème} et 8^{ème} places. Les Etats-Unis (7^{ème}), Hong Kong (9^{ème}) et le Japon occupe la 10^{ème} place.

L'amélioration de la productivité et de l'environnement de l'investissement dans le secteur privé constitueront, à l'avenir, des paramètres essentiels à l'amélioration de l'économie mondiale à dans une conjoncture faite d'incertitudes quant aux perspectives de l'économie mondiale.

L'Algérie doit encore renforcer sa compétitivité puisqu'elle fait partie des pays en bas de classement dans le rapport global du WEF de l'année 2012. Elle se positionne après l'Égypte à la 110^{ème} place².

A titre d'exemple, malgré des revenus importants générés par les activités d'exploitation de pétrole, les entreprises rencontrent des difficultés pour accéder aux financements (144^{ème} en termes de disponibilité des services financiers). Par ailleurs, pour l'Algérie l'handicap essentiel réside dans le manque de programme dans la Recherche et le Développement, ou encore des créations d'entreprise trop complexes.

La productivité algérienne reste trop inégale, le pays se repose essentiellement sur ses ressources naturelles, telles que les hydrocarbures et n'exploitent pas assez son potentiel économique.

Nos voisins arabes du Moyen-Orient s'en sortent mieux, comme le Qatar qui prend la tête de la région avec la 11^{ème} place mondiale, tandis que l'Arabie

1 Pour plus de détails concernant la rapport avec les profils de 144 pays, les principales conclusions, le classement, etc, cf. WEF.(2012), «The Global Competitiveness Report 2012-2013» téléchargeable à l'adresse :<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2012-2013>

2 Pour plus de détails sur les indices de compétitivité de l'Algérie et les différents classements, cf, Annexe n°1

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

Saoudite conserve sa place dans le top 20 (18^{ème}). Pour l'Afrique, seuls l'Afrique du Sud (52^{ème}) et le Maroc (70^{ème}) parviennent à maintenir un certain niveau, ce sont les deux pays les mieux classés du continent.

Malgré ces quelques cas de pays bien classés, la compétitivité des PED reste insuffisante, on le voit bien dans les classements officiels (qui, même s'ils sont très contestables d'un point de vue scientifique, reflètent un sentiment général auto-entretenu), les PED sont, lorsque les classements les intègrent, logiquement mal notés car, pour beaucoup d'entre eux, ils cumulent des handicaps dans les deux domaines que sont l'environnement des affaires en général et le dynamisme des entreprises.¹

A titre d'exemple, Les pays de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA), en moyenne, enregistrent des scores médiocres selon la plupart des indicateurs de compétitivité et, par conséquent, éprouvent des difficultés à se faire une place compétitive sur les marchés mondiaux des exportations. « Ainsi en témoigne la faiblesse relative de leurs parts de marché des exportations : depuis 1990, la région MENA est seulement parvenue à conserver sa proportion d'exportations mondiales par habitant, quand les autres économies émergentes et en voie de développement ont réussi à doubler les leurs »².

Dans le même ordre d'idées, nous pouvons constater une bonne croissance des pays de la région MENA jusqu'à la crise de 2008/2009 cependant le chômage ne cesse de progresser dans ces pays où on a été incapables de créer des postes d'emplois suffisants pour une population nombreuse et active. Ainsi, les pays de la région MENA et les PED de manière générale s'avèrent être peu compétitive pour profiter pleinement des avantages de la mondialisation et faire face à ses effets néfastes.

¹ Mariesse S. et Filipiak E. (2003), op.cit, p.52.

² 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 », op.cit, p.25.

Section 3 :

La compétitivité des entreprises

Avec la libération des échanges, la compétition mondiale est devenue une réalité. Toutes les entreprises industrielles et commerciales à l'exception des plus petites ou des plus locales se rendent compte que leurs principaux concurrents sur le marché sont souvent des entreprises étrangères.

Dans ce nouveau contexte économique actuel marqué par la concurrence de plus en plus vive et des clients toujours plus exigeants, les entreprises qui veulent devenir compétitives ou se maintenir en état de compétitivité doivent concevoir des stratégies de développement et de commercialisation selon une optique mondiale pour faire face à cette concurrence internationale. Ces entreprises doivent aussi associer à ces stratégies externes axées sur les couples produits-marchés des stratégies internes adaptées.

Nous allons présenter ci-après une revue de la littérature relative au concept de Compétitivité des entreprises, ainsi que les contours de cette dernière.

3.1 La compétitivité des entreprises: une notion complexe

La majorité des recherches tendait à attribuer les raisons du succès à une source particulière et expliquait la compétitivité de certaines entreprises par un seul facteur. Ce facteur pouvait être le prix ou le hors prix, l'abondance des inputs, l'organisation et un système de gestion efficace... Or quand il s'agit de saisir un phénomène aussi complexe que la compétitivité, l'explication multicritère est la plus réaliste. Ce type de démarche qui s'apparente à l'analyse systémique, celle consacrée par Porter¹ à l'explication de la compétitivité internationale, semble être la plus appropriée même pour comprendre des phénomènes autres qu'économiques, ou pour expliquer les sources du succès quand il y a une lutte, un concours ou une compétition.

Un succès n'est jamais expliqué par un phénomène pris individuellement, mais par l'ensemble des phénomènes qui ont contribué à cette réussite. La compétitivité est donc perçue comme un concept complexe, aux contours imprécis et mal cernés.

Par ailleurs Crouch et Ritchie affirment que « la complexité du concept de la compétitivité est due à l'unité d'analyse ainsi qu'aux points de vue de ceux qui l'étudient. Les politiciens perçoivent la compétitivité en tant qu'intérêt

¹ Porter M. (1986), « L'avantage concurrentiel », Inter Éditions, Paris.

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

économique avant tout. Les industriels la recherchent plutôt pour le bien et le développement de leur propre industrie. Les entrepreneurs et dirigeants d'entreprises y voient des avantages face au marché dans lequel ils évoluent »¹. La compétitivité a donc des implications et des significations variables selon les acteurs professionnels qui la recherchent.

L'examen de la littérature traitant du concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme pour guider les efforts des chercheurs.

En effet, c'est un concept qui n'a pas de référence théorique vraiment clair, et qui a fait l'objet d'une controverse. Ce qui démontre bien la diversité des notions attachées à ce concept. D'ailleurs beaucoup de théoriciens ne se sont pas mis d'accord à l'unanimité quant à la définition du concept et de ses fondements.

Pour illustrer ce point, une myriade de citations puisées dans la littérature est présentée ci-après.

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

De son côté Pascallon stipule « Qu'une firme sera dite compétitive pour un produit donné si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents »³.

Pour Sharples et Milham « La compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées »⁴.

Dans les définitions citées ci-dessus l'accent est mis surtout sur la notion de concurrence. Dans d'autres définitions qu'on verra plus loin (comme celles du :

¹ Crouch et Ritchie. (1999), « Tourism, Competitiveness and societal prosperity », Journal of business research 44, pp.137-152.

² Martinet A. (1984), op,cit, p.16.

³ Pascallon P. (1984), op,cit, p.21.

⁴ Sharples J. et Milham N. (1990), op,cit, p.243.

BCG, Lesca, Courbis..) On insiste plutôt sur les facteurs ou contours de la compétitivité.

En effet, la question de compétitivité a suscité et suscitera plus d'intérêt, ceci apparaît clairement dans la diversification d'approches de la notion de compétitivité. Cette divergence a donné naissance à plusieurs contours pour le concept de compétitivité.

3.2 Les contours de la compétitivité des entreprises :

Il est possible de distinguer trois types de contours de la compétitivité :

- Le contour unidirectionnel basé sur le coût de production ou sur les prix de vente.
- Le multidimensionnel basé sur plusieurs facteurs.
- Le contour basé sur la part de marché.

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

3.2.1 Le contour unidirectionnel basé sur le coût de production ou sur les prix de vente

Cette approche est basée sur la diminution des coûts de production, le rapport initial du Boston Consulting Group (B.C.G) soutient l'idée suivante « Dans un milieu concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas, c'est-à-dire a su parvenir à l'utilisation des facteurs les plus efficaces, pour des coûts des facteurs équivalents »¹.

Ainsi pour le BCG, la diminution des coûts s'explique par l'effet d'expérience cumulée et l'échelle de la production : donc l'entreprise la plus compétitive sera celle qui a la plus grande part de marché.

Cependant, la définition de Bienaimé considère le prix de vente comme un critère central de référence de la compétitivité, il écrit : « une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisant pour rémunérer les facteurs nécessaires (travail, capital, produits primaires et semi-finis) et dégager une marge Bénéficiaire supérieure ou égale

¹ Boston Consulting Group (1984), op,cit, p.34.

à ses concurrents»¹. Bien qu'introduisant, l'idée de comparabilité et de concurrence potentielle, cette définition peut devenir peu pertinente si la rivalité est portée sur d'autres variables telles que la qualité des produits et la part de marché ...

3.2.2 Le contour multidimensionnel

Par ailleurs, d'autres chercheurs en gestion ont développé une approche qui souligne davantage l'aspect multidimensionnel du concept de compétitivité.

Dans ce sens par exemple, les travaux de Feurer et Chaharbaghi soutiennent que pour certaines firmes la compétitivité est l'«habilité d'une entreprise à convaincre les consommateurs de choisir ses prestations plutôt que celles offertes par les concurrents »² alors que d'autres entreprises y voient « la capacité à continuellement améliorer l'offre »³.

Dans le même sens, Meier, présente la compétitivité comme étant « la capacité d'une entreprise à créer et conserver une clientèle, en trouvant des actions qui lui permettent d'argumenter son efficacité et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel »⁴.

Selon Dwyer et Kim, pour une entreprise la compétitivité signifie « la création de nouvelles possibilités de croissance qui créent de la valeur pour les associés et les actionnaires »⁵.

La référence à plusieurs facteurs pour définir la compétitivité attire comme on le constate plusieurs auteurs et d'après les travaux de Lesca, l'entreprise pour se développer et maintenir un avantage compétitive, elle doit d'abord porter attention aux critères suivant:⁶ 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.

Dans le même ordre d'idées, les travaux du PIMS (Profit Impact of Market Strategy) ont soutenu l'importance de la part de marché comme facteur de compétitivité (cette approche sera développée si dessous). Ces travaux ont insisté surtout sur d'autres variables notamment : la qualité relative, le niveau

¹ Bienayme A. (2006), op,cit, p.59.

² Feurer et Chaharbaghi (2003), op,cit.

³ Idem

⁴ Meier O. (2005), op,cit, p.9.

⁵ Dwyer.L et Kim.C. (2003), « Destination competitiveness : determinants and indicators », Current Issues in tourism, Vol.6, n°5,2003, pp.369-414

⁶ Lesca H. (2004), «Avantage compétitive Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning », Ed Management & Société, Paris, p.103.

de différenciation, le degré d'intégration et en particulier les dépenses en marketing et en recherche et développement.¹

Dans le même ordre d'idée d'après l'OCDE² : La compétitivité d'une entreprises est favorisée par plusieurs facteurs, parmi lesquels on cite : La R&D structurée, la conception, l'ingénierie et la fabrication industrielle; la capacité de combiner les activités internes de R&D et d'innovation en collaboration avec les universités et les autres entreprises; les démarches 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

Il est évident que ces indicateurs peuvent être utilisés dans la mesure où les entreprises arrivent à bien les cerner. Ceci étant vrai pour les grandes entreprises. Par contre, les PME sont incapables de contrôler tous ces indicateurs. Mais la compétitivité est déterminé par un ensemble de facteurs et implique d'autres facteurs notamment la gestion interne de l'entreprise, la capacité d'investissement, la capacité d'adaptation à la demande et à l'environnement..etc³

3.2.3 Le contour basé sur la part de marché

Beaucoup d'auteurs font de la part du marché la clé de voûte de leur définition, ainsi par exemple Courbis⁴ écrit : « la compétitivité de producteurs nationaux (ou étrangers) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée de marché ». Aussi, d'autres auteurs qualifient la compétitivité comme suit «la compétitivité se traduit par la performance d'une entreprise comparée à celle des concurrents et par évaluation de sa part de marché»⁵.

En effet, tous les facteurs qui concurrent directement ou indirectement à l'amélioration ou à la dégradation de la compétitivité d'une entreprise ont une incidence sur la part du marché de celle-ci, de là le caractère extensif et riche de ce type de définition.

La majorité des approches de la compétitivité vue ci-dessus étaient fondées sur les mêmes aspects : Soit, c'est une capacité de lutter avec des concurrents et

¹ Pour plus de détails sur les travaux et résultats du PIMS, cf .Schoeffler S., Buzzel R. et Heany D.(1974), « Impact of strategy planning on profit performance », Harvard Business Review, p.137-145.

² OCDE. (1993), « Les PME : technologie et compétitivité », Etude préparée par Estimé M-F, Drilhon G et Julien P-A

³ Scott B.R et Lodge G.C .(1985), «Competitiveness in the world economy», Havard Business School Press , Boston, MA

⁴ Courbis R (1975), op,cit, p.21.

⁵ Mucchielli J.L. (2002), op.cit.

de les devancer, ou bien, il s'agit de produire à coût bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité.

A présent, l'analyse de la compétitivité est partout, c'est devenue la préoccupation de différents organismes internationaux, à savoir : le Pricewaterhouse Coopers Développement, qui définit la compétitivité comme étant : « *La capacité dont dispose une entreprise à un moment donné pour résister à ses concurrents. La compétitivité est donc une potentialité qui se caractérise par un avantage par rapport aux compétiteurs de son marché. La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle compétitivité* »¹.

Ainsi, la compétitivité d'une entreprise exprime ses performances à long terme, c'est-à-dire essentiellement sa croissance². Elle est liée à ses produits, ses prix, son positionnement. En termes relatifs, 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 parts de marché).

La compétitivité de l'entreprise dépend de la gestion interne de l'entreprise, de la capacité d'investissement, de la capacité d'adaptation à la demande et à l'environnement.

3.3 La compétitivité des entreprises en pratique

Les définitions et contours de la compétitivité cités ci-dessus, larges et englobantes, n'échappent pas à une traduction opérationnelle, beaucoup plus réductrice, sous la forme de différents indicateurs multicritères, très critiqués.

Selon McFetridge, la compétitivité des entreprises est associée à la rentabilité, à la productivité, à la maîtrise des coûts, à la valeur ajoutée, à la part de marché, l'innovation technologique et aux qualités des produits.³

Ainsi, l'analyse des indicateurs de part de marché peut s'accompagner de l'examen de ratios plus précis concernant sa rentabilité, sa productivité et sa profitabilité : Les taux de marges (excédent brut d'exploitation/valeur ajoutée), par exemple, permettent de mesurer la capacité d'une entreprise à contrôler

¹ Pricewaterhouse Coopers Développement (2002), « Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie » (disponible à l'adresse : <http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/compet.pdf>)

² Mucchielli J.L. (2002), op.cit.

³ McFetridge D.G. (1995), « Competitiveness : Concepts and Measure », Occasional paper, n°5, Industry Canada.

ses coûts et à fixer ses prix, l'excellence de ses processus de production, ses compétences en matière de gestion des ressources humaines.¹

D'autres ratios permettent de classer les entreprises les unes par rapport aux autres ou de comparer la compétitivité de deux ou plusieurs groupes homogènes. Parmi ces ratios on trouve: le taux de profit (Excédent brut global/capital engagé), la productivité apprenante du travail (valeur ajoutée global/effectifs salarié), la rentabilité économique, le taux d'autofinancement, les parts de marché...etc²

Dans le tableau 1.4, nous synthétisons les principaux apports de la littérature consacrée à la compétitivité d'entreprise.

Par ailleurs l'OCDE³ précise dans l'une de ses 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* ». Les auteurs ajoutent qu'« à l'évidence, il n'existe pas, à l'heure actuelle, de modèle théorique mettant en relation ces variables et pouvant fournir une explication de la compétitivité des entreprises ».

Autrement dit, c'est la cohérence des fonctions de l'entreprise qui détermine ses performances.

Ainsi, la compétitivité globale d'une entreprise est mesurée à travers son potentiel de performance et ses forces et faiblesses dans différents domaines.

Dans ce cadre Meier⁴ précise que la compétitivité est en effet une évaluation relative qu'il propose d'étudier dans les domaines suivants: commerciaux, financiers, techniques, sociaux, organisationnels et managériaux.

¹ Mucchielli J.L. (2002), op.cit.

² Idem, p.10

³ OCDE. (1994), op.cit.

⁴ Meier O. (2005), op.cit, p.169

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

Tableau 1.4 Principaux apports de la littérature consacrée à la compétitivité d'entreprise

Auteurs	Indicateurs et facteurs de compétitivité des entreprises
Martinet (1984)	L'aptitude à soutenir durablement la concurrence
Pascallon (1984)	Prix inférieurs aux concurrents
Sharples et Milham (1990)	Prix égal ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels
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 ses concurrents
Feurer et Chaharbaghi(2003)	Convaincre les consommateurs de choisir ses prestations plutôt que celles offertes par les concurrents
Meier (2005)	Capacité d'une entreprise à créer et conserver une clientèle en trouvant des actions qui lui permettent d'argumenter son efficience et son efficacité
Dwyer et Kim (2003)	Création de nouvelles possibilités de croissance et 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 développement
L'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'investissements dans la formation professionnelle et d'accroître la responsabilité des travailleurs.
Courbis (1975)	Part de marché
Mucchielli (2002)	Performance d'une entreprise comparée à celle des concurrents et l'évaluation de sa part de marché, le taux de profit (Excédent brut global/capital engagé), la productivité apprenante du travail (valeur ajoutée global/effectifs salarié), la rentabilité économique, le taux d'autofinancement.
Pricewaterhouse Coopers Développement (2002)	Capacité à résister à ses concurrents
McFetridge (1995)	La rentabilité, à la productivité, à la maîtrise des coûts, à la valeur ajoutée, à la part de marché, l'innovation technologique et la qualité des produits

3.3.1 La compétitivité commerciale :

Il s'agit ici d'apprécier la capacité de l'entreprise à défendre durablement ses avantages concurrentiels et à générer un chiffre d'affaire.

Pour cela, il est primordiale pour l'entreprise de bien cerner les différences spécifiques en terme de clientèle visée et de mix-marketing. L'analyse du marketing-mix permet de tirer des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent de mesurer la compétitivité commerciale d'une entreprise. Ces indicateurs peuvent être répartis en cinq critères, à savoir : La politique de produit ; la politique de prix; la politique de la force de vente et de la distribution et enfin la politique de communication.

* Politique de produit :

L'analyse de la politique de produit permet de déterminer certains avantages concurrentiels de l'entreprise et de définir surtout les métiers et activités de l'entreprise. Parmi les critères d'analyse nous retrouvons : Le cycle de vie des produits, le volume des ventes, la part de marché, la répartition géographique du chiffre d'affaire, l'image de marque, le portefeuille produit, l'étendue de la gamme, degré d'originalité des produits, degré de différenciation des produits, degré d'innovation, taux de fidélité de la clientèle, renouvellement de la clientèle, importance du service après-vente...etc

* La politique de prix :

L'étude de la politique de prix reste tributaire du type de stratégie concurrentielle retenue¹ et des conditions du marché. A cet effet Kotler 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 »².

Peut être analysé à travers notamment : le positionnement par rapport au prix psychologique, le rapport prix-qualité, la marge sur coût variable, la rentabilité sur prix de revient et la rentabilité sur capital investi.

* La politique de la force de vente et de la distribution :

L'évaluation de la compétitivité de distribution et de force de vente est primordiale. En effet, une force de vente et un réseau de distribution adaptés

¹ Les implications pour l'entreprise seront différentes, si elle opte pour une stratégie de domination par les coûts ou si elle choisit la différenciation.

² Kotler P et al. (2006), «Marketing management», 12ème édition, Ed Pearson Education, Paris, p.526

constituent à la fois des sources d'amélioration des avantages concurrentiels et un terrain d'économie potentielle.

Les réseaux et circuits de distribution sont soumis actuellement à une évolution constante et parfois profonde (développement des systèmes verticaux, horizontaux, multi-circuits et du commerce électronique). D'où l'intérêt accordé à l'étude des rapports de force entre l'entreprise et les autres acteurs du processus de distribution. Ces derniers peuvent influencer de manière déterminante la rentabilité de l'entreprise et parfois même sa survie.

La compétitivité de distribution se mesure par : La disponibilité des moyens logistique, la qualité du réseau de distribution, sa couverture géographique, la répartition par canaux de distribution du chiffres d'affaire, la présence des produits dans les points de vente, les référencements, les réseaux de distribution indirects...etc.

La force de vente assure le lien entre l'entreprise et ses clients. Sa compétitivité peut être mesurée à travers l'analyse des critères suivants : le nombre de vendeurs, leurs statuts, leurs motivation, leurs degré de connaissances des concurrents et clients, leurs expériences et qualification, leurs attitudes par rapport à l'innovation, leurs couverture et répartition géographique et enfin et surtout l'efficacité de cette force de vente.

* La politique de communication:

La compétitivité commerciale d'une entreprise ne se limite pas à la compétitivité de sa politique de produit, de prix et de distribution mais passe aussi par la compétitivité de sa politique de communication.

Cette compétitivité permet une meilleure valorisation de l'image *corporate* de l'entreprise et de mesurer les liens de dépendance entre l'entreprise et ses clients. En particulier, elle revêt aujourd'hui un caractère stratégique, en raison de l'importance prise par les médias dans l'économie moderne et du rôle de la confiance (et de l'image) dans le choix des investisseurs financiers.¹

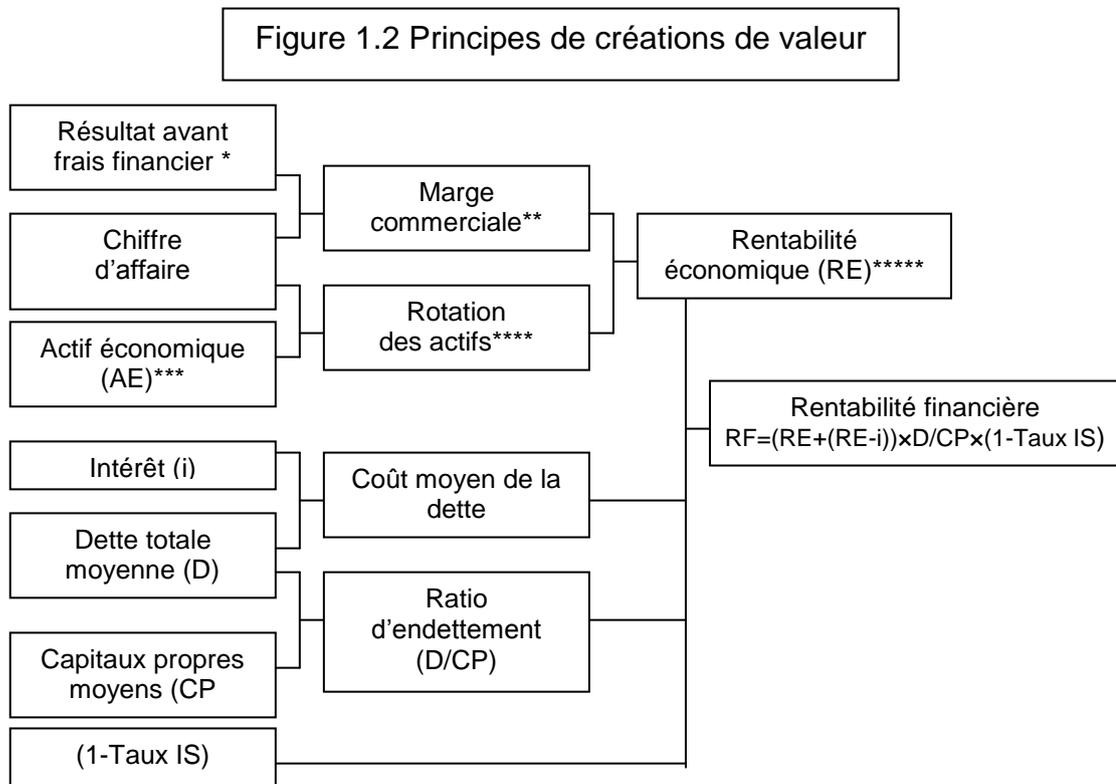
L'image et la notoriété de l'entreprise et de sa marque, l'efficacité de la publicité, l'efficacité de la promotion, l'efficacité du marketing direct sont quelques éléments de mesure de la compétitivité de la communication d'une entreprise.

¹ Meier O. (2009), «Dico du manager», Ed Dunod, Paris, p.30.

3.3.2 La compétitivité financière :

Dans le domaine financier, la compétitivité d'une entreprise s'apprécie au regard de la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à maintenir de grands équilibres financiers tout en faisant face aux risques qui y sont associés. Les principes généraux de création de valeurs sont résumés dans la figure 1.2.

Pour compléter l'analyse de la compétitivité financière il est important de vérifier aussi le maintien des grands équilibres financiers, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rester viable à moyen terme sur le plan financier.



Meier O. (2005), op.cit, p.169

* Résultat avant frais financier (RAFF)= Chiffre d'affaire – Charges décaissables d'exploitation – Dotations aux amortissements et provisions nettes de reprises.

** Marge commerciale= (Résultat d'exploitation avant intérêt – impôt normatifs)/ Chiffre d'affaire.

*** Actifs économique (AE) = Immobilisation nettes (corporelles et incorporelles)+ Besoins de fonds de roulement d'exploitation (Actif circulant –Dettes d'exploitation).

**** Taux de Rotation des actifs= Chiffre d'affaire/ actif économique.

**** Rentabilité économique= RAFF× T/AE où T est le taux d'IS applicable à l'entreprise.

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

Certains ratios et indicateurs permettent d'étudier la structure financière d'une entreprise et d'analyser ses équilibres financiers. Nous pouvons citer :¹ L'évolution des capitaux propres, l'évolution du fond de roulement, le flux de trésorerie net annuel, le ratio d'endettement (Dettes financières/Capitaux propres), le taux de versement des Dividendes (Dividendes/ Résultat à répartir), la capacité de remboursement des emprunts (CAF/ Dettes financières).

Par ailleurs, dans une perspective de gestion des risques il est important de vérifier la solvabilité² de l'entreprise. La mesure du risque passe par l'estimation de l'actif net corrigé, c'est-à-dire de la valeur de revente de tous les actifs de l'entreprise moins l'ensemble de ses dettes.

Trois ratios permettent de mesurer le risque 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- stocks)/dettes exigibles moins d'un an), le ratio de liquidité immédiate (titres de placement et disponibilités/ dettes exigibles à moins d'un an).

3.3.3 La compétitivité technique :

La compétitivité technique d'une entreprise passe par l'analyse de sa capacité à posséder un bon potentiel de production et de recherche. Ainsi l'entreprise doit s'assurer de disposer les ressources nécessaires pour suivre les évolutions technologiques et pouvoir maintenir ses avantages concurrentiels face à une concurrence féroce en perpétuel développement.

Une bonne capacité technique s'apprécie à travers 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, rythme de renouvellement des équipements...etc.

La capacité de recherche quant à elle se mesure à travers notamment : Les dépenses en recherche & développement (% du chiffre d'affaire), le nombre de chercheurs, le nombre de brevets déposés, les relations nouées par l'entreprise avec la recherche institutionnelle, le recours à des nouvelles matières et matériaux, le niveau de conception d'équipements et de matériels nouveaux, la part relative de nouveaux produits dans le chiffre d'affaire et dans les résultats opérationnels de l'entreprise et le degré de formalisation de la gestion des projets innovants.

¹ Meier O. (2005), op.cit, p.170.

² La solvabilité est la capacité de l'entreprise à rembourser ses dettes.

3.3.4 La compétitivité humaine et sociale :

La performance d'une entreprise s'apprécie également au regard de la capacité de l'entreprise à assurer une forte attractivité vis-à-vis des salariés à fort potentiel, à l'optimisation de leur rendement et au degré de conservation des meilleurs éléments. Ainsi l'appréciation de la compétitivité sociale passe par l'analyse de trois variables : la variable attractivité, la variable productivité et la variable fidélité.

Quelques indicateurs permettent de mesurer l'attractivité tels que : l'image de l'entreprise et sa capacité d'attractivité, la rémunération, l'intéressement du personnel, la protection sociale, le dialogue social, les avantages sociaux, le degré d'intégration des salariés, le niveau de qualification, la qualité des formations, la gestion des carrières, le développement de l'apprentissage, la politique de mobilité fonctionnelle et la politique de mobilité géographique.

Comme critères de productivité nous pouvons citer : la productivité par salarié, la flexibilité sociale, les rythmes de travail, les conditions de travail y compris les dispositifs de sécurité, le dynamisme et initiative du personnel, l'ouverture à la mobilité, l'adéquation des effectifs/besoins, le climat général, le nombre de conflit et grèves, le nombre de pannes et arrêts de travail. Ces indicateurs permettent de mesurer l'efficacité des employés.

Enfin, l'analyse de la compétitivité sociale ne dépend pas seulement de la capacité de l'entreprise à attirer des profils intéressants et de leur rendement mais se manifeste également dans la capacité de les conserver. Pour apprécier cet aspect, il serait utile d'étudier notamment : La pyramide des âges, le taux d'absentéisme, le niveau de satisfaction du personnel, le taux de rotation du personnel, le degré d'engagement du personnel, le degré de participation des salariés et le degré d'identification et d'adhésion aux valeurs du groupe.

3.3.5 La compétitivité managériale :

L'objectif de l'étude de la compétitivité managériale est d'analyser l'aptitude des dirigeants à développer et à bien gérer une organisation. Cela se manifeste à travers leurs : capacités d'anticipation et de prévision, capacité de leadership (engagement, animation, motivation, persuasion), capacité de coordination et de contrôle, capacité de communication en interne et en externe, capacité de définir une vision d'ensemble, capacité à intégrer et à impliquer les acteurs de l'environnement, capacité à apprécier et gérer les risques, capacité de résolution des conflits, capacité de déléguer certaines décisions et en informer leurs collaborateurs...etc

Section 4 :

Outils d'analyse de la compétitivité d'une entreprise

La compétitivité est un concept difficile à mesurer. « Il existe cependant des instruments qui permettent d'y parvenir »¹. Les études menées par les chercheurs du domaine de la gestion et de l'économie ont permis de mettre au point des méthodes et des outils permettant de faciliter la compréhension de la compétitivité d'une organisation. Parmi ces outils, nous distinguerons ceux permettant d'effectuer une analyse interne et ceux orientés vers l'environnement (analyse externe).

La plus part des définitions et approches étudiées ci-dessus insistaient sur les même aspects : pour certains, c'est une capacité de lutter avec des concurrents et de les battre, pour d'autres, il s'agit de produire à coûts bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité.

C'est Michael Porter qui a présenté l'analyse la plus complète et la plus intégrée de la concurrence et de la compétitivité. Le cadre d'analyse portérien se réfère à une industrie, c'est-à-dire un ensemble d'entreprises directement en concurrence sur un marché. Il ne s'agit pas ici de résumer ni même se synthétiser la théorie de Porter, nous exposerons très brièvement les éléments de cette théorie qui nous permettent de progresser dans notre propos, à savoir les déterminants de la compétitivité d'une entreprise.

4.1 Analyse Interne de la compétitivité :

En interne, nous aborderons plus particulièrement trois approches : la chaîne de valeur, les stratégies de base de Porter et le carré magique.

4.1.1 La chaîne de valeur

D'une manière générale, les organisations s'attachent à développer la valeur proposée à leurs clients. Elles doivent comprendre comment cette valeur est créée ou perdue par une revue détaillée de leurs forces et faiblesses, notamment au travers des activités qu'elles développent. Afin de les aider dans ce sens, le concept de chaîne de valeur a été développé.

¹ Dwyer L. et Kim C. (2003), « Destination competitiveness: determinants and indicators », Current Issues in tourism, Vol.6, n°5, pp. 369-414.

Ainsi, Porter propose d'analyser les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise en utilisant un instrument qu'il qualifie lui-même de "fondamental" et qu'il appelle "la chaîne de valeur". Le fonctionnement d'une entreprise peut être en effet décomposé en un certain nombre d'activités destinées à concevoir, fabriquer, commercialiser, distribuer et soutenir le produit. Chacune de ses activités peut être créatrice de valeur pour le client et (éventuellement) de marge pour l'entreprise. La valeur finale créée par une entreprise est mesurée par le prix que les clients consentent à payer pour obtenir son produit (ou service). L'entreprise est rentable si cette valeur est supérieure au coût global des opérations qui ont dû être effectuées.

Selon Fulconis «La chaîne de valeur permet d'examiner et de décomposer de façon systématique toutes les activités, distinctes mais interconnectées, qu'exercent une entreprise, ses clients et ses fournisseurs et qui donne naissance à la valeur»¹.

La chaîne de valeur d'une firme, à la base de sa compétitivité dans une industrie donnée, s'inscrit dans un système de valeur, ensemble des activités concourant à la création et à l'usage du produit, qui comprend les fournisseurs, les circuits de distribution et les différents clients.²

Les activités de l'entreprise peuvent être regroupées en deux types : (voir figure 1.3)

- les activités principales ou primaires qui consistent à acheter, produire et commercialiser et qui s'exercent à travers plusieurs fonctions de l'entreprise ;

- les activités logistiques ou de soutien ont pour objet l'acquisition des ressources productives ou facteurs de production et la coordination des activités et s'exercent à travers d'autres fonctions de l'entreprise.

4.1.1.1 Les activités Primaires (principales) :

Ces activités assurent la production du bien ou du service et sont directement impliquées dans la création de valeur :

¹ Fulconis F. (1999), « Les structures en réseaux : nouvelles forme de concurrence ? », dans Krafft J., Le processus de concurrence, Ed Economica, Paris, p.27.

² Khamassi-EI Efrat 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.

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

- La production qui utilise les matières premières et les composants pour réaliser le bien ou le service. Dans ce but, elle met en œuvre des activités de transformation des moyens de production comme le fonctionnement des machines, l'emballage, l'assemblage, l'entretien des équipements, la vérification, l'impression et les opérations relatives aux installations.
- La logistique interne et externe qui concerne la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc. En interne, elle garantit la continuité des processus en assurant notamment les activités de stockages et de transport entre les unités de production. En externe, elle permet l'acheminement des produits et des services depuis les fournisseurs et vers les clients.
- La commercialisation et les ventes qui organisent les moyens par lesquels les produits ou services vont être proposés aux clients ou aux usagers. Les objectifs concernent la conquête du marché, c'est-à-dire qu'il faut découvrir, gagner et développer une clientèle, ceci devant se traduire en objectifs réalistes. Cette activité comprend notamment la vente, les réseaux de distribution et les services de communication associés. La valeur peut être associée au développement d'une réputation, d'une marque. La force de vente doit alors être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre.
- Les services qui ont pour vocation de maintenir et de développer la valeur du produit. Cela concerne notamment les activités de service après vente, de réparation, d'installation, de formation et d'ingénierie.

Ces activités primaires bénéficient du support des activités de soutien. Ces dernières améliorent l'efficacité et l'efficience des activités primaires.

4.1.1.2 Les activités de soutien :

Elles peuvent être regroupées en quatre catégories :

- Approvisionnement :

Les approvisionnements concernent les processus d'acquisition des ressources qui interviennent dans la production des biens et des services. La création de valeur repose sur la sélection de matériaux, composants ou sous-ensembles susceptibles d'être valorisés par le client final. Des « technologies » d'achat peuvent être mises en œuvre dans ce sens : listes de référencement, plateforme d'achat, places de marchés électroniques...

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

▪ Développement technologique :

Toutes les entreprises s'appuient sur une ou plusieurs technologies pour les activités de production. Il peut s'agir d'actifs tangibles, de procédures plus ou moins formalisées, de règles de décision plus ou moins automatisées, de savoirs plus ou moins tacites (négociation, communication,...).

Traditionnellement, dans l'activité industrielle, les technologies déterminantes sont celles qui sont en relation étroite avec la production telles que la conception, le développement des produits, des procédés... L'activité de développement technologique est essentielle pour maintenir la capacité d'innovation de l'organisation. Elle recouvre l'activité de recherche et développement, mais peut prendre d'autres formes : fertilisation croisée, boîtes à idées, concours, intéressement,...

▪ Gestion des ressources humaines :

Cette activité, particulièrement importante, influence l'ensemble des activités primaires. Cela comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus. Dans les organisations actuelles, dont l'avantage compétitif repose sur les connaissances, les individus constituent une ressource (au sens de la théorie de la ressource) qu'il s'agit de développer car elle est spécifique, difficilement imitable et pouvant être valorisé par la production de biens et de services.¹

▪ Infrastructure :

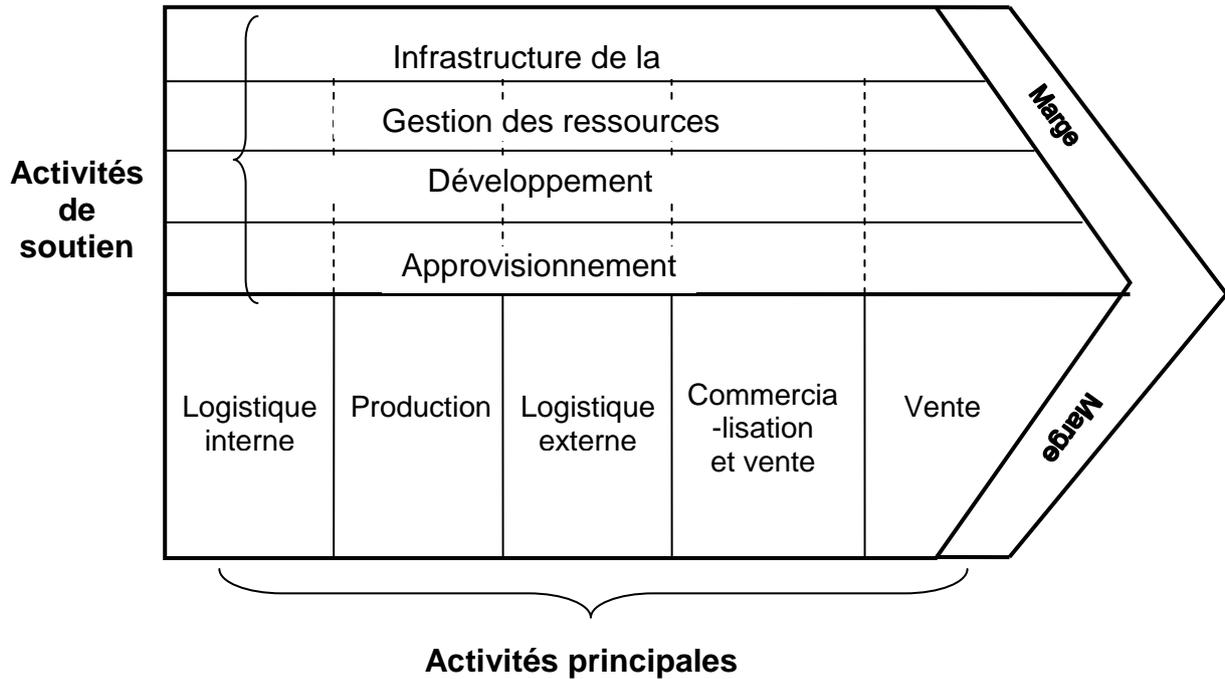
L'infrastructure concerne les systèmes de financement, de planification, de contrôle de qualité...qui ont un impact sur les activités primaires. Cela comprend également les routines et les processus qui coordonnent les activités et participent au développement de la culture organisationnelle.

L'entreprise présente plus qu'une simple juxtaposition de ses activités. L'optimisation des différentes activités créatrices de valeur pour les clients et l'amélioration des liaisons internes entre ces activités génèrent l'avantage concurrentiel de l'entreprise².

¹ Farastier D. (1995), « La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise », Revue Française de Gestion, n°103, p.44

² Meier O. (2011), « Diagnostic stratégique », Ed Dunod, Paris, p.160.

Figure 1.3 La chaîne –type de valeur



Source Porter M. (1999), « L'avantage concurrentiel », Dunod, Paris, p 53

La chaîne de valeur est ainsi le réseau de ces activités en interdépendance liées les unes aux autres et entre lesquelles une coordination efficace s'impose pour que l'entreprise soit capable de livrer le produit à la date prévue et dans les conditions prévues (prix, qualité, services). C'est en gérant sa chaîne de valeur comme un système et non comme une juxtaposition d'éléments que l'entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel.

Enfin, la chaîne de valeur d'une entreprise est à la base de sa compétitivité dans une industrie donnée, mais elle s'insère dans un flux d'activités plus larges que Porter qualifie de "système de valeur"¹. En effet, le produit passe de chaîne de valeur en chaîne de valeur des acheteurs successifs. Et c'est encore à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel en coordonnant et optimisant les liens qu'elle entretient avec ses fournisseurs et ses clients.

¹ Porter M. (1999), « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Ed Dunod, Paris, p 54.

4.1.2 Les stratégies de base

Selon Porter, il existe deux grands types d'avantages concurrentiels¹ ou avantages stratégiques selon que :

- la situation de l'entreprise se caractérise par des coûts relativement faibles, c'est-à-dire qu'elle est capable de produire en dépensant moins par unité de produits ;
- ou l'entreprise offre un produit dont la caractère est perçu par les clients comme étant unique et supérieur aux autres au niveau d'un ou plusieurs de ses attributs, c'est la différenciation

D'un autre côté, le champ concurrentiel ou cible stratégique peut être le secteur tout entier ou un segment particulier du secteur. La construction de la matrice concurrentielle, croisant avantages et champs concurrentiels, révèle l'existence de quatre alternatives possibles, qualifiées de stratégies de base, parmi lesquelles l'entreprise doit choisir. (voir figure 1.4)

Figure 1.4 Les stratégies de base

		Avantage Concurrentiel	
		Coûts moins élevés	Différenciation
Champ Concurrentiel	Cible large	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
	Cible étroite	3A. Concentration fondée sur des coûts réduits	3B. Concentration fondée sur la différenciation

Source Porter M. (1999), « *L'avantage concurrentiel* », Dunod, Paris, p 24

¹ Le terme Avantage concurrentiel est paru en 1904 chez le sociologue et économiste Veblen. Selon lui « L'avantage concurrentiel d'une firme provient d'une utilisation optimale d'un crédit qui, en augmentant le volume de production, vient renforcer son capital initial. Pour plus de détails voir Veblen T. (1904,1975), *The theory of Business Enterprise*, Augustus M.Kelley Publishers, Clifton, p.98.

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

Porter affirme que dans un environnement compétitif, chaque firme peut choisir parmi trois stratégies de base qui lui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel. Il s'agit des trois stratégies suivantes :

- La domination globale par les coûts :

L'objectif des stratégies de domination par les coûts est de dominer les concurrents grâce à des prix de vente très compétitifs permettant toute fois de réaliser des marges confortables.

L'idée de Porter est qu'une entreprise obtienne un avantage par les coûts si elle réalise de façon durable ses activités créatrices de valeur à un coût cumulé inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité et ceci pour une cible large (tous les segments du marché ou un grand nombre d'entre eux).

Cette stratégie se base sur la logique des effets d'échelle et la notion d'expérience¹. L'entreprise qui opte la stratégie de domination globale par les coûts comme son nom l'indique doit s'engager résolument à faire un effort continu de baisse des coûts.

- La différenciation :

La différenciation atteinte par une firme est la valeur qu'elle crée pour ses clients en répondant à tous les critères d'achat. La firme qui opte pour cette stratégie à pour but à se démarquer de ses concurrents. Cette distinction peut être liées à certaines propriétés recherchées par les clients tels que : performance, qualité, système de livraison, esthétique et design du produit... Cependant, cette stratégie n'aura de sens que si la marge qui résulte permet de couvrir l'excédent de coût résultant de la différenciation.

La différenciation dépend de 3 critères²: la perception que les clients ont de la différenciation et de la valeur qu'elle leur apporte, les possibilités d'imitation des concurrents, et la diversité des sources de différenciation.

- La spécialisation :

¹ Il convient de distinguer l'effet d'expérience des effets d'échelles : Pour le premier il s'agit de la diminution du coût unitaire de la valeur ajoutée d'un produit homogène, exprimé en unités monétaires constantes, d'un pourcentage fixe et prévisible, à chaque doublement du volume de la production cumulée. Alors que les effets d'échelle représentent une baisse des coûts unitaires consécutive à l'augmentation des capacités de production et du volume des affaires.

² Meier O. (2011), « Diagnostic stratégique », Ed Dunod, Paris, p.164.

Si une firme n'a pas pu adopter aucune des deux stratégies précédentes elle devra définir un/des segment(s) cible(s) sur lequel(s) elle doit se concentrer : soit en se basant sur une baisse des coûts, soit en se différenciant de ses rivales. Seulement, il est important de choisir des segments cibles qui ne présentent aucun intérêt particulier pour les concurrents.

Il n'existe donc pas un seul type de stratégie universellement applicable pour chaque industrie, même si la structure de l'industrie limite le champ des options stratégiques possibles.

Pour s'assurer une supériorité, l'entreprise doit définir précisément le type d'avantage qu'elle va chercher et le champ dans lequel cet avantage concurrentiel peut être atteint. Mais l'entreprise doit éviter à tout prix ce que l'auteur¹ dénomme l'enlisement dans la voie médiane c'est-à-dire de suivre (ou d'essayer) simultanément plusieurs directions stratégiques. Le positionnement stratégique de l'entreprise lui permet de valoriser son avantage concurrentiel et d'être plus compétitive. Les entreprises et l'industrie dont elles relèvent doivent aussi tirer profit des atouts de leur pays.

4.1.3 Le carré magique

Selon Darbelet et al.², 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.

4.1.3.1 L'exigence de la productivité :

Toujours Selon Darbelet et al.³, la productivité consiste principalement à diminuer les coûts. Il s'agit pour l'entreprise d'acquérir la capacité à réduire ses coûts de fonctionnement, d'organisation, de production et de commercialisation.

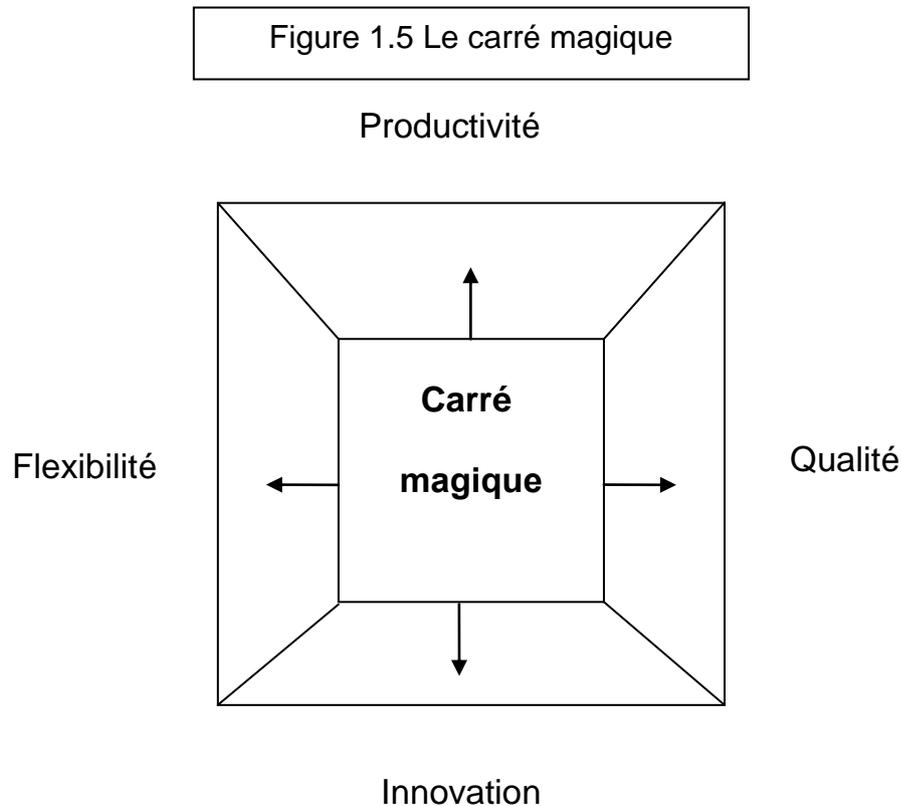
L'exigence de productivité consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise (effectifs, équipements, techniques, infrastructures, organisation du travail), afin de réduire les coûts de revient et donc les prix. La hausse de la productivité permet donc une hausse de la compétitivité prix de l'entreprise.

¹ Porter M. (1999), op.cit, p.61.

² Darbelet.M, Izard.L et Scaramuzza.M. (2004), « Notions fondamentales de management », Ed Foucher, Vanves, p.480.

³ Idem Darbelet et al.(2004).

La productivité ne doit pas être confondue avec la rentabilité. La productivité intervient essentiellement au niveau de l'offre (logique de rendement), tandis que la rentabilité suppose l'adaptation de l'offre à la demande. La rentabilité correspond donc au rapport entre le revenu (le profit, le bénéfice ou le résultat) et le capital engagé pour l'obtenir.¹



Meier O. (2011), « Diagnostic stratégique, Paris, Ed Dunod

4.1.3.2 L'exigence de la qualité

L'exigence de 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 qualité vise également à rechercher un comportement éthique et responsable qui satisfait les besoins des consommateurs mais aussi les attentes des autres acteurs de l'environnement (salariés, fournisseurs, sous-traitants, opinion publique). Ainsi, l'exigence de qualité peut également se traduire par une amélioration des conditions de vie au travail (gestion participative) ou l'instauration d'une

¹ Meier O. (2011), « Diagnostic stratégique », Ed Dunod, Paris, p.11.

coopération plus étroite avec certains fournisseurs (concertation) en vue de développer des solutions communes.

4.1.3.3 L'exigence d'innovation :

Une entreprise qui innove est une entreprise qui peut anticiper et créer de la valeur. Elle a la capacité de « régénérer et renouveler son système de ressources en fonction des attentes et évolutions de l'environnement ». Cette approche se concentre sur les actions qui participent à accroître la compétitivité d'une entreprise en effectuant une analyse interne des facteurs de compétitivité.¹

Cette exigence correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou de renforcer ses avantages concurrentiels. L'innovation peut être de nature incrémentale (changement mineur/ amélioration continue), combinatoire (mise en relation originale d'éléments préexistants. ex. le baladeur de Sony) ou radicale (émergence de nouveaux systèmes de conception, de production ou de distribution qui engendrent pour le client une valeur substantielle comme l'Internet).²

4.1.3.4 L'exigence de flexibilité :

Suivre l'évolution des marchés est une question de flexibilité. Une entreprise compétitive doit pouvoir assurer une liaison permanente avec le marché (adaptation rapide de l'entreprise aux variations de l'environnement).

Ainsi l'exigence de la flexibilité a pour de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modifications de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrents, nouvelle réglementation..)

4.2 Analyse externe de la compétitivité :

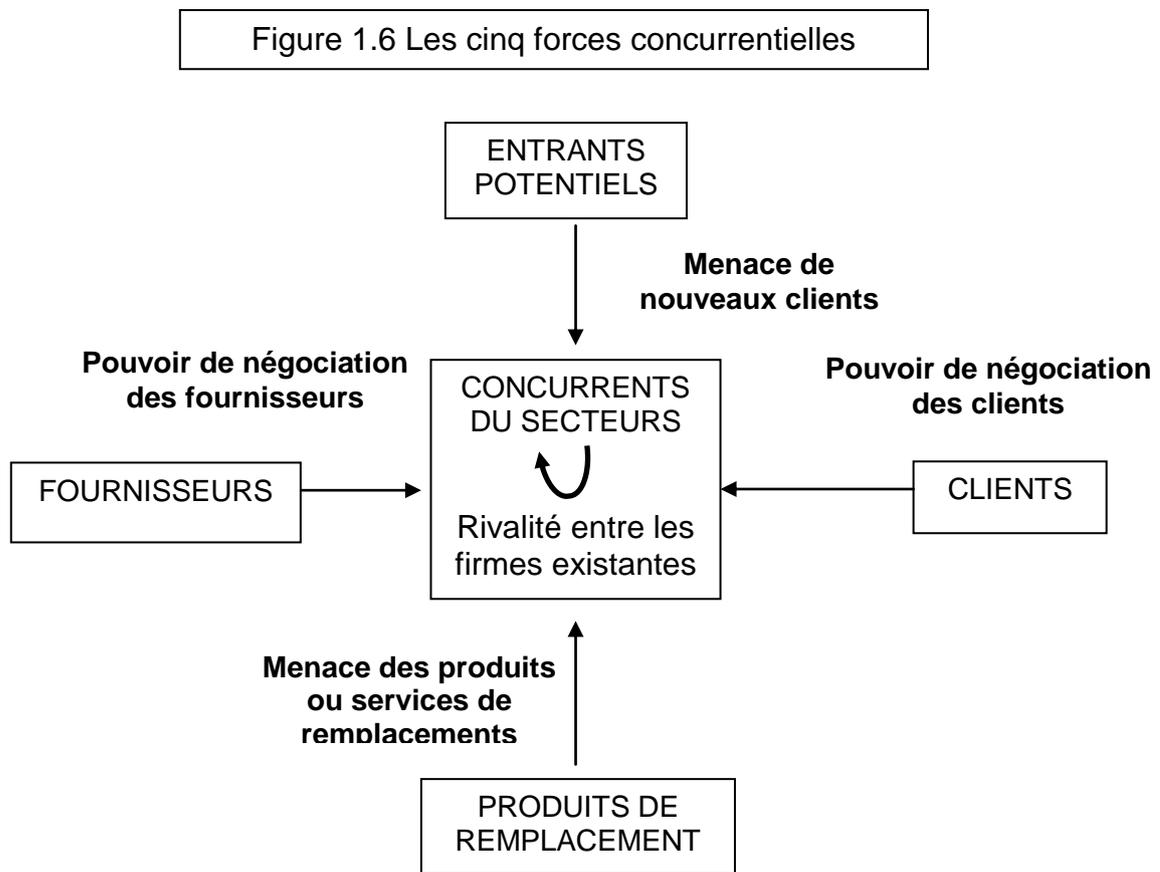
L'interprétation et l'étude de la compétitivité nécessitent de prendre en compte l'environnement de et le niveau de compétitivité des concurrents. Le modèle des cinq forces de Porter et les techniques plus récentes du Benchmarking répondent à ces besoins.

¹ Meier O. (2011), op.cit, p.11

² Idem ,p.12.

4.2.1 Les cinq forces concurrentielles

Dans toute industrie, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces dont l'intensité détermine un niveau de rentabilité influençant l'attractivité de cette industrie. Trois de ces forces dite "horizontales" et explicitement compétitives : le niveau de compétitivité ou la rivalité entre firmes concurrentes du secteur, la menace d'entrée exercée par les entrants potentiels et la menace de substituts. Les deux autres forces sont verticales et à la fois concurrentielles et complémentaires : le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients qui sont les acheteurs. (voir figure 1.6)



Source Porter M. (1999), « L'avantage concurrentiel », Dunod, Paris, p 15

* Force 1 : La rivalité entre firmes du secteur

C'est la plus évidente des cinq forces et celle qui a été la plus étudiée par les spécialistes. La rivalité entre firmes ou niveau de compétition du secteur

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

dépend de déterminants structurels et de déterminants comportementaux, les principaux sont :¹

- Le nombre important des concurrents qui entrent en ligne de compte, ce qui augmente la compétition.
- La grande taille des concurrents qui peuvent exercer des effets de domination.
- Le faible taux de croissance du marché accentuant la lutte pour les parts de marché.
- La faible différenciation ou de coûts de transfert des produits entraînant, pour une entreprise particulière, l'impossibilité de fidéliser la clientèle.
- Un produit périssable entraînant des baisses de prix en cas d'excédent d'offre.
- Des coûts fixes ou de stockage élevés qui conduisent les firmes à opérer des remises importantes en cas de récession économique.
- L'existence de fortes barrières à la sortie rendant difficile le changement d'activité et la reconversion des investissements (spécificité des investissements).

La prise en compte de ces forces peut s'opérer dans deux dimensions :

- Accroître la pression concurrentielle que l'entreprise exerce (ex : par l'augmentation de ses parts de marché et de sa taille par une stratégie de croissance).
- Réduire la pression concurrentielle subie (ex : en rendant ses produits distincts de ceux de la concurrence par une stratégie de différenciation).

* Force 2 : La menace d'entrée

A côté des firmes exerçant déjà dans le secteur, l'existence de concurrents potentiels qui pourraient y entrer influence le degré de compétition dans ce secteur.

Le concept-clé pour l'analyse de la menace d'entrée est lié aux barrières à l'entrée sur un marché. Celles-ci peuvent prendre plusieurs formes :

- L'échelle et les investissements requis,
- La différenciation des produits et l'existence de marques fortes,
- L'effet d'expérience, l'accès aux circuits de distribution,

¹ G.R.E.G.E.O.I (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, p.48.

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

o La menace crédible de contre-attaque par les acteurs actuels et la politique gouvernementale dans le secteur.

* Force 3 : La menace de produits de substitution

L'existence de substituts qui, aux yeux des clients, remplissent les mêmes fonctions que le produit de référence, exerce une pression sur le secteur d'activité en question et la valeur qu'il peut créer. Cette menace est d'autant plus forte que le rapport relatif qualité/prix des substituts est élevé et que ceux-ci proviennent de secteurs à rentabilité élevée. Aux possibilités de substitution disponibles aux clients et qui pèsent sur leur volonté à payer pour le produit de référence, il faut ajouter celles offertes aux fournisseurs et qui pèsent sur leur volonté à fournir au secteur de référence les inputs requis.

Les produits de substitutions représentent ainsi une double menace sur l'entreprise :¹

- Une menace actuelle qui risque de provoquer une baisse des ventes.
- Une menace potentielle d'élimination du marché.

La firme peut répondre à cette double menace par une stratégie en matière :

- De coût permettant une baisse des prix,
- De qualité constituant un élément de différenciation par rapport aux substituts
- D'innovation en intégrant les fonctionnalités et les avantages des produits de substitutions.

* Force 4 : Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Ce pouvoir augmente avec la taille et la concentration des fournisseurs par rapport aux acteurs-acheteurs du secteur de référence, plus atomisés. Ce pouvoir s'accroît aussi avec la différenciation des inputs vendus par les fournisseurs, et avec les coûts de transfert que leurs clients (les acteurs du secteur de référence) devraient supporter pour changer d'input et/ou de fournisseur. D'autres facteurs sont de nature à renforcer ce pouvoir des fournisseurs, dont la menace crédible d'intégration en val que ceux-ci peuvent représenter et la protection éventuelle que les pouvoirs publics pourraient leur apporter.

Les fournisseurs peuvent exercer des effets de domination sur une entreprise sur une entreprise. Cela se produit généralement lorsqu'ils sont en situation de monopole pour des raisons :

¹ G.R.E.G.E.O.I.(2009), op.cit, p.50.

- Techniques : l'entreprise doit s'adresser à un fournisseur disposant d'un brevet ou d'un savoir-faire particulier.
- Commerciales : le fournisseur dispose d'une concession de distribution exclusive sur un marché.
- Juridiques : le contrat impose des pénalités en cas de cessation, contrat à long terme.
- Financières : Fort endettement du client vis-à-vis du fournisseur qu'il ne peut risquer de quitter sans soulever des problèmes de trésorerie.

* Force 5 : Le pouvoir de négociation des clients

Comme pour les fournisseurs, c'est la taille et la concentration des acheteurs du produit de référence par rapport à ses fabricants qui constituent le facteur le plus déterminant du pouvoir de ces acheteurs, en plus de la quantité qu'ils acquièrent. Ce pouvoir s'accroît aussi pour des produits normalisés pouvant être acquis chez d'autres fabricants, surtout si les coûts de transfert sont faibles. La protection des pouvoirs publics et la menace crédible d'intégration à l'amont que peuvent représenter ces clients renforcent leur pouvoir de négociation.

De façon générale, lorsqu'il existe un excès d'offre sur un marché, les clients ont un pouvoir de négociation envers les fournisseurs désireux d'écouler les excédents. Inversement, dans des marchés à excès de demande, les fournisseurs sont en position d'exercer des effets de domination en imposant des conditions notamment en matière de prix.

Les clients manifestent leur pouvoir de négociation en faisant jouer la concurrence entre firmes pour obtenir des réductions de prix et une amélioration de la qualité du produit ou du service. Le profit de l'entreprise risque d'être réduit étant donné que les clients s'accaparent une partie de sa valeur ajoutée.¹

La connaissance de la structure d'une industrie et des forces qui y agissent permet à l'entreprise de bien se positionner au sein de cette industrie en développant les stratégies adéquates. Ceci nécessite de connaître les sources de l'avantage concurrentiel de l'entreprise elle-même, notamment à travers l'analyse de sa chaîne de valeur.

¹ Guerra F. (2007), « Pilotage stratégique de l'entreprise », Ed De Boek, Bruxelles, p.29

4.2.2 Nouveau modèle de la compétitivité

La globalisation de la concurrence, la diversité des marchés et le processus rapide d'innovation au niveau des produits et des processus technologiques ont modifié les déterminants de la compétitivité industrielle au niveau international.

Selon le nouveau paradigme de la concurrence qui se joue désormais au niveau international, les sources de l'avantage concurrentiel sont non seulement reliées au coût des facteurs de production et à la disponibilité des matières premières, mais de plus en plus à la qualité de l'infrastructure des institutions de support et d'appui à l'industrie, à l'efficacité des sources d'innovation, au degré des pressions de la concurrence, aux compétences et capacités organisationnelles et techniques des entreprises d'acquérir et de maîtriser des technologies nouvelles et de répondre rapidement aux besoins et aux changements de la demande.

En outre, si le chemin de la réussite dans ce nouveau contexte économique libéral est généralement très étroit, il reste que les moments de réflexion consacrés au diagnostic et à la remise en question servent à orienter les choix de rentabilité et de positionnement et fournissent autant d'occasions au Gouvernement, aux Ministères, aux responsables de l'industrie et aux chefs d'entreprise d'opérer les changements nécessaires sur tous les plans pour mettre à niveau leurs industries et entreprises industrielles et améliorer durablement leur compétitivité.

Comme le note Porter¹, 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.

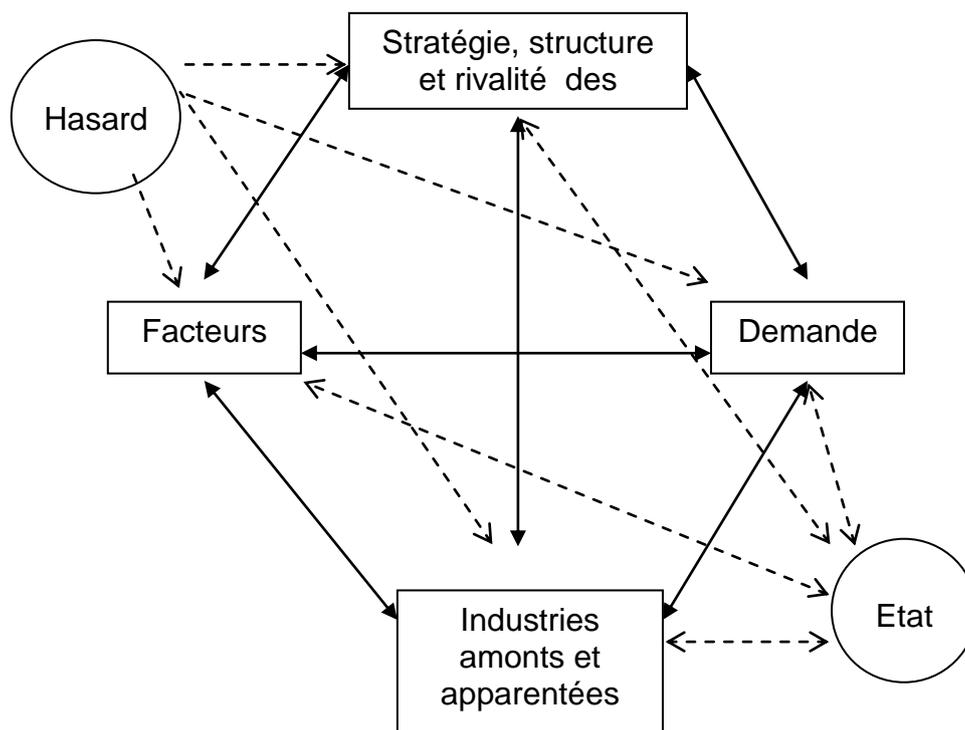
Ce nouveau paradigme bâti à partir de la théorie concurrentielles de Porter expliquée plus haut, est basé sur l'avantage concurrentiel national. Ainsi, la réussite des entreprises ne dépend pas seulement de leurs capacités à produire aux coûts les plus bas ou la réalisation d'économies d'échelle mais elle est fortement liée à son pays d'origine, notamment à l'avantage concurrentiel national que posséderait ce pays.

¹ Porter M. (1993), « L'avantage concurrentiel des nations », Paris, Inter Éditions.

Porter illustre dans son losange ou diamant (voir figure 1.7) l'interaction et l'interdépendance de quatre grands facteurs : les facteurs de production, la demande, les industries amont et apparentées et la stratégie-structure-rivalité des entreprises du secteur. Ces paramètres interagissent et se renforcent mutuellement dans un processus dynamique pour construire la compétitivité internationale de l'industrie d'un pays.

A ces déterminants s'ajoutent le hasard et l'Etat, qui déterminent les chances qu'ont les entreprises d'un pays donné et dans une industrie donnée de construire un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises concurrentes d'autres pays.

Figure 1.7 Le diamant de Porter : les déterminants de l'avantage national



Source Porter M. (1993), « L'avantage concurrentiel », InterEditions, p.141.

4.2.2.1 Les facteurs de production

Obtenir un avantage concurrentiel dépend grandement de la disponibilité des facteurs de production mais surtout du rythme avec lequel ils sont créés, valorisés et spécifiquement adoptés à telle ou telle industrie. Ces facteurs sont regroupés en cinq grandes catégories :

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

- Ressources en savoir : présence de centres et de laboratoire de recherche, expertise de conseil, bases de donnée, création et diffusion des sciences et techniques ;
- Ressources humaines : coûts, effectifs et qualifications;
- Ressources physiques : disponibilité et coût de la terre, de l'eau, de l'énergie et des autres ressources, sa qualité, mais aussi situation géographique, climat, taille du pays... ;
- Ressources en capital : la disponibilité et l'accès aux ressources financières sont encore décisifs malgré la mondialisation des marchés financiers et l'intense circulation du capital ;
- Infrastructures : qualité, caractère et coût pour l'utilisateur des infrastructures disponibles et mise en œuvre.

Il est important de noter que la mondialisation a augmenté la délocalisation et la mobilité à travers les frontières pour plusieurs de ces facteurs de production, en particulier les ressources humaines, les ressources en savoir et en capitaux. Ainsi, l'avantage accordé à chaque facteur dépend du type de secteur car la disponibilité de tel ou tel facteur n'est pas à elle seule une explication suffisante des performances au plan de la compétitivité.

4.2.2.2 La demande

L'analyse de la demande postulée dans tend à mettre à jour des informations sur les clients, sur leur identité, leurs motivations et leurs comportements. C'est faire l'acquisition de l'intelligence économique avec tout ce que cette notion sous-tend comme difficultés d'accès aux renseignements et des risques d'être pris pour un espion.

Il s'agit de savoir qui consomme et/ ou achète, où, à quel moment ou époque de la vie, selon périodicité. Autrement dit, il faudra faire une segmentation à travers l'étude des besoins des différentes catégories des consommateurs et l'analyse de la structure et la composition de la demande intérieure.

L'analyse de la demande est faite dans une optique prospective. Cette démarche permet de prendre en compte les perspectives d'évolution probable de la demande à moyen et long terme. Elle facilite également l'identification à temps des facteurs d'ouverture ou de fermeture des voies de développement des produits (choix des solutions et armes concurrentielles les mieux adaptées). Les facteurs d'évolution de la demande peuvent être de natures diverses et notamment : démographique (nombre d'habitants, structure par âge...) ou induits par des transformations des styles de vie ou encore des

modifications des goûts des consommateurs (exemple : les phénomènes de mode). Aussi, il est nécessaire d'étudier les phénomènes d'internationalisation, c'est-à-dire les mécanismes par lesquels les préférences domestiques sont transférées aux marchés étrangers.

4.2.2.3 Les industries amont et apparentées

La situation d'une entreprise industrielle au sein d'une chaîne verticale allant de l'extraction de matières premières au produit fini la contraint à prendre en compte des relations entre les produits tout au long de la phase de production, la transformation et la distribution.

A partir de ce constat, l'existence d'industries amont (fournisseurs) compétitives et développées sur le plan national procurera à l'industrie aval (le secteur de référence) certains avantages, dont notamment l'accès rapide et efficace aux inputs offrant le meilleur rapport qualité/ prix, coordination entre les différentes activités ou liaisons entre les chaînes de valeur des entreprises et de leurs fournisseurs.

D'autre part, les industries apparentées¹ dont certaines activités figurant dans les chaînes de valeur des industries de référence respectives peuvent être coordonnées ou partagées et mettront en jeu des produits complémentaires.

4.2.2.4 La stratégie, la structure et la rivalité des entreprises

Il s'agit ici du cadre national dans lequel les firmes sont créées, organisées et dirigées, ainsi que la nature de la concurrence domestique et du degré de rivalité de cette dernière. Contrairement à une idée répandue, il existe un lien entre le degré de rivalité entre concurrents domestiques et la création ou la persistance d'un avantage concurrentiel dans une industrie donnée car compétition dynamique et la rivalité entre un groupe local de concurrents favorisent l'innovation et le progrès puisque ces rivaux, opérant dans des conditions de base similaires (coût, accès au marché local), vont chercher à développer d'autres types d'avantages compétitifs.

Ce contexte local affecte aussi la manière dont les entreprises vont être managées et dont elles joueront la concurrence : pratique managériales, relations entre employés et dirigeants ainsi que leurs motivations respectives, durabilité de l'engagement des investisseurs et des salariés dans un métier donné...etc

¹ Appelées aussi industries reliées ou de support.

Aux quatre déterminants de l'avantage concurrentiel national cités plus haut, Porter ajoute les facteurs : hasard et Etat.

4.2.2.5 Rôle du hasard

Le hasard correspond à des événements aléatoires qui créent des bouleversements et altèrent les conditions du losange. Ce qui aura pour résultat une redistribution des positions concurrentielles. Parmi ces événements Porter cite : Les décisions politiques et économiques des pays tiers, les changements majeurs dans les prix de revient ou les taux de change, les grands bouleversements technologiques et les inventions, Les guerres et leurs conséquences différenciées sur telle ou telle industrie...

Ainsi, le facteur hasard n'a que peu ou pas de liens avec les événements survenus dans le pays et qui échappent au pouvoir des entreprises et, bien souvent, à celui des gouvernements. Toutefois, les pays qui disposent du losange le plus favorable sauront le mieux convertir le hasard en avantage concurrentiel par la bonne exploitation des événements aléatoires qui surviennent.

4.2.2.6 Rôle de l'Etat

L'Etat a un pouvoir de régulation (impôts et taxe, droit du travail, législation de l'environnement, surveillance et régulation de la concurrence, contrôle des prix, subventions...). Il peut ainsi influencer positivement ou négativement chacun des quatre déterminants et modifier la formation de l'avantage concurrentiel national. Malgré et même si la tendance est à la privatisation l'influence de l'Etat sur la demande domestique est particulièrement forte concernant les produits pour lesquels il est un très gros client , par son implication directe dans le jeu concurrentiel (télécommunications, automobile ou transport par exemple) ou par l'intermédiaire des organismes publics qui édictent des normes ou des réglementations induisant ou orientant les besoins formulés par les acheteurs.

Par ailleurs l'Etat peut continuer à apporter différents types d'aide pour la formation et le développement d'un avantage concurrentiel national dans une industrie donnée (malgré la réglementation du commerce international dans le cadre de l'OMC et des accords régionaux) ainsi que la promotion d'une politique technologique et la prise en charge de la recherche fondamentale ce qui permettra de favoriser les industries d'amont et apparentées.

Chapitre I : L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation

Porter¹ propose à travers son diamant un système complet où les six facteurs d'influences individuelles directes à savoir les quatre déterminants, le hasard et l'Etat se conjuguent aux influences croisées et aux faits historiques et génèrent la dynamique de création et d'évolution de cet avantage concurrentiel.

Le losange de Porter constitue aussi un outil de prévision de l'évolution future d'une industrie. Il permet d'avoir une estimation sur la durabilité de l'avantage concurrentiel actuel car c'est à travers l'analyse de la structure du losange et sa dynamique qu'on peut déterminer si l'évolution technologique, les événements aléatoires, et telle ou telle orientation de politique économique par exemple, vont donner naissance à une industrie compétitive.

L'analyse du concept de l'avantage concurrentiel national complète et finalise la théorie portérienne de l'analyse concurrentielle et de la compétitivité dans un secteur donné.

Partant de l'analyse des cinq forces concurrentielles qui agissent au niveau d'une industrie donnée, l'entreprise doit mettre à profit ses activités pour produire le maximum de valeur tout en restant en bonne liaison avec la chaîne de valeur de ses partenaires, fournisseurs et clients, au sein du système de valeur.

La formulation de la stratégie de l'entreprise doit lui permettre de se positionner au mieux dans son secteur d'activité tout en valorisant au mieux l'avantage concurrentiel national qui existe dans cette industrie.²

Comme le précise Porter dans la préface de l'édition française³ « la paradigme de la concurrence internationale a connue une évolution fondamentales durant les dernières décennies ... ».

Aujourd'hui s'impose progressivement un nouveau paradigme selon lequel la concurrence internationale se joue en réalité au niveau mondial. Ce ne sont plus les ventes domestiques qui permettent aux entreprises de réaliser des économies d'échelle, mais celles provenant des immenses marchés mondiaux.

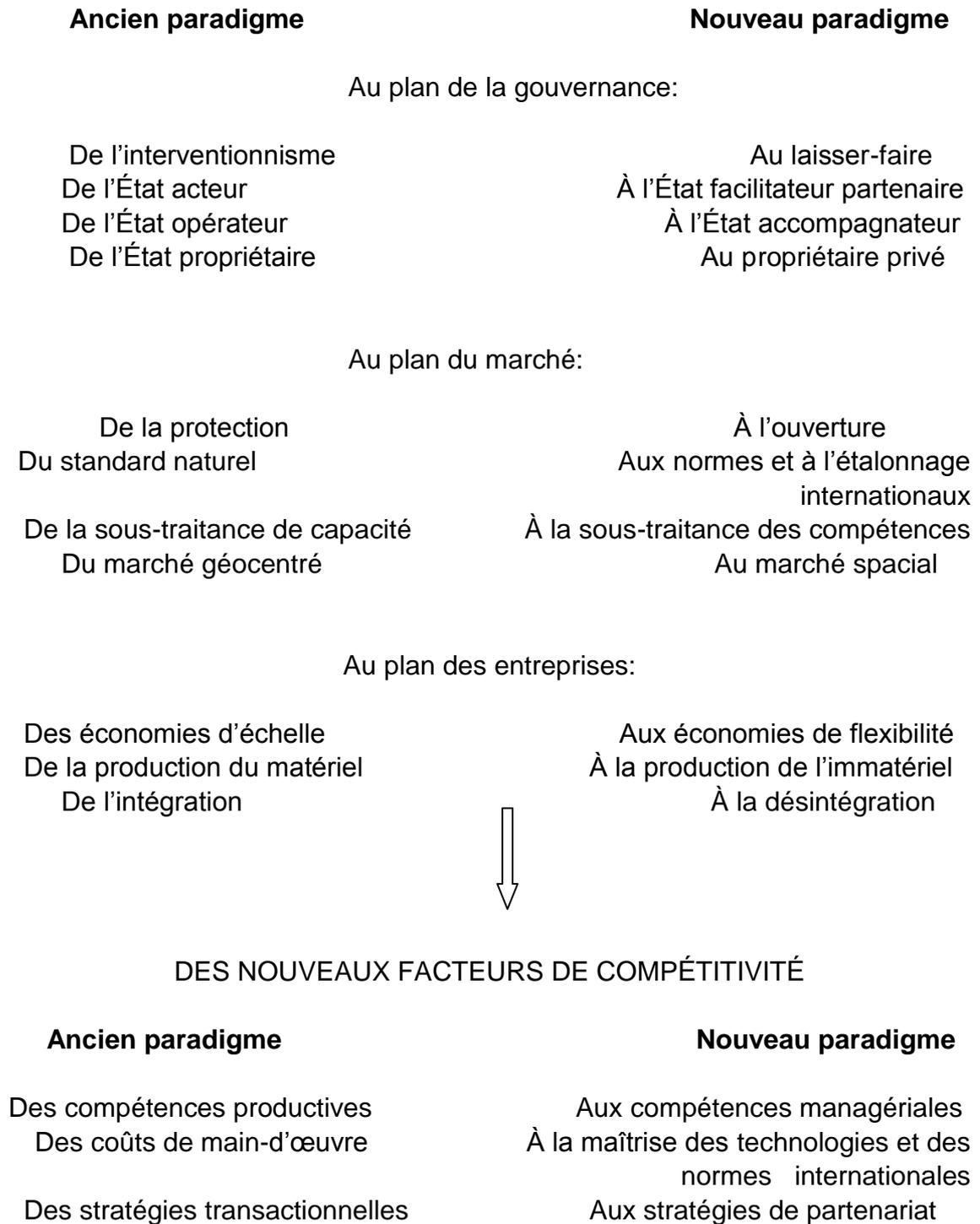
L'avantage concurrentiel ne réside plus dans l'efficacité statique mais le dynamisme. Mais même si nous devons penser en terme de concurrence mondiale, les sources de l'avantage concurrentiel se trouvent avant tout au niveau local.

¹ Porter M. (1999), op.cit, p.71

² Khamassi-El Efrif F. et Hassainya J. (2001), op.cit, p.229

³ Porter M. (1993), op.cit., p.141.

Figure 1.8 : Nouveau paradigme de la compétitivité



Source : ONUDI, Guide méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Vienne, 2002, p 5

4.3 Benchmarking : Outil d'analyse de la compétitivité

La compétitivité est un concept difficile à mesurer. Il existe cependant des instruments qui permettent d'y parvenir. Les études menés par de nombreux chercheurs du domaine de la gestion et de l'économie ont permis de mettre au point des méthodes et des outils permettant de faciliter la compréhension de la compétitivité d'une organisation. Parmi ces outils, nous avons étudié plus haut les outils d'analyse développés par Porter (les cinq forces concurrentielles, la chaîne de valeur, les stratégies de base et, au plan global et international, l'avantage concurrentiel national). D'autre part, nous pouvons distinguer d'autres outils qui permettent d'effectuer une analyse interne de la compétitivité et ceux orientés vers l'environnement.

4.3.1 Présentation du Benchmarking

Pour se développer, un organisme a besoin de pouvoir s'étalonner, que ce soit en interne ou en externe il doit chercher ce qui se fait de mieux. Les entreprises doivent mesurer leurs pratiques d'affaires et leurs résultats afin de demeurer compétitives.

Le Benchmarking est un outil de gestion qui permet de se comparer aux concurrents sur le marché, c'est une pratique récente qui s'est avérée très bénéfique pour les entreprises désirant s'aligner où devancer la concurrence et qui consiste à rechercher en permanence les meilleures pratiques, les étudier afin de les adopter et de les adapter à son organisme pour se rapprocher de plus en plus de l'excellence.

4.3.1.1 Définitions :

La notion de Benchmarking est connue à travers l'expression «meilleures pratiques». Le Benchmarking (de l'anglais benchmark, signifie repère, référence ou norme), cette traduction réduit la méthode à presque rien, le mot est traduit en français par étalon, ou étalonnage, permettant ainsi de se mesurer aux autres¹. Le mot parangonnage en franco-canadien, illustre cette pratique de l'ajustement méthodique sur son semblables².

¹ Costa N. (2008), « Veille et benchmarking », Ellipses Edition marketing S.A, p.77.

² Layole G. (2005), «100 mots pour résister aux sortilèges du management », les empêcheurs de penser en rond, février, p.39

Quelle que soit l'appellation retenue, il s'agit de repérer un étalon ou un parangon, c'est-à-dire un modèle avec lequel se comparer, dans le but de combler l'écart de performance.

Le benchmarking touche la gestion et les pratiques de gestion, c'est-à-dire le travail que fait le personnel pour gérer l'entreprise. Lorsque le benchmarking vise principalement à établir des indicateurs de performance, on y réfère sous les appellations de « étalonnage » et « balisage ». Par ailleurs, lorsqu'elle vise principalement à faire un suivi écrit des meilleures pratiques et des raisons de leur performance, l'appellation « analyse comparative » prend tout son sens¹.

Le benchmarking est un processus de recherche systématique des meilleures pratiques et des innovations d'une activité donnée dans le but de les adopter, les adapter et les appliquer pour une plus grande performance de l'entreprise et pour s'assurer une supériorité par rapport à la concurrence². Il ne s'agit pas d'une simple comparaison de processus ou de méthodes car cette démarche nécessite une véritable volonté de changement.

Il se rapproche de l'analyse marketing au niveau du principal objet d'étude. L'analyse marketing se propose d'étudier les besoins des clients et le benchmarking se consacre aux méthodes répondant à ces besoins, donc le benchmarking est ainsi considéré comme étant « une extension et une généralisation de la démarche marketing » (tout en prolongeant la démarche qualité, « puisqu'il poursuit, en définitive, les mêmes objectifs d'excellence »)³.

La définition du Benchmarking a fait l'objet d'intéressement d'un grand nombre d'économistes, de gestionnaires et de professionnels en la matière. Chacun d'eux a proposé une définition qui peut être soit complémentaire soit apportant un nouvel aspect à prendre en compte. Parmi les multiples définitions du Benchmarking on peut distinguer :

Définition opérationnelle Selon Camp l'initiateur de la démarche qui considère que « Le Benchmarking est la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une supériorité »⁴.

Selon David Kearns, ex directeur général de Xerox Corporation. « Le Benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, des

¹ Boisvert H. (2002), « Le Benchmarking, pour aider les entreprises à s'améliorer », La presse Montréal, 22 mars, p.3, disponible à l'adresse :

www2.hec.ca/cicma/communications/.../lapresse22mars02benchmarking.pdf

² Hermel L. et Achard P. (2007), « 100 questions pour comprendre et agir: le benchmarking », Ed AFNOR, p3.

³ Jakobiak F. (1998), « L'intelligence économique en pratique », Ed d'organisation, Paris, p.238.

⁴ Camp R.C. (1994), « Benchmarking », Ed d'organisation, Paris, p.28.

services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents ou des partenaires les plus sérieux ou des organisations reconnues comme leaders ou chefs de file»¹.

Brilmane définit le Benchmarking comme « le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation »². Selon lui l'adoption d'un benchmarking implique d'être assez modeste pour admettre que quelqu'un d'autre est meilleur dans un domaine, et assez sage pour essayer d'apprendre comment l'égaliser et même le surpasser. Le Benchmarking n'est pas la simple identification des «Best practices» mais il va au delà car il suppose un travail approfondi de mesure de ses propres performances puis celles du partenaire, et la mise en œuvre dans son organisation.

Le benchmarking est aussi un processus qui permet de décrypter et de comprendre son propre fonctionnement, celui de ses concurrents et celui de son environnement. C'est un processus de découverte et une expérience d'apprentissage. «C'est une façon rationnelle de s'assurer que l'organisation satisfait aux exigences de ses clients et s'adaptera sans cesse aux évolutions de ces exigences. Le benchmarking traduit une attitude de recherche de l'excellence dans tous les aspects d'une activité. C'est un processus continu d'évaluation des produits, services et méthodes par rapport à d'autres (services internes, concurrents, entreprises externes)»³. Le benchmarking est ainsi utilisé aussi par les entreprises comme l'une des phases du processus d'amélioration continue.⁴

Le benchmarking est surtout une méthode utilisée afin de mesurer et comparer le niveau de compétitivité des entreprises. En effet, la notion de compétitivité ne se conçoit pas dans l'absolu, mais relativement au niveau des autres entreprises du secteur.

Selon Min et Min⁵, le benchmarking, « est un processus par lequel une organisation évalue ses forces et faiblesse internes et identifie les meilleurs stratégies employées par les leaders de l'industrie dans le but d'intégrer ces découvertes dans un plan d'action concret d'amélioration de l'entreprise ». Pour ce faire, l'entreprise doit observer et se comparer à ses concurrents. Selon

¹ Idem, p.26

² Brillman J. (2003), «Les meilleures pratiques du management », Ed d'organisation, Paris, p.287.

³ Camp R.C., op.cit. , p.30.

⁴ 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.

⁵ 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.

Kozak et Rimmington¹, le benchmarking est un avantage compétitif d'importance et constitue désormais l'une des méthodes utilisées au sein de plusieurs entreprises.

4.3.1.2 Historique du benchmarking

Le benchmarking autant que démarche ne date pas d'aujourd'hui. En effet la reconnaissance militaire, consiste à comparer la puissance de l'ennemie à sa propre force afin de prendre des décisions stratégiques et tactiques, et une application très ancienne.

Deux anciennes vérités permettent de mieux comprendre le benchmarking et son rôle. En 500 avant Jésus-Christ, la générale chinoise Sun Tzu écrivait : « Si vous connaissez votre ennemi et si vous vous connaissez vous-même, vous n'avez pas à craindre l'issue de cent batailles »². Ces mots, et tous les conseils stratégiques donnés par Sun Tzu peuvent s'appliquer à la guerre commerciale menée sur les marchés contemporains.

L'autre vérité nous vient des japonais, quant à eux, ont un mot pour désigner le fait de chercher à être le « meilleur des meilleurs »: dantotsu³. Cette attitude est l'essence même du benchmarking, terme emprunté aux géomètres, pour décrire ce processus proactif de recherche de la supériorité.

A la fin des années 1970, un dimanche matin, lisant son journal, le vice-président de la société Rank Xerox, le leader mondial des photocopieurs en 1975, attaqué par les japonais Canon, Minolta, Ricoh, Sharp, etc. découvre qu'un négociant américain, aidé en cela par des fabricants étrangers, mettait en vente des procédés de xérogaphie comparable à celui qui existe chez Xerox mais à prix équivalent au cout de production de la société Xerox. Il décide alors de rendre dans la filiale étrangère Fuji Xerox, afin de se donner une nouvelle chance d'entrer de nouveau dans la compétition⁴, puisque de 1976 à 1982 la part du marché passe de 82% à 41%, Rank Xerox décide alors de ce comparer aux meilleurs entreprises dans ses différentes fonctions ou métiers. Elle « benchmarque », pour la logistique, L.L Bean, distributeur d'articles de sport et VPCite, Toyota pour le pliage des tôles, American Express, Mary Kay Cosmetics, Hershey Foods, etc⁵.

¹ Kozak.M et Rimmington.M. (1998), « Benchmarking : destination attractiveness ans small hospitality business performance », International Journal of Contemporary Hospitaly Management, vol.10, n°5, pp.184-188.

² Camp R.C. (1992), « le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents », Ed d'organisation, p.19.

³ Idem, p.20

⁴ Costa N. (2008), op.cit, p.75

⁵ Brilman J. (2003), op.cit, p.288.

Le succès remporté par le département fabrication dans l'identification des processus, des concurrents incita la direction de l'entreprise à appliquer le benchmarking à tous les autres départements et centre de coûts¹.

Après la pratique de cette démarche par Xerox, beaucoup l'ont suivi tel que : Hewlett Packard ; Chrysler ; IBM ; Motorola ; l'ont pratiqué au plus haut niveau.

4.3.2 Intérêt du benchmarking

Le Benchmarking repose sur l'observation de l'environnement, en vue d'établir et d'identifier des performances à égaler. Il s'agit pour l'entreprise de se donner les moyens d'occuper une position dominante sur ses concurrents autrement dit d'être plus compétitive. Cette suprématie s'acquiert par l'analyse des écarts de performances avec les sociétés leaders. Elle consiste en un transfert observable de modes de gestion ou d'actions, en vue d'améliorer les méthodes en cours dans l'entreprise.

Le benchmarking est aussi un processus de fixation d'objectifs, mais il est surtout le moyen de découvrir les méthodes qui permettent d'atteindre de nouveaux objectifs. C'est là son intérêt le plus fondamental. Ensuite, le benchmarking a un réel pouvoir de motivation au sein de l'entreprise. Une fois pleinement intégré aux responsabilités, aux procédures de travail et au système de rétribution de l'organisation, il encourage celle-ci à aller de l'avant vers des objectifs réalistes et à modifier spontanément ses habitudes de travail.

Le benchmarking apporte une légitimité aux objectifs fixés, puisqu'il les détermine sur des bases extérieures. Il mobilise des ressources pour la résolution de problèmes de base qui font obstacles au succès. Quand de nombreuses personnes de l'entreprise sont engagées dans le processus du benchmarking, c'est l'entreprise entière qui se focalise sur des objectifs appropriés². Ce processus l'oblige donc à se concentrer, de façon productive et planifiée, sur ce qui la rendra plus performante et plus concurrentielle.

En somme Le Benchmarking ou l'étalonnage des performances compétitives des organisations constitue un instrument de qualité qui a pour objectif l'amélioration continue des processus de management des organisations. Il permet une recherche permanente des meilleures pratiques en se comparant, dans un domaine précis, à d'autres organisations leaders.

¹ Camp R.C. (1992), op.cit, p. 23

² Idem, p.38.

Ce processus d'étalonnage a une double vocation. Il permet d'une part d'analyser la conformité de sa propre organisation aux pratiques, méthodes, processus et outils des meilleurs, d'autre part il constitue un processus d'apprentissage permanent.

Le benchmarking a ainsi pour objectif d'améliorer les performances d'une fonction, d'un métier ou d'un processus de manière importante. Il permet en effet :¹

- De poser des objectifs ambitieux.
- D'accélérer le rythme du changement.
- De surpasser le NIH (Not Invented Here), de voir à l'extérieur.
- D'identifier des processus permettant des percées.
- D'accroître la satisfaction des clients et les avantages compétitifs.
- De mieux connaître ses atouts et faiblesses par une meilleure auto-évaluation.
- De créer un climat basé sur les faits, générateur de consensus.
- D'accroître la capacité à utiliser des mesures pour gérer.

L'organisation peut concevoir et/ou améliorer ses processus grâce au benchmarking mais elle doit d'abord procéder à l'analyse et la mesure de ses propres performances. Elle doit donc «s'étalonner». Le benchmarking comprend d'abord l'étalonnage car il repose sur l'analyse de chiffres, de ratios, d'indicateurs et d'autres éléments statistiques mais le benchmarking est surtout un outil d'analyse de compétitivité parce qu'il permet également d'identifier, d'analyser les meilleures pratiques et la manière dont elles sont réalisées, d'en mesurer les écarts avec celles de l'entreprise pour pouvoir ensuite les adapter voire les transposer à l'organisation. Au total, le benchmarking crée de la valeur et analyse la compétitivité des firmes.

4.3.3 Le processus du benchmarking

Le benchmarking propose des représentations qui intègrent, pour une même information, plusieurs unités sur lesquelles on peut observer cette information. Ce jeu de « représentation/positionnement » amène les acteurs à s'interroger sur leur position non pas par rapport à une règle, mais par rapport à celle des autres avec lesquels ils partagent des objectifs communs. Ce phénomène d'abstraction amène les acteurs à se réajuster collectivement au niveau de leurs modes opératoires, de leur stratégie et de leur environnement. Ce

¹ Brillman J. (2003), op.cit, p.289

processus peut être découpé en cinq phases : ¹ dénombrement, représentation, interrogation, analyse et action.

a. Phase de dénombrement

La première phase du benchmarking consiste donc à s'intéresser à la maille d'analyse, c'est-à-dire au périmètre à partir duquel les études benchmarking seront réalisées. Cette maille n'est pas invariable, elle peut être différente à chaque étude. Une entreprise souhaite réaliser une étude benchmarking pour mieux gérer les heures supplémentaires de ses salariés : le périmètre peut être celui de l'entreprise et la maille tous les services de celle-ci ou bien tous les individus d'un même service.

b. Phase de représentation

La constitution de cette représentation se fera en trois étapes : la recherche des informations disponibles, la définition d'indicateurs et la recherche de formes de communication. Pour une étude benchmarking « heures supplémentaires », le nombre d'heures supplémentaires pour chacune des régions est moins parlant que le nombre moyen d'heures supplémentaires par agents, par âges et par catégories.

3. Phase d'interrogation

La phase d'interrogation est la phase de déclenchement du processus d'apprentissage.

L'étude benchmarking a été communiquée à différents acteurs qui, en la lisant, vont se poser deux types de questions : pourquoi ai-je telle position ? Pourquoi les autres unités sont-elles positionnées de telle manière par rapport à moi ?

4. Phase d'analyse

La phase d'analyse consiste à rechercher les causes des positions établies dans la représentation. Cette recherche de causes peut se faire dans les différentes unités « benchmarkées » ou de manière commune. Il s'agit de répondre aux pourquoi de la phase d'interrogation. On distingue trois domaines de recherche qui sont le fonctionnement, la stratégie et l'environnement. Dans l'exemple des heures supplémentaires, certaines unités en milieu urbain ont plus besoin d'heures supplémentaires car les clients exigent qu'elles aient des horaires d'ouverture plus étendus.

¹ Hermel L. et Achard P. (2007), op.cit, p.155.

5. Phase d'action

Les trois analyses précédentes (fonctionnement, stratégie, environnement) procurent des explications des représentations benchmarking et exigent parfois de nouvelles représentations. Ces explications ont permis d'identifier les causes des positions benchmarking, d'analyser leur valeur au regard de la réalisation de la stratégie et d'évaluer leur pertinence au regard de l'environnement. Elles vont donc donner lieu à des actions d'amélioration.

4.3.4 Typologie du benchmarking

Le benchmarking est un outil très souple pouvant être appliqué de différentes façons pour répondre aux besoins d'un éventail d'impératifs d'amélioration.

Des termes différents sont utilisés pour distinguer les multiples manières d'application du benchmarking. Au début d'un projet de benchmarking, il est primordial de s'accorder clairement sur ce qui doit être réalisé par l'analyse et d'appliquer une méthodologie appropriée.

Parmi les différents types de benchmarking figurent :¹Le benchmarking interne, le benchmarking fonctionnel, le benchmarking concurrentiel ou compétitif, le benchmarking générique, le benchmarking organisationnel, le benchmarking stratégique, le benchmarking coopératif, le benchmarking des processus, le benchmarking international. Nous nous intéresserons plus particulièrement au benchmarking compétitif.

4.3.4.1 Le benchmarking interne :

Permet d'analyser et de comparer des concepts, méthodes, outils, processus, produits et services divers à l'intérieur de l'organisation. Le benchmarking interne est ainsi très important pour diffuser les bonnes pratiques au sein même de l'organisation. Cette partie du benchmarking découle des stratégies de knowledge management visant à diffuser et harmoniser les savoir et compétences de l'entreprise².

Il s'agit au départ de rechercher et de collecter des meilleures pratiques et des connaissances détenues en interne par l'entreprise ou détenues par d'autres entreprises, concurrentes ou non. Il s'agit ensuite de faire partager ces

¹ Brilman.J. (1992), «Les meilleurs pratiques du management », Ed d'organisation, Paris, pp.289-290.

² Pour plus de détails voir: Dossier technologique des Pays de Savoie, Maire J.L, Roura J. & De Changy L. (2003), « Best Practices ou Comment identifier, partager et s'appropriier les meilleures pratiques industrielles ? », p 2, disponible sur le site :

www.thesame-innovation.com/Publi/Fichier/dossier-benchmarking2.pdf

meilleures pratiques, et de comprendre comment elles peuvent être utilisées au sein de l'entreprise. Le processus se poursuit enfin par l'adaptation et l'application de ces meilleures pratiques à de nouvelles situations, avec l'objectif d'atteindre les niveaux de performance auxquels ces meilleures pratiques amenaient dans leur cadre initial d'utilisation. Autour de ce processus, figurent les aspects de l'environnement aidant ou, au contraire, perturbant la réalisation de ces étapes : la culture de l'entreprise, la technologie, l'évaluation et la stratégie. Ces aspects doivent nécessairement être pris en compte pour qu'un transfert de meilleures pratiques d'une entreprise à une autre (benchmarking externe), ou d'une entité de l'organisation à une autre (benchmarking interne) puisse avoir des chances d'aboutir.

4.3.4.2 Le benchmarking fonctionnel :

Il s'agit de se comparer avec les meilleurs au monde dans le même domaine d'activité. En général « nous les trouvons dans les mêmes branches d'activité, et il y a de fortes chances pour qu'ils soient prêts à échanger des informations même confidentielles ; il est également sûr que nous pouvons trouver des idées d'améliorations »¹.

Les avantages sont du même ordre que ceux que l'on trouve en pratiquant le benchmarking interne : facilité de relation et de comparaison, adaptation relativement simple.

Les limites sont celles du champ d'application, qui ne porte pas sur des processus stratégiques, et, du manque de caractère innovant du fait d'une culture liée au secteur de l'industrie. On trouve de nombreux exemples dans les domaines de la chimie/pharmacie, de l'énergie, de l'automobile, de l'informatique et des télécommunications.

4.3.4.3 Le benchmarking générique :

Le benchmarking générique est le plus puissant et le plus bénéfique mais il est naturellement, en contrepartie, plus difficile à mettre en œuvre ; en effet, le benchmarking générique est celui qui permet de se comparer avec des pratiques qui ne sont pas spécialement adaptées au secteur auquel on appartient.

Dans les années 1990, quelques entreprises avaient des positions de n°1 pour certains domaines : Apple se distinguait pour sa gestion des stocks, Microsoft

¹ Hermel L., op.cit, p .152

pour ses pratiques marketing, Square D pour le transfert de technologies, enfin Motorola pour le développement accéléré de ses produits. Ces entreprises vont alors pouvoir servir des partenaires aux autres et s'échanger entre elles des informations déterminantes pour améliorer leurs pratiques.

L'avantage, bien entendu, est que le benchmarking ne concerne pas la concurrence et donc qu'il ne peut être que source d'idées innovantes ; ceci est de plus souvent réciproque¹.

4.3.4.4 Le benchmarking organisationnel :

Permet d'améliorer les activités ayant une forte incidence sur l'organisation et de mettre en relief les insuffisances et dysfonctionnements internes.

4.3.4.5 Le benchmarking stratégique :

Permet d'analyser et adapter des stratégies gagnantes en s'inspirant des expériences des partenaires avec qui l'organisation a déjà une collaboration établie ou une organisation leader.

Il aide à la décision et à l'allocation des ressources. C'est une relation à long terme. la confiance est établie et réciproque. Les informations sont très accessibles, il y a un échange permanent des informations.

4.3.4.6 Le benchmarking coopératif :

Permet d'être le meilleur et le rester (c'est la suite logique d'un benchmarking stratégique)

4.3.4.7 Le benchmarking de processus :

Vise essentiellement à mesurer la performance d'un département en se comparant à une seule industrie se démarquant dans ce même département.

3.3.4.8 Le benchmarking international :

Peut être utilisé avec les organisations disposant de bonnes pratiques et se trouvant dans d'autres pays. L'objectif visé par ce type de benchmarking est d'atteindre un statut de catégorie mondiale.

¹ Costa N., op.cit, p.93, 94

Il existe différents types de benchmarking et c'est à l'entreprise de choisir lequel parmi ses derniers lui convient le plus, en terme du niveau d'ambition, le temps disponible et les résultats recherchés, dire qu'un type de benchmarking vaut mieux qu'un autre n'est pas concevable car tout dépend de la situation qui a été déterminée lors de l'analyse de l'entreprise ; ce peut être l'organisation en elle-même auquel cas tout va reposer sur les analyses des fonctions, ce peut être le produit en lui-même ou le service qui devient inadapté, ce peut être encore l'entreprise qui n'a pas du renouveler l'ensemble des services et une comparaison en interne pourra alors permettre d'y remédier.

3.3.4.9 Le benchmarking compétitif ou concurrentiel :

Ce type de benchmarking est le plus approprié au sujet de la compétitivité. Il a pour objectif de mesurer la performance organisationnelle par rapport aux organisations concurrentes, et ceci à travers l'analyse et la comparaison des concepts, méthodes, outils, processus, produits et services divers à l'extérieur de l'organisation et ceci avec les concurrentes directs.

Le benchmarking concurrentiel suppose ainsi l'obtention de données de toute sorte, d'informations, de renseignements si bien qu'il peut être considéré comme une suite logique de la veille concurrentielle¹. L'analyse de la concurrence va donc s'imposer, et avec elle l'analyse des stratégies des concurrents.

Contrairement à ce que l'on pense généralement, ce type de benchmarking est très largement pratiqué dans certains secteurs de l'industrie. Il ne porte évidemment pas sur les processus les plus stratégiques en termes de place sur le marché. Mais il est très souvent utilisé pour tout ce qui touche à la productivité, aux coûts administratifs et aux relations avec les sous-traitants, qui sont souvent communs².

En effet le benchmarking concurrentiel suppose que l'on ait déterminé un ensemble d'entreprises du même secteur auxquelles on souhaite pouvoir se mesurer ; ce sont les entreprises qui vont nous servir d'étalon.

L'avantage de choisir ce type de benchmarking réside dans la facilité de partir d'éléments de mesure finale facilement comparables, puisque sur le même secteur. De même que pour le benchmarking interne, l'adaptation est facilitée par la similitude de pratiques.

¹ Costa N., op.cit, p.87

² Alexandre J. (2003), « Le guide du benchmarking », Éditions d'Organisation, Paris, p. 38.

Il est cependant assez difficile de pratiquer le vrai benchmarking concurrentiel, qui trouve toujours ses limites dans la confidentialité. Ce qu'on appelle parfois benchmarking concurrentiel n'en est pas vraiment si les concurrents n'opèrent pas sur la même zone d'achalandage, ou si pour un même secteur donné, ils ne s'adressent pas aux mêmes utilisateurs finals¹.

Conclusion :

Nous avons présenté dans ce chapitre d'abord le phénomène de mondialisation et de libéralisation des économies. En effet, pour les pays en développement et les pays à économie en transition, le défi majeur de la mondialisation au début du XXI^e 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.

L'internationalisation de l'entreprise est ainsi une nouvelle alternative économique générée par la globalisation des échanges mettant le potentiel productif, partout dans le monde, devant un double impératif : s'ouvrir et se mettre constamment à niveau afin de devenir compétitive.

Par ailleurs, nous avons abordé dans ce chapitre les fondements théoriques du concept ambiguë et complexe qu'est la compétitivité, d'ailleurs plusieurs chercheurs en gestion et économistes ne se sont pas mis d'accord à l'unanimité quant à la définition du concept de compétitivité et l'usage de cette notion aussi bien au niveau nation qu'au niveau entreprise. Nous avons aussi présenté les contours de la compétitivité, ses différents déterminants ainsi que ses outils d'étude et d'analyse aux niveaux interne et externe.

En somme nous pouvons dire que la compétitivité est, par définition, une notion relative. Elle dépend non seulement des conditions existant dans un pays déterminé et du comportement d'une entreprise donnée, mais également de l'attitude des concurrents. Être compétitif, ce n'est pas seulement bien faire quelque chose, c'est le faire mieux que les autres, et ce non seulement sur les marchés d'exportation, mais aussi sur le marché intérieur.

¹ Idem, p. 39.

CHAPITRE II

PROBLEMATIQUE DE MISE A NIVEAU : APPROCHE ET PROCESSUS

Section 1 :

Approche de la Mise à Niveau.....94

Section 2 :

Fondements et Structure des Programmes de Mise à Niveau.....100

Section 3 :

Processus Stratégique de Mise à Niveau.....110

Section 4 :

Expériences Internationales dans les domaines de la Mise à Niveau.....147

Introduction :

Le passage d'une situation de protection à une situation de libération et de concurrence ouverte a exigé la mise en œuvre d'un programme de mise à niveau de l'industrie permettant un ajustement effectif de l'entreprise et de son environnement.

En effet, comme le souligne Sedjari¹, la mise à niveau, frappée du sceau de la bureaucratie, n'est ni perturbatrice, ni dénuée de sens, elle se présente comme résultante d'un phénomène de mondialisation qui orienterait les entreprises vers de nouvelles techniques de gestion et d'organisation.

Les programmes de mise à niveau des entreprises visent ainsi à renforcer la compétitivité d'entreprises nationales dans un contexte d'ouverture des frontières et de 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, dans un contexte de forte croissance de la population active.

Les programmes de mise à niveau constituent de ce fait des stratégies d'accompagnement des entreprises industrielles, publiques et privées, adoptés et mis en œuvre pour faire face aux nouvelles prescriptions découlant de l'ouverture des marchés et de l'intégration de l'économie algérienne aux espaces de libre-échange économique, notamment l'adhésion à la zone de libre-échange avec l'Union Européenne et à l'OMC qui constituent en soi des défis majeurs et il est nécessaire d'engager des programmes qui prépareront l'économie à ce défi.

Ce chapitre est divisé en quatre sections. La première est consacrée à la définition du concept de mise à niveau, son contexte ainsi que ses différents types. La deuxième section fait l'objet d'analyse des fondements et structures des programmes de mise à niveau, la troisième section de ce chapitre présente le processus stratégique de mise à niveau et enfin la quatrième et dernière section a pour but de présenter et d'analyser quelques expériences étrangères dans le domaine de mise à niveau à savoir l'expérience portugaise, tunisienne, marocaine, égyptienne et sénégalaise.

¹ Sedjari A. (1999), op.cit, p.19.

Section 1 :

Approche de la mise à niveau

1.1 Contexte :

Le concept de « mise à niveau des entreprises » est né de l'expérience portugaise. Initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, le PEDIP (programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise) a connu un grand succès, qui s'est traduit par l'émergence de nouveaux secteurs industriels, le développement d'activités à forte valeur ajoutée et des créations d'emplois, il a inspiré donc des initiatives de mise à niveau dans des contextes d'économie en développement.¹ De telles initiatives ont ainsi été lancées par les pays du Maghreb et certains pays de l'orient (Jordanie, Egypte, Syrie) en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des programmes MEDA².

Ainsi, dans le cadre de la libéralisation, de l'ajustement et de la relance de l'économie, la mise à niveau est devenue pour la plupart des pays en développement et des pays à économie en transition des programmes prioritaires visant à promouvoir et à développer un secteur industriel compétitif doté de capacités et de compétences institutionnelles et humaines.

Pour répondre aux nombreuses requêtes provenant de ces pays, l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) a mis en œuvre, au cours des dernières années, une approche globale compréhensive et multidisciplinaire intégrant l'entreprise industrielle et son environnement.

A l'ONUDI, les programmes de *mise à niveau* ou de *modernisation* sont conçus comme des sous-ensembles de programmes plus globaux appelés programmes intégrés (*integrated programs*). Ces programmes présentent des traits communs mais aussi, selon les contextes, de nombreuses spécificités. Des programmes de mise à niveau ou de modernisation de l'industrie ont déjà été mis en œuvre, avec l'appui de l'ONUDI et différents bailleurs, en Europe de

¹ Bougault H et Filipiak E. (2005), « Les programmes de mise à niveau des entreprises Tunisie, Maroc, Sénégal », Agence Française de Développement, Paris, p.11.

² 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.

l'Est (Pologne, Roumanie), au Kazakhstan, en Amérique Latine (Colombie, Argentine), au Sri Lanka, au Maghreb, et au Proche-Orient.¹

L'approche retenue prend en considération aussi bien l'expérience acquise par l'ONUDI lors de l'exécution de plusieurs projets de restructuration industrielle au cours des dernières années que les quelques expériences d'ajustement et de restructuration industrielle réussies (Chili, Corée du Sud, Mexique, Portugal, Turquie).

Les enseignements qui se dégagent de ces expériences portent principalement sur l'importance des mesures de sauvegarde et d'accompagnement arrêtées en étroite concertation avec les opérateurs directement concernés et réalisées avant et durant la mise en œuvre du programme d'ajustement et de restructuration industrielle. Le choix stratégique de libéralisation, voulu et mis en place dans ces pays, n'était pas celui d'une libéralisation "sauvage", mais progressive, mesurée et accompagnée pendant une période transitoire par un programme d'appui et d'aides appropriées aux principales industries.²

Des périodes de transition sont nécessaires pour permettre aux entreprises de disposer de plus de temps pour s'adapter à l'ouverture totale du marché. Il devrait en être de même pour les entreprises industrielles opérant dans les pays en développement qui ont bénéficié d'une forte protection et qui ont besoin, au risque de disparaître, de s'adapter, de s'intégrer et d'affronter la concurrence internationale dans les meilleures conditions possibles. À titre indicatif, nous mentionnons que l'accord de zone de libre-échange entre les pays de la région du sud de la Méditerranée (Algérie, Égypte, Jordanie, Liban, Maroc, Tunisie) et l'Union Européenne prévoit un démantèlement douanier des intrants et des produits industriels d'une manière progressive et étalée dans le temps en vue d'atteindre le libre-échange effectif.

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:

- a) l'état discute, arrête avec les opérateurs concernés et met en œuvre pendant une période transitoire des mesures d'accompagnement et d'aides appropriées;
- b) que toute entreprise industrielle, ayant une valeur ajoutée réelle, accepte de faire des efforts d'adaptation indispensable et s'engage dans un programme de

¹ Mariesse S. et Filipiak E. (2003), op,cit, p.91.

² ONUDI (2002), p.6.

mise à niveau et d'amélioration continue pour atteindre et conserver le niveau minimal de compétitivité requis au plan international.

Les mesures d'accompagnement doivent être limitées dans le temps et ne doivent pas chercher à garantir aux entreprises telle ou telle marge bénéficiaire, ni telle ou telle part du marché, car les subventions en général retardent les ajustements et l'innovation au lieu de les promouvoir.

1.2 Notions sur la mise à niveau :

Le concept de mise à niveau est assez récent dans la littérature économique, très peu d'études se sont concentrées sur l'explication de ce concept. Néanmoins tous se sont mis d'accord sur le lien existant entre la mise à niveau et la compétitivité entreprise.

La mise à niveau- fabrication de meilleurs produits, produire de façon plus efficace, ou changé pour des activités plus rentables - a souvent été utilisé dans les recherches relatives à la compétitivité (Kaplinsky and Readman¹, Porter²) et mis en relation avec l'innovation, Pietrobelli et Rabellotti³ définissent la mise à niveau comme étant la capacité de l'entreprise à innover afin d'augmenter sa valeur ajoutée. Selon les auteurs, les entreprises ont recours à la mise à niveau pour différentes raisons, à savoir : la pénétration de nouveaux marchés et/ou afin de s'engager dans une nouvelle chaîne de production.

Selon Lamiri⁴ « La mise à niveau est une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents ».

La mise à niveau se caractérise aussi par la mise en place dans l'entreprise d'un système de contrôle de gestion même simplifié, par l'utilisation systématique de l'information, par la rénovation des process de production et l'installation de systèmes de management de la qualité, par l'emploi de processus d'aide à la décision et par le développement du management de l'innovation.⁵

¹ 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.

² Porter M. (1990), « *The competitive advantage of nations* », London and Basingstoke: MacMillan.

³ Pietrobelli C. et Rabellotti R. (2006), «Upgrading to compete: Global value chains, Clusters, and SMEs in Latin America », Harvard University.

⁴ Lamiri A. (2003b), op.cit.

⁵ 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, p.21.

Selon les économistes de l'ONUDI¹ : « La mise à niveau est une grande dynamique de conceptions et de réalisations de grandes mutations dans un environnement global. C'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange ».

La mise à niveau se traduit donc, par une double ambition pour une industrie/ entreprise: □ Etre compétitive en termes de prix, qualité, innovation.
□ Etre capable de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

La notion de mise à niveau (qui repose sur deux idées principales : le progrès et l'étalonnage) est très controversée, pour certains, c'est une mission impossible, pour d'autres c'est une notion réductrice, pour d'autres encore c'est une notion floue dont les contours ne sont pas encore précisés.²

Aujourd'hui il n'existe pas de part de marché assurée, ni de produit qui vit indéfiniment. Dès que l'entreprise s'adapte à une situation, celle-ci évolue vers une situation plus complexe, nécessitant de nouveaux efforts d'adaptation. L'entreprise doit donc passer d'une logique d'adaptation à une logique d'anticipation : se projeter dans le temps et programmer de manière volontaire le rythme du changement qu'elle s'impose.

C'est les raisons pour lesquelles, un programme de mise à niveau répond aujourd'hui avant tout à l'impératif d'amélioration de la compétitivité³, il ne s'agit plus d'industrialiser, mais de moderniser les entreprises et l'environnement économique dans un contexte de globalisation, directement inspiré de l'expérience portugaise, il recouvre différents objectifs et modalités orientés vers l'amélioration de la compétitivité du tissu industriel et de l'environnement des affaires.

La réussite de la mise à niveau conditionne ainsi le développement économique ou la création de dizaines de milliers d'emplois. Le défi est gigantesque. Il y a un risque que l'effet de mode prime sur la rigueur et les exigences du concept. La mise à niveau, processus complexe et global, concerne trois sphères complètement interdépendantes : l'entreprise, son environnement immédiat (associations professionnelles, organismes de formation, conseil...) et son environnement général (Etat, Administration, collectivités locales..).

¹ ONUDI (2002), op.cit, p.7.

² Dans notre travail, la notion de mise à niveau est prise dans le sens d'une recherche permanente de compétitivité (cette dernière nous l'avons vu dans le précédent chapitre que ce n'est pas une notion statique mais plutôt une notion dynamique).

³ Mariesse S. et Filipiak E. (2003), op.cit.

Elle suppose, en effet, le positionnement des entreprises sur des créneaux porteurs avec un avantage concurrentiel et une compétitivité réelle. Elle dépend aussi de l'aptitude de l'Etat à mettre en place les conditions nécessaires à la bonne marche des affaires: cadre réglementaire, infrastructures d'accueil, Administration facilitatrice, relations sociales...

Cependant, la mise à niveau concerne de manière directe la sphère de la production des richesses, notamment les entreprises industrielles. Elle porte beaucoup plus sur des impératifs de restructuration compétitive, voire de survie, que sur des schémas de développement stratégiques.

1.3 Types de mise à niveau :

Selon Humphrey and Schmitz ¹, il existe quatre types de mise à niveau, à savoir :

1.3.1 La mise à niveau des processus (process upgrading) :

- Parvenir à une transformation plus efficace des intrants en produits en réorganisant le système de production et en introduisant une technologie supérieure.
- Se conformer aux normes fixées par les acheteurs (qui conditionnent souvent l'accès au marché, mais permettent également d'augmenter les prix pour de *meilleurs* produits).
- Être plus *compétent* (allier logistique stricte et délais, et assurer une fourniture fiable et homogène en permanence).

1.3.2 La mise à niveau des produits (product upgrading) :

- Des produits plus sophistiqués d'une valeur unitaire plus élevée.
- Une gamme de produits large avec différentes spécifications de qualité et/ou d'origine.
- Il est parfois difficile de faire la distinction entre mise à niveau du produit et des processus, en particulier pour les produits agro-alimentaires, où de nouvelles procédures génèrent de nouvelles catégories de produits (bio, durables, etc²

1.3.3. La mise à niveau fonctionnelle (functional upgrading) :

- Modification des diverses activités de l'entreprise et acquisition de nouvelles

¹ Humphrey.J et Schmitz H. (2002), «How does insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? », *Regional Studies* 36, pp 1017-1027.

² Gereffi G. (1999), « International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain », *Journal of International Economics* 48, pp 37-70.

fonctions augmentant les compétences des activités. Exemple : industrie des jeans de Torreón passant des « maquiladoras » à une fabrication complète¹.

1.3.4 La mise à niveau intersectorielle (intersectoral upgrading) :

- Étendre les compétences acquises pour une fonction d'une chaîne à un secteur différent.
- Apprendre d'un maillon d'une chaîne de valeur (la consommation nationale, par exemple) et utiliser cette connaissance dans un autre (l'exportation). Exemple : les compétences taiwanaises de production de TV utilisées par la suite pour la fabrication d'écrans et donc étendues au secteur informatique.²

1.4 Mise à niveau et Redressement

Il y a une distinction, pas toujours évidente, entre un plan de redressement et une 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 sont déjà en situation d'équilibre contextuel même fragile. La réussite d'un plan de redressement est une condition nécessaire mais non suffisante pour la réussite de la mise à niveau des entreprises déstructurées.³

Le pari est d'autant plus risqué que les dysfonctionnements des institutions d'appui à l'entreprise ne sont pas correctement pris en charge. La mise à niveau consiste à hisser les valeurs, les pratiques de management et les performances au niveau de celles des futurs concurrents dans un laps de temps précisé. Le plan de redressement permet la survie dans le contexte actuel alors que la mise à niveau a pour objectif de permettre à l'entreprise de se battre pour assurer sa pérennité et son développement dans un environnement futur autrement plus exigeant.

Ainsi la politique de mise à niveau n'est donc pas un processus de sauvetage d'entreprises en déclin ; elle constitue l'échafaudage qui permet de construire le pont entre l'ancienne et la nouvelle économie. De ce fait, la mise à niveau de l'entreprise constitue une autre dimension de la stratégie de relance et de durabilité de la croissance économiques.⁴

¹ Bair J. et Gereffi G. (2001), « Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreón's Blue Jeans Industry », *World Development*, 29, pp 1885-1903

² Humphrey J et Schmitz H. (2002), *op.cit.*

³ Lamiri A. (2003a), *op.cit.*, p.171.

⁴ Temmar H. (2011), « La transition de l'économie émergente : Références théoriques Stratégies et Politiques », OPU, Alger, p.388.

Section 2 :

Fondements et Structures des programmes de mise à niveau

2.1 Définition du programme de mise à niveau

De manière très synthétique, un programme de mise à niveau est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange :¹

1- en aidant à lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementation, etc.) ;

2- en aidant les entreprises à devenir compétitives en termes de prix, qualité, innovation et à être capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

Le programme de mise à niveau est donc un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise et est donc distinct des politiques de promotion d'investissement ou de sauvegarde d'entreprises en difficulté.

C'est un programme auquel l'entreprise adhère volontairement et non un programme imposé.

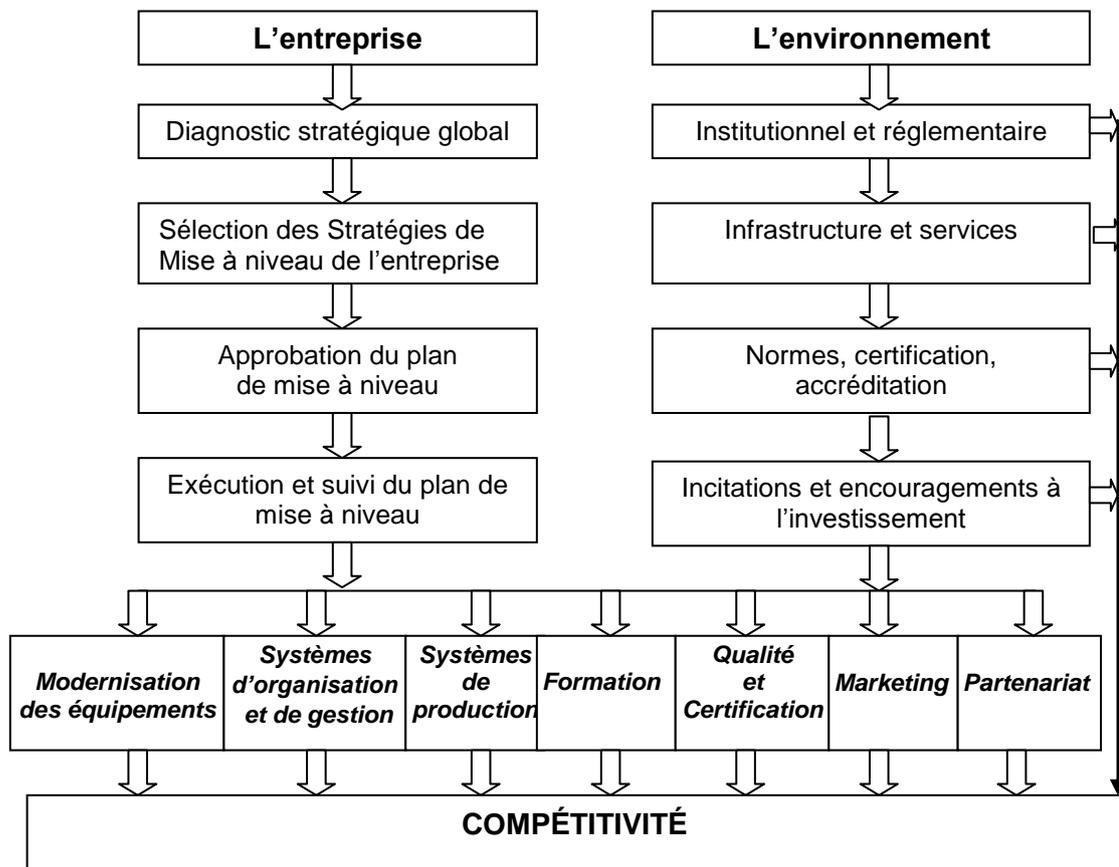
Les actions visées sont des études de diagnostic et de plan de mise à niveau, des investissements immatériels, ainsi que des investissements matériels (équipements de production, de laboratoire et de métrologie, aménagements et génie civil liés au processus de production).

Le programme de mise à niveau industrielle intégré est ainsi complémentaire au programme d'ajustement structurel. Il s'agit d'un préalable indispensable ou, à la limite, parallèle à la mise en place de la zone de libre-échange ou de l'arrangement préférentiel. Le programme développé est modulable et peut être adapté aux particularités des pays et aux spécificités des industries.

L'ONUDI synthétise le processus de mise à niveau de l'entreprise et de son environnement de la manière suivante (voir figure 2.1):

¹ ONUDI. (2002), op.cit, p.7.

Figure 2.1 : Processus de mise à niveau



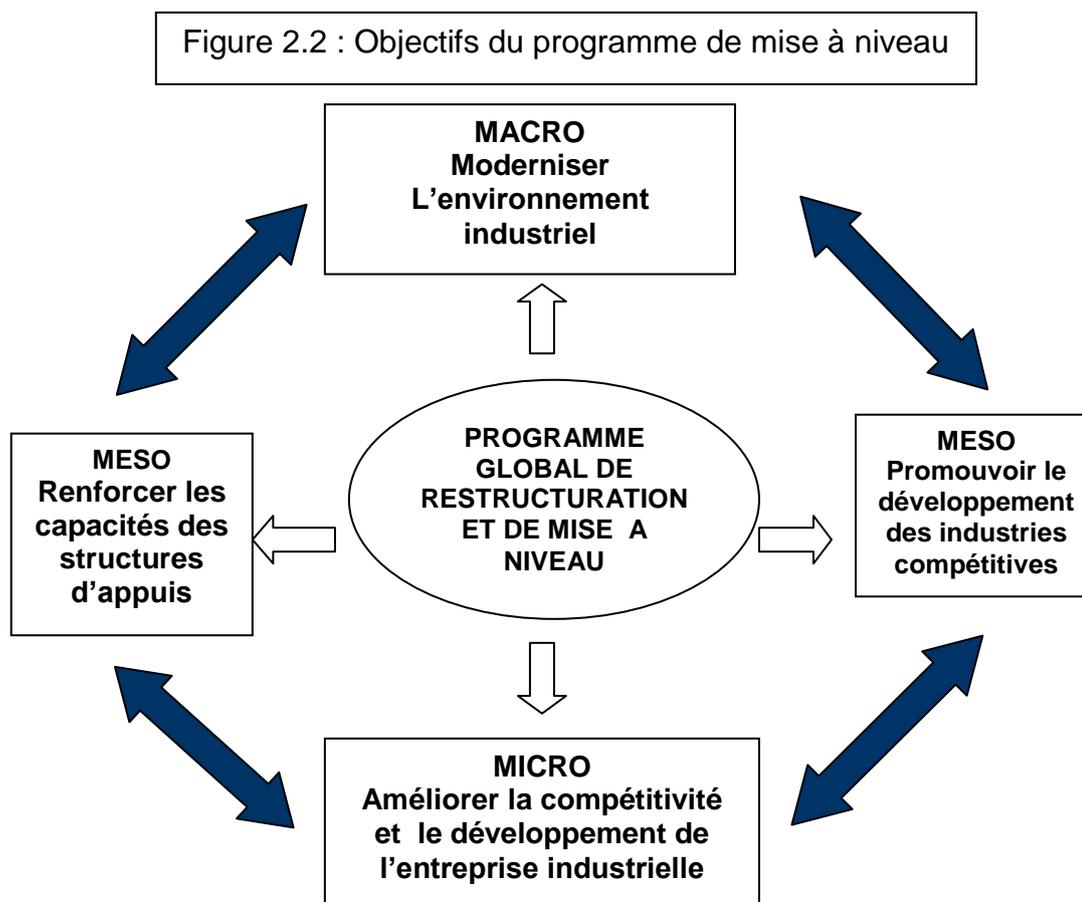
Source ONUDI, « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Vienne, 2002, p.viii

2.2 Objectifs des programmes de mise à niveau

Le concept de *mise à niveau* du tissu industriel est récent. Au delà des ressemblances avec les anciens programmes d'industrialisation qui se sont succédés depuis les indépendances, l'objectif d'un programme de mise à niveau (PMN) répond aujourd'hui avant tout à l'impératif d'amélioration de la compétitivité : il ne s'agit plus d'industrialiser (le processus d'industrialisation étant bien avancé dans les premiers pays qui ont bénéficié de ces programmes) mais de moderniser les entreprises et l'environnement économique dans un contexte de globalisation.

Ce programme a ainsi pour objectifs de soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries et de l'emploi, et de faciliter l'accès au marché international dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie.

La figure 2.2 ci-après résume les objectifs du programme global ainsi que l'interaction entre les principales composantes.



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

2.2.1 Moderniser l'environnement industriel (au niveau MACRO)

La compétitivité dépend aussi bien des performances de l'entreprise que de son environnement Industriel. Ce dernier constitue un soutien, voire une exigence, et joue un rôle stimulateur. C'est en agissant sur les contraintes endogènes et exogènes à l'entreprise qu'on lui permettra de s'adapter aux nouvelles conditions du marché, d'accéder à une meilleure compétitivité et de générer une capacité d'accumulation et de croissance.

Dans les pays en développement, il est impératif de mettre l'entreprise au sein d'un environnement d'un niveau au moins comparable à ceux des concurrents étrangers. « La réussite dans la compétition internationale vient de l'heureuse conjugaison de l'environnement domestique et des sources d'avantage

concurrentiel favorables à telle ou telle industrie »¹. A cet effet et dans le but de moderniser l'environnement industriel le dispositif global de mise à niveau a prévu un fonds destiné à couvrir les aides financières directes aux structures d'appui à l'industrie et aux entreprises.

2.2.2 Renforcer les capacités des structures d'appui (au niveau MESO)

Etant donné que les structures d'appui à l'industrie (tels que les institutions nationales de normalisation, de métrologie, de certification et d'accréditation, les centres techniques sectoriaux et/ou horizontaux...) soutiennent l'entreprise dans ses efforts d'adaptation et de mise à niveau, le programme global de mise à niveau vise aussi le renforcement de ces structures pour qu'elles assurent une meilleure assistance et un appui techniques efficaces répondant aux besoins des entreprises dans le nouveau contexte de compétition internationale. En particulier dans les pays en développement qui disposent de structures d'appui très peu ou insuffisamment développées.

2.2.3 Promouvoir le développement d'industries compétitives sur les marchés nationaux et internationaux (au niveau MESO)

Dans le contexte actuel marqué par un environnement très vulnérable et incertain caractérisé par une globalisation de la concurrence et un processus rapide d'innovation des technologies et des produits, des analyses et des études stratégiques doivent être menées afin de déterminer les industries pour lesquelles le pays dispose d'atouts réels considérables et de repérer les industries porteuses immédiatement et/ou à terme, en prenant en considération les avantages compétitifs présents et/ou à créer et en se basant notamment sur des données et des informations nationales et internationales techniques, commerciales et financières pertinentes. Pour cela, il est nécessaire de procéder à des comparaisons inter-industries et inter-pays à travers notamment la comparaison des indicateurs de performances, de compétitivité et le "benchmarking".

Ce genre d'études stratégiques s'impose notamment dans les pays en développement, qui souvent, exportent des matières premières ou produits de masse fortement banalisés et pour lesquels les bas salaires constituent un facteur décisif de compétitivité. Ainsi, chaque pays en développement doit consolider constamment ses « avantages spécifiques inaliénables et qui font la différence avec les autres concurrents »² en agissant sur plusieurs fronts

¹ Banque Mondiale (1991), «Restructuring economics in distress», Washington.

² Leclercq C. et Leclercq X. (1993), « Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise », Ed Maxima, Paris, p. 34.

différents: renforcer le capital humain, améliorer la qualité, réduire les coûts, améliorer continuellement la productivité et stimuler le partenariat.

2.2.4 Améliorer la compétitivité et le développement des entreprises industrielles (au niveau MICRO)

L'amélioration de la compétitivité des entreprises et leur développement constituent les objectifs majeurs du processus de mise à niveau. Les actions de mise à niveau des entreprises passent indéniablement par : ¹

- Des études de diagnostic et de plan de mise à niveau;

- Des investissements immatériels; comme: les études, y compris la recherche et le développement; l'assistance technique (propriété industrielle); les logiciels; la formation; la mise en place de systèmes de qualité (qualité, certification, etc.); la normalisation; la mise en place de systèmes d'information et de gestion (amélioration des systèmes internes pour permettre aux dirigeants de réagir plus vite aux changements de conjoncture, mais aussi comme moyen d'accéder au marché des capitaux par le canal de la bourse, information industrielle et commerciale); et tout autre investissement immatériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité ;

- Des investissements matériels comme: les équipements de production; les équipements de manutention et de stockage; les équipements en matériel de laboratoire, de métrologie, etc.; les équipements en matériel informatique; les équipements et installations de production d'utilité à l'industrie (froid, chaud, air, eau, électricité); les aménagements et le génie civil liés au processus de production ; et tout autre investissement matériel qui concourt à l'amélioration de la compétitivité industrielle.

Ces actions de mise à niveau se traduisent concrètement par :

- La Modernisation des équipements :
- Réforme des Systèmes d'organisation et de gestion
- Optimisation des Systèmes de production
- Evolution de la Formation
- Mise en place des systèmes Qualité et Certification
- L'amélioration du Marketing
- Développement du partenariat

¹ ONUDI. (2002), op.cit, p.73.

2.3 Les Fondement économiques des programmes de mise à niveau

La définition citée plus haut selon laquelle « un programme de mise à niveau est défini comme un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre échange » renvoie à une approche microéconomique, centrée sur l'entreprise. Elle ne rend pas compte de la logique supportant et légitimant les politiques de mise à niveau initiées par certains Etats, 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 (croissance, équilibres extérieurs).

Les fondements macroéconomiques d'une politique de mise à niveau des économies, et incidemment des entreprises, sont donc à définir pour justifier une intervention de l'Etat dans leur conception puis dans leur mise en œuvre.

2.3.1 Le PMN : Vers une compétitivité accrue des entreprises.

Le concept de mise à niveau comme cité plus haut repose sur deux idées, celle d'un progrès et celle d'un étalonnage. Autrement dit, il s'agit de faire de développer une structure existante pour la rendre plus efficace et plus efficiente par rapport à des structures semblables mais plus performantes. Aussi, toutes les définitions de mise à niveau insistent sur le renforcement de la compétitivité des entreprises en les rendant capables de maîtriser l'évolution des technologies, l'évolution des marchés et l'évolution des méthodes managériales innovantes.

« La mise à niveau est en partie une réponse à un environnement ouvert à l'international où la globalisation est une réalité incontournable, d'où l'impératif de l'entreprise de s'adapter, en tentant de valoriser ses compétences »¹.

Les programmes de mise à niveau ont comme objectif principal le renforcement d'un secteur productif déjà existant et qui devra faire face à terme à une rude concurrence internationale. Donc, il ne s'agit pas ici d'un simple processus d'industrialisation d'un pays dans un contexte d'ouverture inévitable.

Cette ouverture et les conséquences qui en découlent sur la croissance et l'emploi et sur la compétitivité d'une économie d'une manière générale exige le renforcement de certaines conditions et facteurs tels que : la qualité et la performance des entreprises, le niveau du capital humain et l'efficacité des

¹ Tabet- Aouel W.(2012) , « La compétitivité par la mise à niveau de la PME algérienne Etude exploratoire », *Revue Economie et Management*, n°11, Novembre, p.127

dispositifs d'éducation-formation, la stabilité macro-économique et la qualité des institutions, le climat des affaires, la qualité du système bancaire et l'efficacité du marché financier.

Les programmes de mise à niveau s'inscrivent ainsi clairement en amont puis en accompagnement de mesures de démantèlement des barrières douanières. Ils relèvent d'une stratégie plus large de modernisation et d'une volonté politique forte.

Par ailleurs, ces programmes étant ciblés sur les entreprises portent principalement sur l'amélioration des facteurs déterminant leur compétitivité (Cette dernière comme nous l'avons vu dans le précédent chapitre ce n'est pas une notion statique mais est plutôt une notion dynamique). « Ils ne présentent donc pas a priori un caractère sectoriel, méso-économique, mais plus sûrement une logique micro-économique d'appui aux acteurs productifs et une logique macro-économique d'accélérateur de la croissance »¹.

Enfin, les programmes de mise à niveau s'appuient donc sur deux fondements : le premier passe par l'étude de/des avantage(s) national(s). Le second se rapporte à l'analyse des liens entre croissance, emploi et compétitivité.

2.3.2 Le PMN : Vers une logique de la croissance accélérée

Les impératifs de l'ouverture économique obligent à une amélioration de la productivité du travail, qui elle-même contribue à la croissance. Ceci passe par une importante création d'emplois et des gains en termes de productivité du travail. Cependant, le renforcement de la productivité du travail peut se traduire par une diminution de l'emploi, notamment non qualifié. De même, un développement de l'emploi, notamment et à nouveau non qualifié, a des incidences sur la productivité du travail.²

Ainsi, la compétitivité d'un secteur productif dans les pays en développement peut être appréhendée, certes de façon réductrice, par le rapport productivité du travail / coût du travail (définie comme le PIB par personne en activité) particulièrement dans ces pays où l'un des avantages comparatifs potentiels est le coût de la main-d'œuvre. Le PIB est aussi l'un des moteurs de la croissance, avec le nombre d'heures travaillées ou le volume de l'emploi. Il peut être décomposé comme suit :

¹ Bougault H. et Filipiak E. (2005), op cit, p.17.

² Pour plus de détails sur la résolution de cette équation et les politiques publiques de croissance accélérée dans les pays en développement, cf. OCDE (2000), « Tendances récentes de la croissance dans les pays de l'OCDE », in Perspectives économiques de l'OCDE n° 67, OCDE, Paris.

$$\text{PIB} = (\text{PIB}/\text{A}) * \text{A}$$

avec A : nombre d'actifs en activité

La croissance du PIB 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.

Des études¹ visant l'explication des divergences dans les sentiers de croissance des pays de l'OCDE révèlent que deux raisons fondamentales semblent expliquer les moindres performances de progression du PIB par habitant de certains pays. D'une part, la faible utilisation de la main-d'œuvre, avec une mise à l'écart du marché du travail d'une part importante de la population active semble justifier ces écarts. D'autre part, ceci est du à une moindre progression ou une faiblesse de la productivité du travail.

Dans ce cadre afin de favoriser une croissance accélérée il est important de privilégier les instruments favorisant l'emploi dans les entreprises, la productivité du travail par l'investissement dans les nouvelles technologies, l'innovation et le renforcement de la *qualité de la main-d'œuvre*...etc.

2.3.3 Le PMN : Vers une logique de rattrapage

Les effets de rattrapage consistent en ce que les économies moins développées connaissent une plus forte croissance de la production par habitant, en partie parce qu'elles adaptent des modes d'organisation du travail, les équipements et les technologies des pays avancés. De plus, les économies dont la main-d'œuvre est moins bien formée paraissent tirer un rendement proportionnellement plus élevé des investissements dans l'éducation et la formation. D'où le processus suivant : les économies les moins avancées connaissent au départ une croissance plus rapide mais cette croissance économique se ralentit à mesure qu'elles rattrapent les économies les plus avancées.²

Partant du fait que la croissance de la production et de la productivité a lieu dans les entreprises. Les décisions d'investissement, les politiques de formation, de recrutement ou d'amélioration de la productivité de ces entreprises sont influencées, certes par les mécanismes du marché, mais également par les politiques publiques et les réglementations.

¹ ONUDI (2003), « Rapport sur le développement industriel 2002-2003, la compétitivité par l'innovation et par l'apprentissage », ONUDI, Vienne.

² OCDE (2004), « Comprendre la croissance économique », in Perspectives économiques de l'OCDE, n° 72, OCDE, Paris.

Dans ce cadre, une étude de l'OCDE¹ a fait ressortir que la distribution de la production, de l'emploi, de l'investissement et de la croissance de la productivité est hétérogène parmi les entreprises. Dans les branches en expansion, nombre d'entreprises connaissent un déclin alors que dans des branches en régression, il n'est pas rare de trouver des entreprises affichant une croissance rapide. Il n'existe donc pas de destin obligé par la santé ou les perspectives de leur secteur pour les entreprises.

Au niveau d'une branche, la croissance de la productivité apparaît comme le reflet de différentes combinaisons de trois éléments :²

1. l'amélioration de la productivité à l'intérieur des entreprises existantes, par le renforcement de l'intensité capitalistique via des investissements de capacité (économie d'échelle) ou de productivité/nouvelles technologies (effet coût), mais aussi par l'amélioration du niveau moyen de qualification des personnes ayant un emploi (effet capital humain) ;
2. les gains de part de marché des entreprises à haute productivité (effet concurrence) ;
3. l'entrée de nouvelles entreprises qui évincent les entreprises les moins productives (effet réglementation et environnement des affaires).

Par conséquent, parmi les déterminants importants de la productivité et d'une croissance accélérée, et donc de la compétitivité, nous retrouvons : le développement d'une production rencontrant une demande, et donc de création d'emplois, l'accumulation du capital physique et humain ainsi que le développement de technologies avancées.

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

2.4 Structure des programmes globaux de mise à niveau

Le PMN n'est ni un programme de financement ou de création d'entreprises, ni un outil de prise en charge d'entreprises en difficulté. Il permet d'accompagner les entreprises disposant d'un potentiel de développement intéressant et

¹ OCDE (2001), «Productivité et dynamique de l'entreprise : leçons à tirer des micro-données», in Perspectives économiques de l'OCDE, n° 69, OCDE, Paris.

² Bougault H. et Filipiak E. (2005), op cit, p.23.

exerçant une activité continue et normale sur ces différents segments de marché.

La démarche est ainsi global, modulable et adaptable, qui repose sur une concertation étroite des principaux acteurs (État, institutions de support et d'appui et opérateurs privés).

Le programme peut se répartir en trois composantes principales, organisées selon les bénéficiaires respectifs: Ministère de l'industrie, structures d'appui, industries et entreprises. Ces composantes comportent des actions à court et à moyen terme.¹

La modernisation de l'environnement des affaires, de même que la mise en cohérence des structures d'appui est un préalable indispensable.

L'objectif de promotion du développement d'industries compétitives répond à l'analyse théorique des grappes industrielles, fondée sur un avantage national. Cet avantage national découle de l'analyse des caractéristiques du losange, et de la manière dont un pays souhaite le faire évoluer (quels facteurs de production sont compétitifs ? quels handicaps ? quelle demande domestique ? quels canaux de distribution ? quelles pratiques managériales ? quels talents ? etc.).

Ainsi un programme de mise à niveau, conçu dans un contexte national et sectoriel spécifique, doit faire écho à ses spécificités. Son contenu précis découle (ou devrait découler) du contexte de mise en œuvre.

Les différents programmes se caractérisent cependant par un soubassement théorique commun, largement inspiré des analyses de Porter.

En théorie, une fois qu'un avantage concurrentiel national a été identifié dans un secteur industriel donné, il convient d'en soutenir le développement, en aidant à la mise à niveau des entreprises du secteur, à la création d'entreprises amont ou apparentées, au renforcement de liaisons inter-firmes.

Il convient de préciser aussi que les programmes de mise à niveau sont de plus en plus conçus pour le secteur productif dans son ensemble, intégrant à la fois l'industrie et les services.

¹ Pour plus de détails sur les principales composantes du programme global de restructuration et de mise à niveau, cf. Annexe 2

Section 3:

Processus stratégique de mise à niveau

Dans un contexte de libéralisation économique et commerciale et de rude concurrence mondiale marqué principalement, pour la majorité des pays en développement, par l'adhésion à l'OMC et par la conclusion d'accords d'association pour des zones de libre-échange, les entreprises industrielles de toute taille sont invitées à redéfinir leurs modalités d'organisation, de fonctionnement et à adopter de nouvelles approches managériales. Elles sont conviées à travers les programmes de mise à niveau à se moderniser, à améliorer la qualité des produits et des services, à répondre aux exigences de leur clientèle en termes de qualité, de délai de réalisation et de satisfaction des besoins. Egalement, les entreprises sont amenées à redéfinir leur stratégie par rapport aux menaces des marchés.¹

Dans ce nouveau contexte de libéralisation, ces entreprises n'ont jamais autant eu besoin d'élaborer un processus stratégique de mises à niveau dont le *diagnostic stratégique global* est la première étape qui précède la deuxième étape *sélection des stratégies*, suivie par la troisième étape *construction du plan de mise à niveau* et finalement la quatrième étape *Mise en œuvre et suivi du plan de mise à niveau*. Toute erreur de jugement, tout mauvais choix de critère, de référence ou de "modèle d'entreprise" risquent de mobiliser des ressources pour résoudre des problèmes secondaires au détriment de ceux réellement prioritaires

3.1 Diagnostic stratégique global :

Pour se développer, les entreprises doivent en permanence s'adapter, faire évoluer leurs activités, remplacer ou renforcer leurs moyens, aménager leur structure, motiver leurs collaborateurs. Ces adaptations, pour être pertinentes et efficaces, ne peuvent être menées qu'en respectant une démarche méthodologique rigoureuse, globale et cohérente. Le diagnostic constitue en ce sens un premier pas pour aboutir à cet objectif.

Le diagnostic d'entreprise a donc comme objet la recherche des caractéristiques essentielles au développement de l'entreprise et à son accompagnement, en fonction des ressources à disposition et des contraintes de l'environnement. L'objectif final est d'évaluer les aptitudes de l'entreprise à

¹ 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*, OPU, Oran, p.35.

satisfaire les contraintes de compétitivité et de pérennité, en vue de décider dans des conditions acceptables. Ce type d'approche permet notamment de faire apparaître les insuffisances et dérives de l'organisation (problème de positionnement, alliance avec un partenaire peu compatible, prix de revient trop élevés, politique de gamme inadaptée, qualité des produits en dessous du standard requis) et les ressources stratégiques qui peuvent contribuer à l'amélioration de la compétitivité (nouvelles voies de développement, renforcement des normes de qualité et de sécurité, abaissement des coûts de revient, amélioration des services autour du produit, intensification de l'innovation...)¹.

Ainsi de nombreux objectifs peuvent conduire à un diagnostic stratégique : mieux valoriser l'entreprise, augmenter sa rentabilité, recherche de croissance, stabilisation et gestion des risques, développer le portefeuille clients ... les acteurs du marché de l'entreprise, les entités de l'entreprise et les correctifs d'après diagnostic sont interdépendants. Il importe donc de les intégrer dans tout diagnostic.

3.1.1 Généralités sur le diagnostic :

Un diagnostic², comme dans son acception médicale, consiste à mener un examen tendant à identifier un mal, un malaise ou une maladie à partir de symptômes. Cependant, si dans le domaine médical, la définition, l'objectif, les formes, la méthodologie, le champ d'application et l'auteur du diagnostic sont généralement bien clairs, il n'en est pas de même dans le domaine de la gestion. D'ailleurs cette notion de diagnostic ne s'est étendue au 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 internationale.

Le diagnostic a pour objectif de mettre en relief les points faibles et les points forts de l'entreprise, pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds. Mais souvent c'est une étude globale qui est menée, relativement mieux étayée et autrement plus rationnelle, portant sur différentes fonctions et activités³.

Le diagnostic est défini aussi comme étant un examen critique de l'existant dont l'objet est de faire le point de la situation de l'entreprise en ses différents aspects, externes et internes.

¹ Meier O. (2011), op.cit, p.5.

² Le mot diagnostic, d'origine grecque, signifie "apte à discerner".

³ Hamdi K.(2002), « Diagnostic et redressement d'entreprise », Ed Es-salem, Alger, p.11.

Il permet ainsi de prendre la photographie de l'entreprise, de la situer dans son environnement et d'agrandir toute ou partie de cette photographie.¹

Le diagnostic est à la fois une technique de gestion et un état d'esprit, consistant en permanence à répondre aux questions fondamentales que se posent les dirigeants d'entreprises : Quelle est la vocation de l'entreprise?, quelles sont ses finalités et ses préférences?, quels sont ses résultats passés et présents?, sont-ils satisfaisants et pourquoi?, que devrions-nous faire, quelles sont les alternatives?, qu'allons-nous faire à court, moyen et long termes? Faire un diagnostic, c'est se poser la question fondamentale de savoir ce qu'est une entreprise, son fonctionnement et ses différents types de résultats.

Nous pouvons donc poser comme fondement de cette méthodologie l'enchaînement chronologique des différentes étapes suivies, pour obtenir ou tenter d'obtenir le résultat souhaité.

3.1.2 Notions de base sur le diagnostic stratégique

Le diagnostic, au même titre que la stratégie, reste un concept ambivalent : le mot représente en effet à la fois le processus (le diagnostic *en cours*) et le résultat de ce même processus (le diagnostic comme opinion sur une situation). Le substantif se mêle de façon permanente au procédural. 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.²

Etape cruciale de la prise de décision stratégique, le diagnostic stratégique nous renseigne sur les orientations stratégiques possibles de l'entreprise. Ceci du fait qu'il permet de dégager d'une part les points forts et les points faibles de l'entreprise, et d'autre part les opportunités et les menaces de l'environnement. De ce fait, le diagnostic stratégique s'appuie sur une analyse factuelle de la réalité qui vise à donner une vision réaliste de la situation de l'entreprise.³

Le diagnostic stratégique consiste donc à comprendre l'impact stratégique de l'environnement externe, de la capacité stratégique de l'organisation (ses ressources et compétences), de ses objectifs et de sa culture.⁴

¹ Khelifati N. (1994), « Introduction à l'organisation et au diagnostic de l'entreprise », Ed Berti, p.43.

² Marmuse C. (1999), « Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens », Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, 1999, p. 77 - 104.

³ Bachy B. et Harache C. (2010), « Toute la fonction Management », Ed Dunod, Paris, p.51.

⁴ Johnson G. et al. (2001), « Stratégique », Ed Pearson, Paris, p.16

Cependant, afin que les résultats du diagnostic stratégique soient pertinents, il est indispensable de déterminer un niveau d'analyse adéquat : un niveau trop général donnerait des résultats et des orientations erronés ; un niveau trop détaillé rendrait le diagnostic quasi impossible à réaliser. L'étape qui va donc prélude au diagnostic stratégique aura pour objectif de déterminer ce niveau d'analyse adéquat. Cette étape est la segmentation stratégique.

Le diagnostic stratégique se distingue 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 des parties prenantes. Un diagnostic stratégique doit en effet : s'inscrire dans une certaine logique (contexte, enjeux, démarche) ; respecter certaines étapes ; proposer des moyens de perfectionnement et un plan d'actions solide et réaliste...

En général, l'objectif d'un diagnostic stratégique est d'apprécier et de porter un jugement global en vue de mettre en relief les potentialités et les faiblesses d'une entreprise et d'identifier les leviers de compétitivité. Il intervient alors comme un outil d'analyse et d'aide à la décision pouvant être mis en œuvre dans l'entreprise quelle que soit sa situation, bonne ou mauvaise. Il permet ainsi d'analyser la situation et de comprendre les évolutions de l'environnement et les causes majeures de dysfonctionnement.

Il est important de signaler que le diagnostic stratégique n'est pas uniquement la recherche de relations de cause à effet par rapport à un futur prédéterminé, mais aussi une méthode de réflexion amenant à découvrir le champ des futurs possibilités car il permet d'apprécier un potentiel et des marges de manœuvre tant dans l'actualisation des ressources de l'entreprise que dans le choix des objectifs à atteindre.¹

Le diagnostic stratégique est ainsi une étape essentielle dans la définition et la formulation d'une stratégie. Préalable à tout processus de décision, il doit permettre à l'entreprise de se connaître, de savoir ce qu'elle veut et peut faire un regard de ses ressources et avantages concurrentiels et de se positionner favorablement sur ses marchés. Un diagnostic efficace doit ainsi conduire à identifier des opportunités de développement et permettre la définition d'options stratégiques réalistes.²

Cependant, tout diagnostic général d'entreprise est entaché de biais :³

¹ Atamer T. et Calori R. (2003), « Diagnostic et décisions stratégiques », Ed Dunod, Paris, p.43.

² Meier O. (2011), Op.cit, p.37

³ Johnson G et al.(2001),op.cit, p.45

- L'information est toujours incomplète ;
- Il est difficile de pratiquer l'autocritique ;
- Un intervenant extérieur est porteur de ses propres biais ;
- En toute conscience et en toute bonne foi, les schémas que les acteurs et l'organisation se sont créés conditionnent leur perception de l'environnement et de leur entreprise.

3.1.3 Démarche d'élaboration du diagnostic stratégique global

La méthodologie du diagnostic stratégique global visant la mise à niveau de l'entreprise suppose une démarche globale assez précise, qui comporte des exigences dont le recours à cinq catégories de diagnostic constituant son ossature.

Ces diagnostics doivent être connectés entre eux, confrontés aux stratégies et aux objectifs de l'entreprise et articulés d'une façon logique et cohérente. La qualité du diagnostic stratégique découle donc d'une symbiose harmonieuse de ces cinq composantes :

- Analyse des sources externes de compétitivité
- Diagnostic financier
- Diagnostic des capacités managériales et de la qualité
- Analyse des performances commerciales
- Diagnostic technique

3.1.3.1 Analyse des sources externes de compétitivité :

On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. L'entreprise doit surveiller en permanence son environnement car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et, d'autre part, elle agit sur ce même environnement. L'entreprise peut être influencée par son environnement de manière positive (opportunités environnementales) ou de manière négative (contraintes environnementales). Le rôle de l'environnement est donc déterminant dans l'activité de l'entreprise et ceci dans la mesure où il en conditionne la stratégie donc le développement et parfois même la survie.

L'entreprise doit donc surveiller de manière permanente l'évolution des marchés, l'évolution de la concurrence et des technologies. Il s'agit également d'identifier les risques de *cassures* technologiques (apparition d'innovations majeures) ou structurelles (nouveaux lobbies, nouvelle réglementation, influence grandissante des organisations de consommateurs, etc...).

Cette surveillance (ou veille) se fait à l'aide des SIM (Systèmes d'Information Marketing) alimentés en données provenant des forces de vente, des distributeurs, ou des organismes professionnels. Il s'agit d'identifier tout d'abord l'ensemble des variables d'évolution et d'élaborer ensuite le cadre des actions nécessaires pour profiter des opportunités environnementales ou pour réduire d'éventuelles contraintes imposées de l'extérieur.

En bref, l'environnement est source d'incertitude pour l'entreprise, et cette incertitude s'observe non seulement au niveau des marchés de l'entreprise mais encore au niveau économique, politique et social. Il est donc normal que les entreprises cherchent à réduire ces risques en développant leur connaissance des variables clés de l'environnement ou en tentant de négocier avec certaines parties prenantes, par exemple avec les concurrents.

Nous décrivons donc ici les composantes de cet environnement :

a. Le Macro- environnement et ses caractéristiques (l'analyse PEST, PESTE ou PESTEL)

L'analyse de l'environnement s'inscrit dans une logique de diagnostic externe et sert fréquemment à préparer une analyse SWOT¹ ou à apporter des informations destinées à alimenter une réflexion stratégique.

Le modèle SWOT permet d'avoir une vision globale de l'entreprise ou du domaine d'activité stratégique sur son marché : ²

- Menaces : ce sont les faits provenant du marché ou de son environnement et qui ne sont pas favorables. Ainsi, l'arrivée de nouveaux concurrents, la fusion de deux concurrents les rendant plus compétitifs, une réglementation restrictive, un segment de marché en régression, une instabilité internationale ayant des répercussions sur le marché...
- Opportunités : elles correspondent aux faits ou tendances du marché et de son environnement qui sont plutôt favorables. Ainsi, une nouvelle technologie, un segment de marché en forte croissance, un fort pouvoir d'achat du marché-cible, un segment de marché émergent en forte progression, la chute d'un concurrent...
- Forces : ce sont les atouts de l'entreprise et de ses gammes de produits ou services. Ce sont ses points forts par rapport aux concurrents. Par exemple :

¹ SWOT : Strengths Weaknesses Opportunities Threats

² Bachy B. et Harache C. (2010), op.cit, p.61

une image d'innovateur, une excellente qualité, une gamme large et complète, une bonne relation client, une part de marché importante...

▪ Faiblesses : ce sont les points faibles de l'entreprise ou des gammes de produits ou services. Par exemple : une faible notoriété, une baisse de qualité, une faible rentabilité, des produits vieillissants...

La méthode PEST consiste simplement à rassembler une masse d'information afin d'identifier et de hiérarchiser les éléments significatifs de l'environnement. Les facteurs d'influences environnementales sont classés en quatre grandes familles représentées par les lettres PEST¹. L'analyse P.E.S.T. devient P.E.S.T.E. lorsqu'on ajoute l'Ecologie. Enfin, on obtient P.E.S.T.E.L. lorsqu'un sixième axe, l'axe Législation, vient se greffer à l'analyse.

➤ Politique : Il est bien évident que les entreprises sont étroitement dépendantes des contraintes politiques soit qu'elles résultent du changement de couleur politique du gouvernement soit qu'elles résultent de modifications liées aux nationalisations, privatisations, etc.

➤ Economique : L'analyse de cet environnement en évolution continue depuis l'ouverture de l'économie et l'adoption des programmes d'ajustements structurels pourra orienter d'une manière significative la recherche de l'origine des contraintes et des opportunités pour la mise à niveau de l'entreprise.

Cette analyse pourra porter sur:

- L'évolution des données fondamentales économiques du pays, soit: Le revenu moyen par habitant, le produit national brut, les consommations, les investissements, le taux de croissance économique, le taux de change, etc.; Les exportations et/ou les importations du pays, du secteur, de l'industrie et des produits fabriqués par l'entreprise examinée;

- L'impact de certaines variables économiques et politiques sur les performances de l'industrie telles que la dévaluation de la monnaie, l'augmentation des coûts de certains facteurs de production, les coûts moyens du capital, du travail et du licenciement, etc.

➤ Socio-culturel : Il s'agit ici de l'évolution du style de vie des consommateurs ainsi que des valeurs sociales, des goûts et des besoins. Ainsi, les études de marché envisagent toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à des investissements directs à l'étranger, le succès

¹ Abate R et al. (2009), « Le Grand Livre de la Stratégie », Ed d'organisation, Paris, p. 337.

d'une implantation dépend en effet d'une bonne compréhension de cet environnement. Il s'agit d'étudier : les systèmes de croyance et de valeurs, les religions, les habitudes et coutumes, les ethnies éventuelles, les langues...etc.

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

Il s'agit ici d'analyser les systèmes d'appui technique permettant à l'entreprise d'exploiter et d'accéder à l'information technique et technologique, de choisir et d'acquérir les technologies, les équipements et les procédés de fabrication, d'adapter et de maîtriser les transferts technologiques et enfin de capitaliser et de développer le savoir-faire technologique.

➤ L'environnement écologique : Les entreprises progressent vers davantage de respect de l'environnement, à cet égard la démarche dépasse de loin l'installation de bacs à recyclage ou de campagnes écologiques anti-pollution ou d'incitations à économiser l'eau et l'électricité !

Il faudra s'intéresser à la provenance des produits, aux matériaux utilisés, aux mentalités. Par ailleurs, l'entreprise ne doit pas oublier que le consommateur est de plus en plus attentif à tous ces éléments.

➤ L'environnement légal : la vie des entreprises est fortement influencée par le cadre juridique dans lequel elles opèrent. Ainsi, l'état règlemente l'activité économique en encadrant l'emploi, la concurrence, en adoptant une politique plus ou moins restrictive au niveau du crédit, etc.... pour beaucoup d'entreprises, cet interventionnisme étatique est pesant par les contraintes qu'il impose.

b. Le Micro environnement de l'entreprise

Le Micro-environnement est constitué des principales parties prenantes de l'entreprise :¹

- Les clients : enjeux de qualité de produit et de service, d'information sur la composition des produits, de respect de normes de sécurité, de recherche et développement pour des produits plus respectueux de l'environnement...

¹ Abate R et al. (2009), op.cit, p. 336.

- Les fournisseurs et sous-traitants: respect des délais de paiement, mise en place de politiques d'achat....
- Les concurrents : éviter la concurrence déloyale, appliquer les normes environnementales...

L'analyse du micro et du macro environnement permettra de mettre en évidence les opportunités, les menaces, les forces et les faiblesses de l'entreprise.

En conclusion sur ce point, les entreprises s'insèrent dans leur milieu et le façonnent. Pour minimiser les contraintes environnementales les entreprises entretiennent entre elles des relations variées; d'une part elles s'affrontent sur des marchés et se livrent à une concurrence plus ou moins féroce et d'autre part des relations de complémentarité, faites d'associations ou de dominations peuvent s'instaurer entre elles.

L'environnement économique dans lequel opère l'entreprise peut influencer positivement ou négativement ses performances. Dans ce cadre, les études menées par l'ONUDI¹ ont montré que l'environnement dans les pays en développement, en dépit des mesures mises en œuvre, se caractérise encore par l'existence de certaines contraintes structurelles et de défaillances organisationnelles.

Il serait donc nécessaire d'intégrer le diagnostic de l'environnement dans la méthode de diagnostic stratégique. 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 ou indirects sur la mise à niveau et le développement de l'entreprise industrielle.

3.1.3.2 Diagnostic financier :

Le diagnostic financier revêt une grande importance dans le diagnostic stratégique de l'entreprise et doit mériter toute l'attention car les données comptables et financières de l'entreprise constituent une source d'information essentielle très utile pour évaluer et apprécier la situation économique et financière de l'entreprise. Ainsi tout diagnostic stratégique doit comporter une analyse financière poussée qui, en partant de l'analyse de l'évolution des états financiers, du tableau de financement, des coûts et des prix de revient et des

¹ ONUDI. (2002), op.cit, p.13.

éléments des comptes de résultat de l'entreprise, consiste à mesurer la rentabilité de l'entreprise et à analyser son équilibre financier.

Cette analyse a l'avantage d'offrir une vision d'ensemble rapide de la situation et du comportement de l'entreprise.

La première étape de l'analyse financière 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 bilans¹. Cette analyse est réalisée à partir des trois derniers bilans de l'entreprise dont le dernier est redressé. L'appréciation des équilibres financiers se fera sur la base d'une étude de l'évolution dans le temps du tableau de financement, du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie.

Par la suite, intervient l'analyse des comptes de résultats afin de dégager des résultats et des soldes intermédiaires très significatifs pour toute mesure de rentabilité. L'appréciation de cette dernière se fera à partir de l'analyse, dans le temps et dans l'espace, si possible, de la croissance des ventes et de la valeur ajoutée, de la rentabilité financière et de la productivité.

Enfin, l'analyse financière sera pourra être complétée par une étude analytique fondée sur un examen de l'évolution des produits et des charges d'exploitation par produit ou par domaine d'activité stratégique. Les objectifs d'une telle démarche sont multiples². Citons les plus importants: une meilleure estimation des coûts et des prix de revient par produit et également par centre de coût (usine, atelier, direction) et 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 :

La plupart des enquêtes menées pour discerner l'origine exacte des difficultés des entreprises font ressortir les problèmes de management et d'organisation parmi les causes premières de défaillance.

Il importe donc, dans l'optique d'un diagnostic stratégique global, de procéder à un diagnostic des compétences managériales qui a pour but d'évaluer les

¹ Corhay A et Mbangala M.(2008), « Diagnostic financier des entreprises: Manuel et études de cas », Ed Université de Liège, Belgique ,p.14.

² Batsch L. (2000), « Le diagnostic financier », Ed Économica, Paris, p.12.

compétences et les performances managériales de la direction, d'étudier la structure organisationnelle de l'entreprise et les dimensions socioculturelles et d'identifier les actions à entreprendre pour améliorer ces compétences.

Pour procéder à ce type de diagnostic il convient en premier de faire préciser et d'explicitier par le chef de l'entreprise la vision et les objectifs fixés, leur hiérarchisation, les grandes lignes de sa politique générale et de ses orientations stratégiques ainsi que les contraintes et les pressions éventuelles qui limitent son pouvoir.

Ensuite, il convient d'apprécier et d'évaluer la capacité managériale de la direction, c'est-à-dire la manière et les méthodes de management conçues et suivies par le chef de l'entreprise et sa direction générale pour la réalisation de la mission et des objectifs fixés. C'est pourquoi, il est primordial d'évaluer les compétences et les aptitudes managériales, techniques et entrepreneuriales ainsi que le style de direction du chef de l'entreprise.

Après évaluation des compétences managériales de la direction, l'entreprise est appelée aussi à évaluer sa structure organisationnelle. Cette structure définit et formalise les fonctions, les attributions et les relations entre les différentes unités qui composent l'entreprise. Son évaluation portera sur l'efficacité de l'organisation et la conformité du personnel aux règles d'organisation, sur le degré de flexibilité des procédures et des attributions, sur le degré de stabilité et d'adaptation aux mutations de l'environnement et aux évolutions de l'activité de l'entreprise, et enfin sur la qualité de communication, la fiabilité des circuits d'information et le degré de synergie entre les différentes unités.

Cette évaluation permettra également de mesurer les performances sociales et d'apprécier le climat social et les traits dominants de la culture de l'entreprise. Plusieurs aspects et critères qualitatifs et quantitatifs peuvent servir à évaluer les dimensions socioculturelles dans l'entreprise.

3.1.3.4 Analyse des performances commerciales :

Cette analyse a pour but de mesurer les performances commerciales de l'entreprise et de chacun de ses domaines d'activité stratégiques, et d'apprécier la politique commerciale et les stratégies mises en œuvre pour atteindre les objectifs commerciaux fixés par l'entreprise.

Il ne s'agit pas de mener 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.¹

L'analyse débute donc avec une segmentation de l'ensemble des activités de l'entreprise en domaines d'activité stratégiques appelés aussi segments stratégiques. Cette segmentation permet de trouver les unités stratégiques au niveau desquelles il sera possible d'apprécier la position concurrentielle de l'entreprise et de formuler une stratégie spécifique.²

Pour cela, chaque domaine d'activité stratégique doit être mesurable, que ce soit au travers de la taille du marché, ou de la rentabilité et ceci afin de faciliter l'optimisation du portefeuille d'activité de l'entreprise. Cette mesure comporte en premier lieu l'élaboration de la matrice produits-marchés de celui-ci, qui porte en lignes les différents produits rentrant dans ce même domaine et en colonnes les différents marchés possibles. Il est nécessaire alors de procéder à une analyse de la demande, du taux de croissance de cette demande, de son élasticité par rapport aux prix, de définir les caractéristiques et la périodicité des ventes ainsi que les principales conditions de succès sur le marché de la demande. Ensuite, une analyse de l'offre s'impose pour identifier les principaux concurrents et fournisseurs, les barrières d'entrée, les types de technologie disponibles, le degré d'intégration des concurrents et pour préciser d'une manière générale les opportunités et les contraintes majeures, ainsi que les principales conditions de succès sur le marché de l'offre. Enfin, il est nécessaire d'analyser l'évolution de la position des produits sur le ou les marchés de l'entreprise par rapport à la concurrence, en vue d'identifier les produits compétitifs et les produits à problèmes.

Cette dernière analyse n'est pas toujours facile à mener dans les pays en développement pour certaines industries en raison de l'indisponibilité de l'information commerciale et technique sur les concurrents.

Après analyse des performances commerciales de l'entreprise et de sa position compétitive un examen de la politique commerciale de l'entreprise à travers l'analyse de son marketing-mix s'impose. Cet examen peut porter sur l'évolution, au cours des trois dernières années, des politiques de produits, de prix, de distribution et de communication.³

¹ Michon C.(1995), « Le diagnostic commercial de l'entreprise Guide méthodologique du DRH », Ed liaisons, Paris, p.58.

² Meier O. (2011), op.cit, p.110.

³ Michon C.(1995), op.cit, p.65.

L'analyse de ces politiques se fera aussi bien par des analyses quantitatives (marges de produits, taux de croissance, rapprochement du prix de vente unitaire de l'entreprise et de ses conditions de vente à ceux de la concurrence, etc.) que par des analyses qualitatives (analyse du cycle de vie, couverture de la clientèle par les circuits de distribution, politique de rémunération de la force de vente, etc.).

Afin de confirmer ou infirmer les données et les constatations recueillies, l'entreprise pourra compléter son analyse par une étude de marché sur le terrain auprès des principaux clients et concurrents de l'entreprise sur la base des informations recueillies lors des discussions avec les responsables de l'entreprise, des résultats du diagnostic et éventuellement de l'enquête, l'analyste devra être en mesure, tout d'abord, d'identifier et de classer les principales difficultés externes et internes de nature stratégique liées aux produits-marchés et d'en tirer les opportunités et les contraintes majeures, puis d'évaluer le marché des principaux produits de l'entreprise au niveau national et international en se basant sur l'analyse rétrospective du marché et sur l'évolution projetée des indicateurs macro-économiques influant sur les consommations de ces produits

3.1.3.5 Diagnostic technique

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

Le diagnostic technique passe par une analyse des moyens. Il s'agit d'analyser ceux qui participent à l'activité de ceux improductifs. Si les premiers contribuent à générer des ressources pour l'entreprise (main d'œuvre, équipements..), d'autres sans être tout a fait inutiles ne participent pas à la création de richesses (terrains, constructions). Il y a lieu à ce niveau de s'interroger sur les immobilisations non productives et dont l'utilité est secondaire voire absente (terrains inexploités, possession de biens en surplus..)¹

D'autre part, il y a lieu d'analyser dans le temps et dans l'espace les entrées et leurs caractéristiques (matières et fournitures, énergie, matériels de production, etc.). L'analyste devra avoir le souci de la meilleure utilisation possible des

¹ Hamdi K.(2002), op.cit, p.42

matériels et du personnel technique et porter une attention particulière aux pertes de matières et aux consommations excessives (énergie, électricité, eau).¹ L'analyse des entrées se base sur l'observation de leur état et de leur fonctionnement, sur l'examen de l'évolution de leurs consommations de matières (comparées aux normes et aux prévisions), de leur taux de marche, de leur fréquence de panne et de leurs coûts de maintenance et d'entretien sans négliger l'étude des matières, des fournitures et de l'énergie.

Enfin, l'analyse portera sur la main-d'œuvre et pourra prendre appui sur un entretien avec le personnel visant à apprécier l'ambiance de travail, les compétences et les capacités techniques, y compris la qualification professionnelle, la formation du personnel et la sécurité du travail.

Le diagnostic se poursuit avec une analyse du système de production (technologie et processus) et sa comparaison avec les systèmes utilisés dans la profession et chez les principaux concurrents. L'analyste devra d'abord apprécier le choix de la technologie adoptée par l'entreprise en fonction des facteurs de production disponibles (matières premières, main-d'œuvre, etc.) et de la flexibilité des moyens de production, c'est-à-dire leurs capacités à fournir une gamme étendue de produits et de s'adapter à des variations de volume, et de la capacité du personnel de l'entreprise à assimiler la technologie et à innover.

Après analyse du système de production intervient aussi l'analyse du processus qui devra permettre d'apprécier la capacité de l'entreprise à fournir des produits finis répondant aux exigences de la clientèle en matière de qualité, de délai et de coût. Elle portera également sur une appréciation des méthodes de gestion de la production et en particulier des fonctions suivantes: études et méthodes, planning et ordonnancement, gestion de la maintenance, contrôle et assurance de la qualité, etc.²

Le diagnostic proposera aussi une évaluation des produits fabriqués par l'entreprise qui porte sur l'analyse de leurs caractéristiques techniques et managériales (nature, qualité, prix, délais, distribution, service après-vente) par rapport à celles de la production fournie par la concurrence et par rapport à celles exigées par les clients. Cette analyse portera également sur la conformité des normes des produits fabriqués par l'entreprise par rapport aux normes internationales requises.

¹ Croce P et al.(2008), « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », Ed Harmattan, Paris, p.170.

² ONUDI. (2002), op.cit, p.23.

Pour compléter le diagnostic technique, il est utile d'étudier les performances techniques de l'entreprise aussi bien en termes de productivité que de rendement et de coûts.

Le but du diagnostic technique est d'identifier, de structurer, de classer les problèmes fondamentaux et les goulots d'étranglement inhibant le bon fonctionnement technique de l'entreprise et surtout de recommander un plan précis d'action visant à améliorer les performances de production.¹

3.2 Sélection des stratégies de Mise à niveau de l'entreprise :

Dans le contexte actuel de l'environnement, où l'intensification et l'internationalisation de la concurrence modifient sans cesse les facteurs de succès et le métier des entreprises, il devient crucial pour l'entreprise de mener une réflexion stratégique méthodique et permanente dans le but d'identifier à temps l'évolution prévisible des marchés et des facteurs de succès, les forces et les faiblesses de l'entreprise face à ses concurrents ainsi que les orientations possibles et les stratégies à mettre en œuvre. Il est donc primordial de prendre en compte plusieurs scénarios possibles afin d'optimiser les chances de mise à niveau et de développement de la compétitivité de l'entreprise.

Ainsi l'ensemble des éléments recueillis et les recommandations proposées dans le diagnostic stratégique de l'entreprise, qui constituent la première étape dans le processus de mise à niveau, feront ressortir les recommandations quant à la stratégie à entreprendre et au plan d'action à mettre en œuvre afin de restaurer la viabilité et la compétitivité.

Pour une entreprise opérant dans un marché concurrentiel, l'objectif fondamental est évidemment l'amélioration de ses performances (en termes de productivité et de croissance) et de sa compétitivité et la consolidation des résultats obtenus afin d'assurer son avenir.

Après la phase de diagnostic, il est nécessaire d'élaborer pour chaque choix stratégique possible et réaliste 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, la volonté d'action des partenaires concernés, les contraintes juridiques, financières, commerciales, techniques et humaines et l'évolution prévisible de son environnement. Il est difficile d'établir une liste exhaustive des stratégies possibles de mise à niveau, chaque entreprise étant un cas particulier et il

¹ Croce P et al.(2008), « Méthodologie du diagnostic d'entreprise », op.cit, p.172.

n'existe pas de stratégie unique capable d'améliorer la performance des activités de l'entreprise industrielle. En outre, il est possible de concevoir une stratégie spécifique de mise à niveau par domaine d'activité spécifique et en fonction de la phase de vie de chacune d'elle.

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 efficiente possible.¹

L'étude de chaque stratégie possible aura donc permis de définir le ou les objectifs retenus, de clarifier les moyens et les voies de sa mise en œuvre et devra également préciser pour chacun des acteurs "qui fait quoi, comment et quand". De la sorte, le rôle et l'engagement de chaque acteur devront être clairement définis. La meilleure stratégie est certainement la plus efficiente celle qui permet d'atteindre l'objectif retenu en utilisant le moins de moyens possibles, d'une part, et qui est acceptée par tous les acteurs concernés, d'autre part.

Sans prétendre à être exhaustif, nous reprenons ci-après les stratégies les plus marquantes de la dernière décennie et proposées par l'ONUDI² pour le redressement d'entreprises. Ces stratégies pourraient également être retenues pour la mise à niveau de l'entreprise. Le choix de ces stratégies prend en considération les caractéristiques principales de l'entreprise industrielle dans les pays en développement dont la taille est souvent très réduite, les ressources financières généralement limitées, les capacités de production sous-utilisées, les méthodes de management en matière de marketing, de qualité et de design élémentaires et les sources d'information commerciale et technique insuffisantes.

Les principales stratégies sont: Coopération, Flexibilité et le recentrage sur le métier de base.

3.2.1 Stratégie de coopération (partenariat et alliance)

Ces dernières années ont vu se développer un nombre considérables d'alliances, de partenariats, de fusions. Ce sont des formes de coopération entre des entreprises parfois concurrentes (le cas des 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.

¹ Ohmae K. (1991), « Le génie du stratège », Ed Dunod, Paris, p.25.

² ONUDI. (2002), op.cit, pp.33-35

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 coopérations pour croître plus vite et générer plus de valeur.¹

Ces coopérations entraînent des combinaisons de qualifications et de ressources et permettent de:

- Répartir certains coûts fixes élevés exigés par le développement et bénéficier aussi d'effets d'échelle, d'expérience, économie de champ, ou effet de synergie sans aliéner son autonomie stratégique (efficience/efficacité)
- Fournir des financements à des conditions favorables;
- Produire des effets de synergie et/ou de complémentarité par la combinaison d'informations en matière de marketing, de recherche et de technologie.
- Apprentissage et transfert de connaissances (marché, R&D, production)
- Se protéger contre les concurrents puissants (Airbus contre Boeing / Casino-Cora contre Carrefour-Promodès)
- Pouvoir exercer une option d'achat / de revente (passage de témoin)

Grâce aux différentes formes de coopération, les relations entre partenaires permettent donc d'accéder à des informations techniques et/ou commerciales pertinentes et favoriser les synergies, d'accroître la capacité de production, d'enrichir la gamme des produits, d'offrir une voie d'accès rapide à des technologies nouvelles et/ou à des marchés nouveaux et jouent aussi un rôle important en vue de l'amélioration de la qualité des produits et de l'emballage, de la valorisation des produits, etc. A travers la recherche d'innovations technologiques

D'autre part, la mise en place de ces stratégies de coopération ne coûte pas cher et se traduit par des gains de compétitivité pouvant provenir de la réduction de certains coûts de l'entreprise liés à l'acte d'achat ou de vente, aux frais de marketing, à la publicité, aux coûts de stockage, etc. Le financement de l'accord de partenariat peut être en plus assuré par l'une des lignes de crédits conclues avec les pays développés.

Cependant, ces accords peuvent présenter quelques risques pour l'entreprise. D'abord, ils peuvent créer des tensions entre les deux alliées, compte tenu de l'absence d'autorité unique (pouvoir partagé) et réduire les marges de manœuvre de l'entreprise en raison de sa dépendance accrue à l'égard de son

¹ Giget M. (1998), « La dynamique stratégique de l'entreprise », Ed Dunod, Paris, p.168.

partenaire. Par ailleurs, ils conduisent à diffuser une partie du savoir faire de l'entreprise (compétence, méthodes, procédés) à un partenaire qui très souvent continue d'être concurrent de l'entreprise dans d'autres activités. ¹

La globalisation des marchés et de la concurrence, l'internationalisation de l'économie ont eu comme impact l'élargissement du champ des relations entre les entreprises, c'est au niveau des pays développés et en développement que la grande, comme la petite et moyenne entreprise, doit chercher les opportunités qu'ouvrent la mondialisation et les zones de libre-échange.

Dans ce contexte de compétition accrue, ces modes de coopération se présentent comme étant l'une des principales réactions stratégiques possibles pour le développement de l'entreprise.

Les accords avec des partenaires extérieurs et les alliances entre concurrents sont des formes de comportement assez particulières qui s'écartent des schémas traditionnels de l'analyse concurrentielle, mais qui ont clairement, aujourd'hui, une dimension stratégique qu'il convient d'analyser. Le partenariat entre entreprises des pays en développement et entreprises des pays développés nous semble parfaitement convenir à la mise à niveau et au développement des entreprises. Ainsi, l'entreprise industrielle gagnerait beaucoup à s'associer à des entreprises nationales ou étrangères pour la mise en commun de leurs connaissances et de leur savoir-faire afin de créer des effets de synergies aux niveaux technologique, commercial et financier surtout lorsqu'elles opèrent dans un marché national exigü et fortement concurrentiel. Tous les secteurs industriels sont touchés, mais certains de manière plus forte que d'autres comme, par exemple, les télécommunications, l'informatique, l'électronique, l'aéronautique et l'aérospatial, l'automobile, la banque, la pharmacie. ²

Afin d'encourager et de stimuler le partenariat entre entreprises locales et étrangères des efforts doivent être entrepris par les autorités dans les pays en développement et doivent être poursuivis pour lever les barrières juridiques et réglementaires et les différences dans le droit des sociétés et les règles fiscales qui parfois peuvent heurter les perspectives de coopération. L'objectif est de favoriser et de stimuler le regroupement d'entreprises par l'institution de formes juridiques, telles que le regroupement d'intérêt économique, la révision du droit des sociétés, et en particulier le droit de société en participation, etc. stratégie³.

¹ Meier O. (2011), Op.cit, p.84

² Thietart R.A et Xuereb J.M. (2005), « Stratégies », Ed Dunod, Paris, p.194

³ Mbengue A. et Petit M. (2001), « Stratégie et gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.5.

Ainsi, dans beaucoup de pays en voie de développement des efforts sont engagés dans ce sens pour la recherche et la mise en contact des entreprises de ces pays avec des partenaires étrangers à travers les agences de promotion de l'investissement et l'organisation des carrefours d'affaires. Car il est clair que l'entreprise doit prendre l'initiative pour entrer en contact avec ses partenaires, discuter et s'engager dans des accords de partenariat

Cette stratégie permet de surmonter quelques handicaps et problèmes qui caractérisent la majorité des entreprises industrielles dans les pays en développement. En effet, le partenariat entre parties se concrétise par un accord généralement limité dans le temps. Il ne menace pas l'indépendance de l'entreprise qui garde son identité et sa culture; il est, de plus, souple, discret, et réversible.

La création de telles structures juridiques engage souvent beaucoup moins que l'acquisition ou la fusion. La voie contractuelle est donc préférable pour l'entreprise à l'intégration capitaliste par sa souplesse et par la facilité de remise en cause qu'elle offre.

3.2.2 Stratégie de flexibilité

Dans le contexte actuel marqué par une concurrence féroce et un marché concurrentiel caractérisé par une évolution progressive et rapide d'une demande homogène vers une demande variée et personnalisée et par un développement technologique (machines à commande numérique programmable, informatique industrielle de conception assistée par ordinateur (CAO), conception modulaire) donnant la possibilité de fabriquer, sans coûts additionnels significatifs, des produits hétérogènes en petites séries et dans des délais plus courts, la recherche de flexibilité peut devenir une stratégie et une source de mise à niveau de l'entreprise dans le nouveau contexte de mondialisation et de zones de libre-échange.

Devant le foisonnement des appellations, la diversité des situations et l'ambiguïté du concept, il est apparu nécessaire de retenir une définition plus élaborée de la flexibilité que l'acception générale et vague qui l'assimile à une capacité d'adaptation aux contraintes environnementales.

La recherche a ainsi défini la flexibilité comme une relation duale entre deux dimensions¹ : d'une part, la capacité de contrôle et d'action dont disposent

¹ 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.

les membres de l'organisation pour pouvoir exploiter de façon efficace et rapide les conditions de la production et d'autre part, la contrôlabilité de l'organisation qui dépend de l'état de ses ressources et règles, et de la facilité de leur changement.

La flexibilité pour but principal de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement l'entreprise et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement (modifications de la demande, nouveaux entrants, initiative d'un concurrent, nouvelle réglementation...). Dans le domaine de la production, cette exigence se manifeste par la capacité de l'entreprise à passer d'un type de produit à un autre, sans perte de temps, grâce à des méthodes spécifiques qui facilitent le changement rapide d'outils par l'opérateur lui-même et la mise en place de cellules ad hoc (ateliers flexibles). Elle peut aussi revêtir d'autres aspects, comme la mise en place d'organisations transversales (pour améliorer la circulation des informations et la collaboration entre les services), la constitution d'équipes autonomes ou le développement de compétences internes (polyvalence/ polycompétences/ multivalence) ou externes (externalisation/sous-traitance intérim).¹

Elle est ainsi une capacité de réagir continuellement, dans le temps, aux variations de l'environnement, sans recours ni à des capacités excédentaires importantes de production ni à une main-d'œuvre supplémentaire. 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 fabriqués par l'entreprise, de fabriquer des produits hétérogènes sans remise en cause à chaque fois du processus de fabrication, d'élargir les fonctions susceptibles d'être remplies par un produit donné et enfin de réduire le délai de réaction (qui se mesure par les temps de conception et de production du bon produit, au moment voulu par le client et sans défaut) par rapport à une variation de l'environnement.

Faute de pouvoir mobiliser de gros investissements et de disposer rapidement d'ateliers totalement flexibles, un certain nombre de mesures et d'actions progressives peuvent être engagées, par exemple: ²

- Réduire l'hétérogénéité des fabrications par la standardisation, la modularité des composants, l'interchangeabilité et la sous-traitance;
 - Renforcer les possibilités de flexibilité du personnel pour assurer plus de polyvalence et plus de mobilité par la formation, la motivation et l'intéressement.
- Dans une entreprise de confection, des actions de regroupement des tâches

¹ Meier O. (2011), op.cit, p.11

² ONUDI. (2002), op.cit, p.35

sur une même opératrice et de formation “multiposte” des ouvrières peuvent être intensifiées pour pouvoir répondre à des demandes multiples dans des délais courts;

- Réorganiser et reconcevoir les productions par lots ou de manière discontinue en ligne pour réduire les stockages intermédiaires, les contrôles et les déchets;
- Responsabiliser davantage le personnel cadre et non-cadre en l’associant aux cercles de qualité, aux groupes multidisciplinaires de réflexion, etc.;
- Renforcer le dispositif d’information, de communication et de concertation entre les fonctions et entre le personnel en vue d’évoluer vers un système d’entreprise mieux intégré.

D’autre part, et afin de maîtriser l’incertitude l’entreprise peut construire des réseaux avec trois partenaires différents : ¹

- les fournisseurs, afin de pouvoir bénéficier de leurs propres réflexions et de pouvoir intégrer leurs produits dans l’offre modulaire construite par l’entreprise ;
- les concurrents, afin de créer ou de négocier ensemble un standard ;
- les clients, car il est vital dans ce type d’environnement d’identifier au plus tôt les leaders d’opinions puis de travailler avec eux sur la construction de l’offre future. Cette collaboration avec des clients permet également de contourner l’absence de validité de précision des études de marché réalisées dans un environnement nouveau.

La flexibilité des moyens humains et matériels est un choix stratégique récent adopté par la plupart des entreprises dans les pays industrialisés.

La flexibilité peut jouer un rôle majeur dans le processus de mise à niveau en matière de formation et de perfectionnement du personnel et en matière de renouvellement et de modernisation des équipements. Pour répondre à une demande de plus en plus homogène et personnalisée et pour disposer d’une capacité de réagir à temps, l’entreprise doit disposer et mobiliser des moyens humains et matériels flexibles.

3.2.3 Stratégie de recentrage

Le terme de 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 un marché. La stratégie de recentrage consiste à se recentrer sur les activités les plus rémunératrices et pour lesquelles

¹ Thietart R.A et Xuereb J.M. (2005), op.cit, p.247

l'entreprise dispose d'avantages concurrentiels réels. Un arbre fruitier n'est pleinement productif que si l'on élague le bois mort et les branches superflues; c'est aussi le cas pour une entreprise.

Au-delà des modes de langage, le recentrage recouvre une tendance stratégique de longue période. Un certain « consensus » semble donc se dégager sur la nature du recentrage : ¹

1. C'est d'abord un mouvement de correction de la « sur-diversification » opérée pendant la vague d'acquisitions et fusions des années 1960 et 1970 aux Etats-Unis. Il est donc logique que ce mouvement ait recouvert des trajectoires singulières selon le niveau de diversification d'où partait chaque entreprise.
2. C'est aussi le produit d'une recherche de cohérence stratégique et de cohésion organisationnelle. Ce mouvement centripète est compatible avec un éventail diversifié de produits et de technologies plus ou moins large selon les groupes.
3. C'est enfin le résultat d'une contrainte de performance et de l'impérieuse nécessité de rechercher une position de force sur les marchés concurrentiels. La financiarisation des stratégies implique de resserrer la mission de l'entreprise (maîtriser le risque plutôt que le réduire) et de réduire ses frontières (externalisation).

Ainsi analysé, le recentrage ne saurait être confondu avec une manœuvre stratégique particulière (la spécialisation, notamment), il est au contraire compatible avec différentes manœuvres selon l'état d'origine du portefeuille d'activités de l'entreprise. En particulier, il n'est nullement paradoxal d'associer le recentrage en tant que tendance à une stratégie de diversification reliée.

Il reste cependant nécessaire de conserver une approche historique ou dynamique du recentrage. Quatre types de recentrage sont à distinguer, qui recouvrent largement des conjonctures économiques successives :

- 1) Le recentrage des origines est de nature « défensive » (1970, 1980) : face à la « crise » et à l'internationalisation, les groupes ont dû mieux sélectionner leurs cibles et élargir le champ géographique de leurs investissements. C'est la phase du « moins mais mieux ».
- 2) Un recentrage offensif (1980, 1990) a suivi : quand la période d'adaptation à la fin des *trente glorieuses* a passé, un mouvement de concentration (fusions, acquisitions) a commencé, chaque groupe poursuivant l'objectif de prendre une

¹ Gillan S. et al. (2000), « Value creation and corporate diversification: The case of Sears », Roebuck & Co », Journal of Financial Economics, 55, p.103-137.

position de tête dans ses branches d'activité. C'est le temps de l'antenne rabâchée : « être leader sur son marché ».

3) Le recentrage s'est ensuite enrichi d'une dimension *organisationnelle* (1990) : la redéfinition des frontières de l'entreprise est devenue une variable stratégique. L'externalisation a dépassé le stade de la gestion opérationnelle des coûts pour devenir l'expression d'une redéfinition de la mission du groupe.

4) Enfin, un recentrage *financier* (1990) a pris le relais, sur la base d'une conception financière de la gestion des risques : la diversification des risques est du ressort des gérants de fonds, tandis que l'entreprise doit surtout se préoccuper de réduire son propre risque (par focalisation de ses ressources et de ses actions).

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 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 de l'internationalisation, choix qui peut s'avérer plus pertinent que celui de diversification des activités pour les entreprises qui désirent tenter cette politique.¹

Le choix de cette stratégie implique donc une grande étendue de la couverture géographique, étendue élargie par l'accord des zones de libre-échange, mais également une réduction des gammes de produits pour se spécialiser dans celle qui est la mieux maîtrisée par l'entreprise sur les plans qualité, technologie et marché. Elle implique aussi une réduction de la diversité de produits de la même gamme pour se spécialiser dans les produits d'excellence que l'entreprise maîtrise le mieux sur les plans coût, qualité et prix.

La théorie identifie plusieurs avantages et inconvénients des stratégies de recentrage. Parmi les attraits : l'exploitation d'opportunités de profits, la

¹ Desreumaux A. et al. (2006), « Stratégie », Ed Pearson Education, France, p.123

conversion vers des marchés plus porteurs que le métier d'origine, la réalisation d'économie d'envergure, la mise en œuvre de synergies, la réduction du risque... Étant donné que la spécialisation peut conférer à l'entreprise un avantage économique potentiel résultant de l'accumulation de l'effet d'expérience et de l'effet des économies d'échelle. Elle suppose que des actions rigoureuses soient menées comme le désengagement et le renforcement compétitif des activités de base. Ainsi l'action de désengagement implique la cession d'éléments d'actifs (équipements, construction, actions, etc.) relatifs à des activités marginales ou en position défavorable, l'abandon de certaines unités non nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, la fermeture éventuelle de sièges secondaires, d'ateliers ou d'unités de production non rentables, etc.

Ce choix stratégique se traduit par une désintégration verticale et/ou horizontale, l'externalisation de certaines activités annexes et l'abandon de certains produits "poids morts" et peut en outre mobiliser des ressources à même de financer le développement de certaines activités et des actions prioritaires de mise à niveau. Elle se traduira alors par une réduction des coûts et une amélioration de la productivité (effets de la courbe d'expérience, de la maîtrise technologique, de la réduction des stocks), une rationalisation de la production, une amélioration de la qualité des produits, une meilleure compréhension des besoins des clients et la réalisation d'un plus grand chiffre d'affaires sur moins de produits.

Parmi les inconvénients : la dispersion des ressources et de la direction, la perte de compétence, l'investissement dans des activités à faible rentabilité, la complication de la gouvernance.

Décidément, le recentrage apparaît bien comme le modèle de croissance de la grande entreprise depuis plus d'une vingtaine d'années, fondé sur la recherche de la performance actionnariale (création de valeur, gouvernance des dirigeants) dans un environnement doublement marqué par la croissance de la taille des marchés (mondialisation) et par une contrainte de concentration des capitaux investis sur des cibles privilégiées.¹

Ce modèle de croissance est en phase avec l'approche contractualiste de l'entreprise dans la mesure où il repousse toujours les frontières de celle-ci et où il révèle la capacité des acteurs à désintégrer l'organisation. Que les stratégies et la rhétorique emblématiques d'une période soient en phase n'est

¹ Batsch L.(2003),« Le recentrage : une revue des approches financières »,in Revue finance contrôle stratégie, Volume 6, N° 2, juin, p.62.

pas pour surprendre. Mais le constat ne vaut ni jugement de valeur, ni prédiction de pérennité.

Cette stratégie se justifie dans de nombreux cas d'entreprises menacées qui opèrent sur des marchés en baisse et ayant des coûts de production élevés et des problèmes financiers. Ce genre de stratégie a été développé particulièrement par des entreprises publiques ou des grandes entreprises privées opérant dans plusieurs pays en développement (Algérie, Éthiopie, Égypte, République arabe syrienne, Soudan, etc.) et dans des pays à économie de transition (Albanie, Fédération de Russie, Hongrie, Pologne, etc.). Les contraintes financières imposent une politique financière d'allocation sélective.

Nous avons tenté de présenter dans cette section brièvement trois stratégies : le partenariat, la flexibilité et enfin le recentrage, qui peuvent convenir, en période de mise à niveau, à la plupart des entreprises.

Bien évidemment chaque entreprise est un cas particulier et doit concevoir et bâtir sa logique stratégique en prenant en considération ces avantages compétitifs réels et potentiels ainsi que les opportunités et les contraintes présentes et probables de son environnement. Il n'existe pas de stratégie unique capable d'améliorer les performances de toute l'entreprise.

Plusieurs scénarios doivent donc être envisagés pour optimiser les chances de mise à niveau et de développement de la compétitivité de l'entreprise.

Les stratégies à retenir doivent prendre en compte les caractéristiques des entreprises industrielles et de services des pays en développement, à savoir : la taille très souvent réduite, les ressources financières limitées, la sous- utilisation des capacités de production, les méthodes de management et de les sources d'information commerciale et technique insuffisantes.

3.3 Construction du plan de mise à niveau de l'entreprise

Le plan de mise à niveau appelé également Business Plan ou Plan de développement constitue l'enchaînement logique et harmonieux du diagnostic et du choix stratégique.¹

La synthèse du diagnostic stratégique global permet de dégager les dissonances entre les objectifs de l'entreprise, son potentiel et ses

¹ Stutely R.(2005), « Business plan: Concevoir un business plan efficace », Ed village mondial, Paris, p.12.

performances et enfin de proposer des solutions pratiques et réalistes visant la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise.

Le business plan a pour but de quantifier très précisément les effets prévisibles des décisions envisagées dans le cadre de la mise à niveau. C'est un outil de chiffrage précis, permettant de décrire le devenir de l'entreprise.¹

En fonction des hypothèses retenues, il fera apparaître le profil à terme de la situation patrimoniale et la structure financière de l'entreprise. Ces informations sont fournies par les bilans prévisionnels, qui diront si les moyens financiers de l'entreprise lui permettent d'envisager avec succès la mise en œuvre de son Programme de Mise à Niveau.

L'établissement du business plan permet de limiter les ambitions de l'entreprise ou de trouver les moyens financiers de son développement.

Le business plan est donc un outil indispensable au manager, pour impulser des orientations stratégiques dans l'entreprise, pour vérifier leurs effets et pour juger la faisabilité des décisions à caractère exceptionnel². Il présente l'avantage d'être un outil de communication avec les ressources humaines de l'entreprise, les Institutions d'appui et les financiers et les actionnaires.

Le plan de mise à niveau constitue aussi l'élément de base pour toute négociation; il formalise clairement les concours sollicités, les conditions à remplir pour assurer la réussite du plan; et enfin il comporte à la fois une analyse rétrospective de la situation de l'entreprise et une projection de ses activités pendant au moins les trois prochaines années.

3.3.1 Business plan : Aspects généraux

Le mot Business Plan reste souvent un mot magique. Il suffit parfois de le prononcer pour que le respect s'impose. « Faire un Business Plan » est devenu une activité courante dans la vie des entreprises, même si sa signification est plurielle.

Le Business plan 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.³

¹ Maire C.(2002), « Méthodologie du business plan », Ed d'Organisation, Paris, p.14.

² Stutely R.(2005), « Business plan: Concevoir un business plan efficace », op.cit,p.8.

³ Maire C.(2002), « Méthodologie du business plan », op.cit, p.18.

Après le diagnostic, l'analyse des potentialités et des obstacles qui pourraient survenir ainsi que les solutions envisagées, il structure la démarche et balise le chemin à suivre. Tous les aspects de l'activité : produits, marché, marketing, production, recherche et développement, financement, organisation, profil des gestionnaires, etc., doivent être traités avec un maximum d'objectivité.

Business Plan c'est aussi un document écrit qui va permettre au porteur de projet de construire ce projet dans le temps et de faire partager sa vision avec son équipe et ses associés d'une part et tous les futurs partenaires d'autre part afin de les faire adhérer et participer. C'est un document qui va prouver la viabilité du projet et sa traduction en justification de besoins financiers. Il peut prendre des formes différentes mais doit toujours expliquer d'où vient l'idée, quelle équipe porte cette idée, les objectifs à moyen terme et la façon d'atteindre ses objectifs en termes de moyens et de résultats.¹

Ce document doit être rédigé de manière synthétique et en langage simple et clair. Il doit comprendre des tableaux et des schémas pour faciliter la compréhension. C'est un outil de travail interne qui permet aux cadres de piloter le projet mais également un outil de communication pour convaincre les partenaires extérieurs de rentrer dans l'aventure.

A partir de tout cela, les objectifs du business plan peuvent s'énoncer comme suit :²

- Formaliser et exprimer la stratégie choisie par l'entreprise ;
- Formuler des objectifs clairs et précis ;
- Evaluer les risques des choix faits précédemment ;
- Elaborer 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 ;
- Réunir ces moyens

3.3.2 Formulation du plan de mise à niveau

Le plan de mise à niveau comme le plan de redressement devra reprendre les éléments saillants du diagnostic et les mesures préconisées à l'occasion de ce diagnostic pour surmonter les points faibles et étendre les points forts. Il comportera deux niveaux : une démarche visant l'immédiat, le court terme, puis des mesures épousant plutôt le moyen et long terme. Les stratégies à adopter

¹ Leger-Jarniou C.& Kalousis G. (2006), « Construire son Business Plan », Ed Dunod, Paris, p.8

² Niessen W. et Chanteux A. (2005), « Les tableaux de bord et Business Plan », Ed des chambres de commerce et d'industrie de Wallonie SA, liège Belgique, p.28

seront essentiellement liées aux activités de l'entreprise. Il fera apparaître celles des activités qui devront être développées ainsi que celles qui seront abandonnées, sous-traitées ou vendues.¹

Un autre point commun entre le plan de mise à niveau et celui de redressement : tout deux doivent formaliser la volonté d'action des partenaires intéressés au sauvetage de l'entreprise, car la réussite du plan de redressement passe par l'obtention d'un consensus entre les différents partenaires, ce qui est sans doute l'un des aspects les plus difficiles à gérer.

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

- 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 connaître la position de principe de chaque partenaire et évaluer les conséquences économiques et financières de chaque position;
- Les réunions de négociation doivent être bien préparées (date, lieu, ordre du jour, objectifs, scénarios, contraintes, etc.);
- Pour plus d'efficacité, la négociation devra se faire séparément avec chaque partenaire. Des protocoles d'accord ou des procès-verbaux devront être signés;
- Un soin particulier devra être accordé aux partenaires importants, notamment les associés, les banquiers et les représentants du personnel. Ils devront être informés au fur et à mesure 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.

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

La rédaction d'un plan de mise à niveau (Business Plan) correspond à un travail de fond nécessaire à la rédaction d'un document synthétique, simple, clair et agréable. Une présentation aérée avec des titres facilement repérables (éventuellement en couleur) donne une impression générale agréable au

¹ Hamdi K.(2002),op.cit, p.150

² ONUDI. (2002), op.cit, pp.37-38

lecteur. L'emploi des tableaux et les graphiques seront préconisés pour faciliter la lecture.¹

Le plan de mise à niveau est avant tout un document de travail qui exige une rigueur absolue dans son élaboration ainsi que dans ses prévisions et doit s'efforcer d'englober toutes les dimensions de l'entreprise en tenant compte de son environnement interne et externe. L'acceptation de ce plan par les acteurs concernés dépend non seulement de la fiabilité des informations, de la crédibilité des solutions et des mesures proposées, mais également de la forme et de la qualité du plan présenté. Les acteurs jugeront le plan en prenant surtout en considération sa forme et son contenu. Compte tenu de son importance, le dossier du plan de mise à niveau devra donc être complet, précis et sans ambiguïté.

En prenant en considération aussi bien les besoins en information des partenaires que la possibilité d'accéder aux informations internes et externes disponibles, le dossier de mise à niveau devra comporter selon l'ONUDI² les données suivantes:

- 1- Une présentation de l'entreprise;
- 2- Un aperçu de sa situation actuelle;
- 3- Les actions de sa mise à niveau;
- 4- Les conditions et les hypothèses de sa mise à niveau;
- 5- Les projections financières avec et sans mise à niveau

1. Présentation de l'entreprise

Ce chapitre doit comporter:

- _ La date de création de l'entreprise;
- _ L'objet social de l'entreprise;
- _ La structure du capital, la liste des membres du conseil d'administration ou des associés, le nom du commissaire aux comptes et le nom de l'auditeur;
- _ Le siège social et les lieux d'implantation des usines et des points de vente;
- _ L'évolution du capital social depuis la création de l'entreprise;
- _ Les raisons sociales des banques de l'entreprise;
- _ Les produits fabriqués par l'entreprise;
- _ Les principaux marchés de l'entreprise;
- _ Les avantages fiscaux accordés à l'entreprise (éventuellement);

¹ Catherine Leger-Jarniou C. et Kalousis G. (2006), op.cit , p.23

² ONUDI. (2002), op.cit, p.38-40.

- _ L'effectif global par catégorie (cadres supérieurs, ingénieurs, cadres moyens, ouvriers), par statut (permanent, occasionnel) et par ancienneté;
- _ L'organigramme général;
- _ Un état des procédés de fabrication et des capacités théoriques et réelles de production;
- _ Une liste des principaux investissements réalisés.

2. Synthèse du diagnostic stratégique

Cette synthèse doit comporter:¹

- _ Les activités au cours des trois dernières années (production, ventes, effectifs, coûts de production, prix de revient et résultats);
- _ Les points forts et les atouts sur les plans commercial, financier, technique, organisationnel et social;
- _ Les difficultés actuelles et les faiblesses sur les plans commercial, technique, financier, organisationnel et social;
- _ La situation financière (synthèse du diagnostic financier): le bilan apuré, le 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 permanents, la part des salaires et des frais financiers dans le chiffre d'affaires, etc.);
- _ Les solutions proposées pour la mise à niveau.

3. Stratégies et actions de mise à niveau

Ce chapitre doit comporter:²

- _ La présentation des stratégies retenues pour la mise à niveau;
- _ Les mesures et les actions urgentes retenues dans le cadre du plan de mise à niveau faisant ressortir clairement les actions retenues, les concours sollicités et les résultats attendus, sur les plans financier, commercial, de la production, de l'emploi et de la réorganisation des effectifs;

¹ ONUDI. (2002), op.cit, p.38.

² Idem, p.39.

_ L'échéancier d'exécution du plan: les actions immédiates, les actions à court terme et à moyen terme;

_ Le programme d'investissement avec la présentation d'une fiche technique par investissement comportant: une description du projet; le délai de réalisation; le montant de l'investissement; les incidences techniques (gains au niveau productivité, maintenance, économie d'énergie);le mode de financement retenu;

_ Le programme de financement.

Ce programme doit présenter les implications financières du plan: les fonds propres, les subventions et les crédits de mise à niveau. Pour chaque source de financement, il est nécessaire de préciser le montant, le type de remboursement, l'échéancier d'utilisation du crédit, la durée du crédit et la période de grâce, le taux d'intérêt, les commissions et éventuellement les primes d'assurance, et les garanties exigées et leur coût.

Une importance particulière devra être accordée à ce programme. Un retard ou un refus de financement de tout ou d'une partie du programme peut mettre en cause la réussite du plan de mise à niveau. C'est pourquoi il est recommandé de n'inclure dans ce programme que les sources de financement pour lesquelles des accords de principe sont accordés.

4. Conditions et hypothèses de mise à niveau

a) Les conditions de réussite du plan.

Il s'agit d'énumérer toutes les conditions devant être remplies et dont dépend la réussite du plan de mise à niveau: les concours sollicités, les engagements pris, les avantages fiscaux et sociaux obtenus, les accords conclus et les engagements pris par les actionnaires, les institutions financières, les syndicats et par les organismes et les pouvoirs publics. Un échéancier précis en montant et en timing devra être arrêté;

b) Les risques encourus.

Énumérer tous les risques potentiels majeurs qui pourraient retarder sensiblement ou empêcher la réalisation des objectifs ou la concrétisation des résultats du plan, par exemple un retard considérable dans la mobilisation des concours ou dans la réalisation des engagements pris;

c) Les hypothèses et données de base.

Il s'agit de déterminer les hypothèses relatives aux programmes de vente, de production et à l'évolution des charges et des produits. Ces hypothèses doivent être arrêtées en prenant en considération:

- _ Les objectifs fixés pour les prochaines années;
- _ L'évolution des statistiques de l'entreprise au cours des dernières années;
- _ Les incidences sur les plans de la production et de charges des actions techniques programmées dans le plan de mise à niveau;
- _ Les études commerciales et techniques menées.

Il faudra être particulièrement attentif lors de la fixation de ces hypothèses, dans la mesure où elles servent principalement à l'élaboration des projections financières. Des hypothèses trop optimistes ou très pessimistes peuvent influencer très sensiblement les résultats prévisionnels et, par conséquent, induire en erreur les partenaires de l'entreprise.

Ces hypothèses portent sur les éléments suivants:¹

- _ Le programme de vente: prévoir les 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 et par usine; il en est de même pour les sous-produits;
- _ 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 en 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 sous-traités à l'extérieur; Les frais divers de gestion; Les frais financiers; Les amortissements; Les impôts et les taxes.

¹ ONUDI. (2002), op.cit, p.40.

5. Projections financières

Après avoir défini et arrêté les conditions et les hypothèses de mise à niveau et de modernisation de l'entreprise, il faudra préparer les projections financières. Ces projections doivent inclure:

- _ Les comptes d'exploitation, les bilans prévisionnels et le tableau des emplois et des ressources;
- _ Le tableau pluriannuel des flux de trésorerie;
- _ Le plan de trésorerie prévisionnel;
- _ Les indicateurs de rentabilité économique et certains ratios financiers.

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 suppose l'engagement de toutes les parties impliquées.

3.4.1 Conditions d'exécution du plan de mise à niveau

Le suivi de la mise à niveau implique est de ce fait considéré comme un projet de changement qui nécessite un accompagnement interne pour le faire connaître et pour le faire accepter comme tel, par tous les acteurs de l'entreprise.¹

La mise à niveau crée, en effet, de fait dans bien des cas, des ruptures au niveau des habitudes et des comportements qui ne seront pas toujours pour plaire. Il y a lieu, par conséquent, d'écouter la résistance au changement qu'elle peut provoquer, afin d'y apporter les réponses concrètes et précises nécessaires à une mobilisation positive des énergies et des ressources.

L'exécution du plan de mise à niveau repose, à cet égard, sur des préalables indispensables à sa correcte mise en œuvre, à savoir :

- la désignation d'un chef du 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

¹ ONUDI. (2002), op.cit, p.43.

Plan de mise à niveau...). 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 (ingénieur ou gestionnaire 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 détaillé d'exécution, en précisant les objectifs à atteindre, les résultats chiffrés et escomptés et les activités prévues par domaine d'activité spécifique, par division et par service au niveau de chaque domaine et en énumérant les activités et le calendrier de leur exécution.

- l'instauration d'un bon climat social fondé sur la communication, la motivation et l'intéressement du personnel aux enjeux, au processus et aux résultats de la mise à niveau. Les résultats d'une enquête réalisée par Cégos et pilotée par Brilman (1986) montrent que la mise en place d'une politique sociale constitue un point commun à tous les redressements qui ont réussi. Cette politique se base selon Brilman sur: Le courage de pratiquer une politique de vérité; Le courage d'instaurer une communication intense et directe avec le personnel pour éviter les rumeurs; Le courage du face à face avec le pouvoir syndical; et La remotivation du personnel.

3.4.2 Exécution et suivi du plan de mise à niveau

Chaque entreprise constituant un cas spécifique, les actions à mettre en œuvre pour l'exécution du plan de mise à niveau varient d'une réalité à l'autre. On peut toutefois retenir :¹

- *La formation du personnel*: il est souvent nécessaire d'engager des programmes de formation et de perfectionnement du personnel mais aussi du chef de l'entreprise pour assurer une meilleure flexibilité et mobilité du personnel. Et justement à ce niveau, il est de coutume d'offrir des formations aux niveaux hiérarchiques les plus bas de l'entreprise et d'en dispenser le haut encadrement, surtout le premier responsable. Dans beaucoup d'entreprises des pays en voie de développement la formation est ressentie comme une gêne, un aveu « d'insuffisance » et un signe qu'on n'est pas à sa place. A force de

¹ ONUDI. (2002),op. cit, p.44.

répudier la formation, les managers des pays en voie de développement ont développé le culte de l'intuitif.

Toute décision stratégique ou opérationnelle importante nécessite que l'on réponde à quelques questions comme : que connaît la science sur ce sujet ?, quelles sont les expériences liées à la question?, quelles leçons en a-t-on tiré?...etc ; puis que l'on soumette les alternatives aux critiques pour amélioration.

Le grand défi de la mise à niveau serait des ruptures profondes avec la culture intuitive et d'y introduire progressivement des comportements plus murs, plus rationnels et plus modestes, donc du type analytique. Autrement dit une Culture plus analytique. La formation en est le vecteur clé. Mais il faut veiller à ce que ce mode décisionnel se diffuse au sein des institutions de l'état avant que cela ne devienne une réalité dans les entreprises.

« On se prépare à affronter des entreprises puissantes et organisées. Le premier réflexe d'un bon dirigeant serait d'inculquer aux membres de l'entreprise un esprit gagnant. On arrête de jouer à se faire peur et on travaille à mobiliser le moral de ses troupes pour gagner les futures luttes concurrentielles. Les dirigeants qui, jour après jour, pleurnichent sur l'environnement défavorable découragent leurs membres. Les luttes concurrentielles du futur nécessitent une culture de défi, de vaincre contre toute attente»¹.

- *L'amélioration du système de gestion* : en prenant en considération les faiblesses relevées lors du diagnostic stratégique, les actions suivantes peuvent être engagées : réorganisation de la structure de l'entreprise dans l'optique d'une compression des coûts et d'une amélioration de la productivité; réorganisation et la dynamisation du marketing et des ventes; puis et surtout l'introduction du management de la qualité et des systèmes informatisés pour une meilleure gestion à tout les niveaux; et, enfin, au niveau technique, l'amélioration et l'introduction progressive de systèmes et de moyens de production flexibles pour permettre une adaptation efficace et des réactions rapides de l'entreprise face à l'incertitude et aux risques de l'environnement et du marché.

- *La restructuration financière* : suppose le dégagement et la mobilisation à temps de ressources financières internes et externes dans le but d'exécuter le plan de mise à niveau. Les différentes ressources internes à mobiliser figurent

¹ Lamiri A. (2003a),op.cit, p.175

dans le plan de financement avec indication des échéances et des montants requis.

Pour les entreprises ayant des situations financières *fragiles* et en attendant que les premières ressources financières soient mobilisées, des actions immédiates peuvent être engagées afin d'améliorer la trésorerie/ en avançant les encaissements (accélérer les livraisons et les facturations, accorder des escomptes sur les paiements comptants et des remises significatives sur les produits en stock), en retardant les décaissements (négocier les délais de règlement des fournisseurs, réduire les achats, négocier les conditions et les crédits bancaires), en interrompant les investissements en cours, etc.

Généralement, l'entreprise met en place un dispositif de suivi de tout le processus de mise à niveau.

Les entreprises peuvent recourir à de l'expertise interne ou externe, et dans certains cas particuliers, procéder à des recrutements.

Le suivi du plan de mise à niveau repose sur les mêmes conditions de rigueur. Le contexte économique en mutation permanente requiert, en effet, une vigilance continue. Cette *Fonction de veille* suppose la mise en place d'un système régulier et performant de suivi du fonctionnement de l'entreprise et de son positionnement dans l'environnement.

Le dispositif de veille qui peut être assez coûteux pour l'entreprise permet d'offrir de meilleurs délais de riposte. On détecte les dangers potentiels dès leurs premiers symptômes, mais encore faut-il qu'il y ait des dispositions qui permettent d'agir rapidement. Rien ne sert d'avoir un dispositif coûteux si le processus de décision est trop lent et trop hésitant. ¹

Afin de remédier à ça et assurer une meilleure efficacité dans le suivi du plan de mise à niveau il est préconisé :

- La réalisation de diagnostics réguliers ;
- L'établissement à temps et régulièrement des différents documents comptables : bilan, comptes de résultats, de trésorerie, budget etc. ;

¹ Lamiri A. (2003a), op.cit, p.7.

Chapitre II : Problématique de Mise à Niveau : Approche et Processus

- La mise en place d'un véritable *tableau de bord* permettant de mesurer, par le biais d'indicateurs, les performances réalisées par rapport aux prévisions et l'impact de la mise à niveau sur l'entreprise ;
- La mise en place d'un mécanisme simple de reporting et de contrôle : bilans périodiques, prévisions/ réalisations.

Pour une entreprise opérant dans un marché concurrentiel, l'objectif fondamental est évidemment l'amélioration de ses performances (en termes de productivité et de croissance) et de sa compétitivité et la consolidation des résultats obtenus afin d'assurer son avenir. Pour atteindre cet objectif son plan de mise à niveau doit : ¹

- Supposer flexibilité, réactivité et anticipation : c'est la possibilité de réagir continuellement, dans le temps, aux exigences de l'environnement concurrentiel, sans recourir ni à des capacités excédentaires importantes de production ni à de la main d'œuvre supplémentaire ;
- Combiner analyse et réflexion ; vision, décisions et actions : c'est la veille permanente par rapport à l'environnement qu'il s'agit d'ausculter en vue d'intervenir dans le sens des orientations définies pour l'atteinte des objectifs à court, moyen et long termes, définis pour l'entreprise ;
- Valoriser la culture entrepreneuriale : le souci de pérennisation de l'entreprise doit être solidement ancré à tous les niveaux ;
- Fédérer et dynamiser les énergies : chaque maillon de l'entreprise devra jouer pleinement sa partition, tout en veillant à *tirer dans la même direction*
- Appuyer l'entreprise dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des réformes internes ;
- Permettre, à travers l'entreprise, de contribuer pleinement à la stratégie de croissance accélérée qui est d'assurer une croissance annuelle de l'économie.

¹ Ministère de la petite et moyenne entreprise, de l'entrepreneuriat féminin et de la micro finance République du Sénégal. (2006), op.cit, p.10.

Section 4 :

Expériences internationales dans les domaines de la mise à niveau

La mise en place des programmes de mise à niveau des entreprises dans le monde où les pays représentant des structures de production et des niveaux de développement économiques différents, parfois très éloigné, nous invite à plusieurs réflexions : d'abord sur les fondements des programmes de mise à niveau et ensuite sur l'efficacité des dispositifs institutionnels des programmes de mise à niveau ainsi que sur les types d'instruments d'incitation à l'investissement à mettre en place.

Dans la présente section nous présenterons quelques expériences étrangères dans le domaine de mise à niveau à commencer par l'expérience pionnière de mise à niveau, née au Portugal. Par la suite nous analyserons les expériences de la Tunisie, le Maroc, l'Égypte et le Sénégal.

4.1 Programmes de mise à niveau des entreprises au Portugal

Le PEDIP¹ (Programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise) est le premier programme de mise à niveau industriel destiné à atteindre et à combler l'écart économique qui séparait le Portugal des pays fortement développés de la communauté européenne.

Il a été institué à Bruxelles lors de la réunion du conseil des Ministres de la communauté qui a eu les 11 et 12 février 1988 puis il fût mis en place au Portugal en juin de la même année par la Commission Européenne, sous tutelle du Ministère de l'Industrie et de l'Energie.

Le programme a été financé avec 1,5 milliards d'Ecus de subventions, 1 milliard 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 auxquels les programmes PEDIP I (de 1988 à 1993) et PEDIP II (de 1994 à 1999) sont devenus des éléments majeurs (mais non les seuls) de la mise à niveau de l'industrie du Portugal.

¹ PEDIP : Programa Estratégico de Dinamização e Modernização da Indústria Portuguesa

4.1.1 PEDIP I (1988-1993):

Le premier programme de mise à niveau industrielle appelé PEDIP I avait pour objectifs :¹

- L'amélioration du fonctionnement des marchés et l'ouverture sur l'international les entreprises portugaises ;
- La réduction de la dépendance du pays vis-à-vis des importations, notamment en matière d'énergie et de biens d'équipement ;
- 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, notamment dans les pays du Maghreb. L'impact positif du PEDIP sur l'industrialisation du Portugal et sur sa croissance aura contribué à l'«arrimage» à l'Europe de ce pays, laissant penser que la stratégie adoptée était pertinente.

En effet, pour une meilleure efficacité le programme portait les caractéristiques suivantes :

- Intégré : englobant un large éventail de mesures et intégrant tous les secteurs industriels ;
- Défini dans le temps (5 ans)² : afin d'éviter toute perte de temps dans la création de nouvelles structures lourdes pour sa mise en place ou dans la conception de mesures opérationnelles ;
- Horizontal : s'appliquant à l'ensemble du territoire portugais sans aucune discrimination ;
- Ajustable à n'importe quel moment de sa mise en œuvre : il s'agit ici de réunir les conditions nécessaires au développement des entreprises et de les adapter aux contraintes d'un marché unique et en voie de globalisation.

¹ Bureau de mise à niveau (1995), « Rapport de mission au Portugal », du 27 au 03 Août 1995, p.54

² Le programme PEDIP I prévu au départ pour durer de 1988 à 1992 a été par la suite prolongé jusqu'en 1993.

- Complémentaire : le programme s'efforçait de créer des synergies avec d'autres programmes et de maximiser les ressources disponibles au niveau national

Le PEDIP s'articulait selon Santana¹ autour de quatre axes :²

1. Accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel ;
2. Renforcer les bases de la formation professionnelle et de la formation technique continue ;
3. Diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, principalement des petites et moyennes entreprises ;
4. Améliorer la productivité des petites et moyennes entreprises et la qualité dans l'industrie.

Ces quatre axes étaient déclinés en sept (7) programmes opérationnels de type stratégique et horizontal. Un bureau de gestion du PEDIP a été spécialement créé et doté de la flexibilité nécessaire pour coordonner l'ensemble des programmes et leurs permettre d'atteindre les objectifs visés.

Le tableau (2.1) décrit les principaux programmes, leurs organismes gestionnaires ainsi que les parts allouées à chaque programme.

Un examen de la répartition de l'enveloppe budgétaire totale entre les différents programmes opérationnels fait ressortir que le programme 3 relatif à la modernisation et à la mise à niveau du système productif représentait la part la plus importante suivi de près par le programme 1 (Infrastructures de base et technologiques).

Il ne faut toutefois pas en conclure que les programmes 5 et 7 étaient des programmes mineurs. Ils avaient en effet été conçus pour appuyer des projets nécessitant des investissements incorporels et moins coûteux mais contribuant très sensiblement à améliorer la compétitivité des entreprises.³

¹ Alberto José Santana fut directeur des programmes de modernisation et de mise à niveau PEDIP I et II de 1988 à 1996.

² Santana A.J. (1995), « PEDIP développement industriel : l'expérience portugaise », séminaire, Tunisie, 25 avril, p.8

³ ONUDI. (2002), op.cit, p.55

Chapitre II : Problématique de Mise à Niveau : Approche et Processus

Tableau 2.1 Programmes du PEDIP I, Organismes Gestionnaires et Répartition du Budget

Programmes du PEDIP	Descriptions du programme	Organismes Gestionnaires	Part Relative du Budget (%)
<i>Programme 1 Infrastructures de base et technologiques</i>	- Renforcement des infrastructures routières, ferroviaires, portuaires et énergétiques. - Développement d'instituts spécialisés, de centres de transfert d'innovations stratégiques, d'unités de démonstration, de pôles technologiques, etc	CEP / INETI	34
<i>Programme 2 Formation professionnelle</i>	Formation à moyen et long terme du personnel de niveaux supérieur et intermédiaire (gestion, technologie...), formation de chercheurs, formation portant sur le PEDIP, etc.	INETI	10
<i>Programme 3 Promotion de l'investissement productif</i>	Stimulation de l'investissement dans les entreprises industrielles qui modernisaient leur structure.	IAPMEI DGE IMPMEI INETI/ DGI	41
<i>Programme 4 Ingénierie financière</i>	Concertation et collaboration avec les institutions de crédit, essentiellement à l'intention des PME. Création de deux sociétés de capital-risque (dont 50 % du capital financés par le PEDIP).	IAPMEI	7
<i>Programme 5 Augmentation de la productivité</i>	Démonstrations et campagnes d'information, aide à l'organisation.	DGI	4
<i>Programme 6 Qualité et design industriels</i>	Définition de critères de qualité en vue d'une plus grande compétitivité au niveau européen : renforcer les structures du Système national de la qualité (SNGQ), promouvoir les droits du consommateur, promouvoir le respect des normes techniques et l'introduction de politiques de gestion de la qualité dans les entreprises	IPQ	3
<i>Programme 7 Diffusion d'informations, mise en œuvre et suivi</i>	Deux programmes complémentaires, le PITIE (Programme Intégré pour les Technologies de l'Information et de l'Electronique) et le PRODIB (Programme de Développement de l'Industrie des Biens d'Equipement) ont été élaborés par la suite.	C.G.PEDIP	1

Elaboré par nous même à partir des données du « Rapport de mission au Portugal » (1995), op.cit, p.52-54

EP : Cabinet d'études et de planification
 INETI : Institut National d'Ingénierie et de Technologie Industrielle
 IAPMEI : Institut d'Appui au PME et à l'Investissement
 DGE : Direction Générale d'Energie
 DGI : Direction Générale d'Industrie
 IPQ : Institut Portugais de la Qualité
 C.G.PEDIP : Cabinet de Gestion du PEDIP

4.1.2 PEDIP II (1994 à 1999):

Le PEDIP II vient en continuité du PEDIP I en bénéficiant incontestablement de l'expérience acquise de ce dernier et en y 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.

Lancé pour une période de 5 ans (de 1994 à 1999) avec un financement public de 2,3 milliards d'euros couvert à 75 % par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER) et à 25% par le Fonds Social Européen (FSE) ce nouveau programme intégra aussi des financements privés.

PEDIP II a surtout privilégié des projets intégrés ayant un impact sur le plan structurel, en déléguant à des programmes de développement régional complémentaires une grande part des mesures visant l'appui aux infrastructures, à la Recherche & Développement ou à la formation.¹

Le programme était divisé en six sous-programmes opérationnels :²

- *Système d'incitation destiné aux entreprises (SINDEPEDIP : système d'incitation relatif aux stratégies des entreprises industrielles* : Appui financier direct et mécanismes indirects incitant le système financier à offrir des conditions plus favorables aux PME.

- *Système d'incitations visant à encourager un environnement plus favorable aux entreprises* : consolidation des acquis du programme précédent, avec une attention particulière accordée à la consolidation des infrastructures technologiques.

- *Mesures anticipatives* : assurer la compétitivité des entreprises, notamment en apportant un appui à la qualité et au design industriel, à la coopération interentreprises, transfert d'innovations, sensibilisation à l'environnement, missions de productivité, etc.

- *Formation professionnelle* : sous-programme autonome visant à intégrer dans les projets d'investissement les dépenses de formation, à modifier ou stimuler la demande des entreprises en matière de formation, etc.

¹ Bouraoui N.(2005), op,cit, p.15.

² Mariesse S. et Filipiak E. (2003), op.cit. p.152

Le sixième sous programme était consacré à *la gestion, au suivi et à l'évaluation de l'ensemble du programme*. Chacun de ces sous-programmes comportait plusieurs mesures visant un même type d'activité. Toutefois, afin de simplifier l'accès des bénéficiaires au programme, toutes les mesures destinées à un même type de bénéficiaires (infrastructures en matière de technologie et de qualité, entreprises, associations professionnelles, instituts de technologie et système financier) ont été regroupées en systèmes d'incitation.

4.1.3 Résultats et Raisons de réussite des programmes PEDIP :

Les PEDIP ont été considérés comme une réussite par la Commission Européenne et le gouvernement portugais, ces derniers trouvent qu'ils avaient fortement contribué à la modernisation et au développement de l'industrie portugaise au cours de sa durée notamment à travers trois volets à savoir : l'environnement des entreprises, la performance du système productif et le comportement des entrepreneurs face aux facteurs complexes de la compétitivité.¹

Sur le plan quantitatif 7 862 entreprises ont postulé pour intégrer le PEDIP, parmi elles 6 316 ont été approuvées, ce chiffre est énorme compte tenu de la taille de la structure industrielles portugaise.²

En même temps le PEDIP a favorisé le développement de nouveaux secteurs industriels principalement celui de l'automobile, de l'électronique et de la pharmaceutique. Les secteurs d'exportation traditionnels (textile, prêt-à-porter, chaussure) ont vu augmenter leur valeur ajoutée du fait des investissements réalisés dans la qualité et le design. Par ailleurs, des avancées technologiques ont été réalisées dans des domaines de pointe comme l'informatique, les communications ou des secteurs performants utilisant de nouvelles technologies, apparus au cours de cette période : ainsi l'aéronautique, les biotechnologies, et les nouvelles technologies de l'information.

L'exemple portugais met en avant certains des éléments déterminants d'un programme de mise à niveau réussi à savoir :³

- Un soutien financier adéquat avec des règles de gestion flexibles.

¹ La Commission européenne (1994), « Bilans des actions mises en œuvre au titre du PEDIP de 1988 à 1993 » in <http://europa.eu.int/abc/doc/off/bull/fr/9401/p102075.htm>

² Bureau de mise à niveau (1995), op.cit, p.56.

³ Santana A.J. (1995), op.cit, p.17.

- Adaptation des différents programmes et instruments à la situation réelle de l'économie et aux besoins des entrepreneurs (les programmes de mise à niveau ont évolués en fonction de l'avancée du processus)
- Un système de gestion intégrée, léger et flexible directement rattaché au plus haut niveau gouvernemental.
- Un système d'informations et de suivi permettent de suivre en temps réel l'évolution du programme et de corriger à temps les déficiences du programme et son adaptation aux mutations industrielles prévisibles.
D'autres éléments ont appuyé la réussite des PEDIP, parmi ces éléments on peut citer : une volonté politique, un accent mis dès le départ sur les PME et un contexte international favorable.

4.2 Programmes de mise à niveau des entreprises en Tunisie

Le programme de mise à niveau tunisien constitue le premier programme d'envergure mis en œuvre en Afrique pour la mise à niveau des entreprises industrielles. Avant de présenter le dispositif de mise en niveau des entreprises tunisiennes et les résultats réalisés nous présenterons d'abord le contexte et l'impératif de la mise en place de ces programmes en Tunisie

4.2.1 Impératif et contexte de la mise à niveau en Tunisie

La Tunisie a connu un développement économique et social soutenu et équilibré. Ce développement a connu une accélération particulière au cours des vingt dernières années. En effet, selon la banque mondiale¹ : « *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* ».

Juste après son indépendance, l'Etat tunisien, très inspirée de l'idéologie socialiste et largement guidée par le souci d'autonomie économique a mis en place une politique d'industrialisation et de développement planifié. Mais malgré certaines réussites de cette politique progressivement la Tunisie est conduit à l'étranglement financier.

Depuis 1986, l'économie tunisienne s'est engagée dans une nouvelle stratégie de développement axée sur la libéralisation et l'ouverture progressive de

¹ 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.

l'économie, pour stimuler la concurrence et tirer partie d'une meilleure allocation des facteurs et des ressources. Ces réformes urgentes de la politique économique ont été entreprises dans le cadre d'un plan d'ajustement structurel (PAS), adopté en 1986 et parrainé par la Banque Mondiale et le FMI (La Tunisie a bénéficié d'un prêt de la Banque Mondiale, s'élevant à 150 milliards de dollars, pour financer son plan d'ajustement structurel).

Ce nouveau processus de libéralisation et d'ouverture a été initialement marqué par le caractère volontariste et protectionniste, il s'est caractérisé par « *un processus de changement maîtrisé localement par l'Etat* »¹. Autrement dit une forte souveraineté de l'Etat, qui a gardé la main sur la politique économique, 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 1994, puis la signature de l'accord d'association² avec l'Union européenne le 17 juillet 1995 à Bruxelles, ont suscité une nouvelle réflexion sur les contraintes auxquelles l'industrie locale devrait faire face et sur les potentialités de son développement qui devraient intégrer l'ensemble des nouvelles opportunités pouvant s'offrir aux différents secteurs.³ Ces engagements internationaux achèvent également, et sans possibilité de retour en arrière, la rupture avec une stratégie de développement autocentré.

Si ces deux accords sont censés offrir des perspectives de croissance au pays et valoriser ses avantages comparatifs, ils présentent en réalité des risques et des 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 du tissu industriel.

L'adoption de ce 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.

¹ Béraud P.(1997), « La mise à niveau d'une économie en transition : l'exemple du modèle tunisien », Les Cahiers de l'Orient , n°46 , 2e trimestre, pp. 7-35.

² La Tunisie est le premier pays du Sud Méditerranée à avoir intégré la zone de libre-échange Euromed le 1^{er} Janvier 2008.

³ 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.

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 à savoir :¹

- 95 % des PME avaient une structure familiale ;
- Un mode de management intuitif et centralisé ;
- Une sous-capitalisation caractérisait la majorité des entreprises ;
- Un surendettement bancaire ;
- Un taux faible d'encadrement : 1 ingénieur pour 1000 habitants, ce taux est plus faible qu'au Maroc.

4.2.2 Description du programme de mise à niveau tunisien

Dès la signature des accords de Barcelone, les autorités tunisiennes ont choisi d'accompagner le processus d'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^{ème} Plan (1996-2001) et le X^{ème} Plan de développement (2002-2006). Ce programme spécifique a démarré en 1996, avec la mise en œuvre du IX^{ème} Plan. Il prévoyait l'adhésion de 2 000 entreprises industrielles sur la période. La seconde phase du programme a été retenue dans le X^{ème} Plan (2002–2006) visant la mise à niveau de 1 600 PME alors que la troisième et dernière phase du programme planifié dans le cadre du XI^{ème} (2007-2011) ciblait 1200 entreprises industrielles et 300 entreprises de services².

Le programme de mise à niveau tunisien s'inscrit à travers 2 volets : une mise à niveau globale de l'entreprise³ afin qu'elle devienne compétitive et de son environnement (transport, infrastructures, coûts des facteurs, système financier, institutions, administration, formation, etc).

Cependant, certaines lacunes constatées parallèlement à la progression du PMN, ont suscité son prolongement et son ciblage sur les PME, le

¹ 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.

² 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, p.22

³ Sont éligibles au programme les entreprises industrielles, quel que soit leur secteur d'activité, disposant d'un potentiel de croissance, en activité depuis deux ans, et qui ne sont pas en situation de difficulté économique. Elles relèvent des secteurs industriels ou des secteurs de services liés à l'entreprise.

renforcement des investissements immatériels et le développement des services liés à l'industrie.¹

Le coût total du programme pourrait atteindre 2,5 milliards de dinars (1,8 milliard d'euros) entre 1996 et 2006 pour générer environ 6 milliards de dinars (4,4 milliards d'euros) d'investissement (dont 60 % au sein des entreprises).² Sur la période 1996-2004, l'investissement total généré est prévu à 6 milliards de dinars, dont 40 % pour la mise à niveau de l'environnement et 60 % pour les entreprises.

Différents bailleurs interviennent dans ce programme dont l'Union Européenne et l'AFD (Agence Française de Développement) qui finance des restructurations financières d'entreprises et un programme de mise à niveau de la formation professionnelle.

4.2.3 Dispositif de pilotage du programme de mise à niveau tunisien

Inspiré du model portugais tout en prenant en considération les spécificités du contexte tunisien, le dispositif institutionnel de pilotage du programme de mise à niveau des entreprises s'est avéré globalement très performant, en raison de la souplesse de son architecture et du caractère pérenne, indépendant des concours des bailleurs de fonds, des ressources mobilisées pour l'incitation à l'investissement.

Le programme est coordonné par trois organes de gestion : Le Bureau de Mise à Niveau (BMN)³, le Comité de Pilotage (COPIL)⁴ et le Fonds de Développement et de Compétitivité (FODEC)⁵.

* Bureau de Mise à Niveau (BMN) : a pour mission de définir, de mettre en œuvre et de procéder au suivi des plans 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 (réalisés par un cabinet conseil choisi par l'entreprise) et dont le schéma de financement est bouclé. Après appréciation le BMN soumet au COPIL des propositions de décision d'attribution de prime.

¹ Yacoub L.(2008), « Le programme de mise a 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

² Marniesse S et Filipiak E.(2003b), « Le point sur le concept de mise a niveau de l'économie », La lettre des économistes de l'AFD , n° 3, novembre/décembre 2003, p.6

³ Créé par le décret n°95-916 du 22 Mai 1995, fixant les attributions du Ministère de l'Industrie.

⁴ Les modalités de fonctionnement et ses attributions du COPIL ont été définies dans les articles 3 et 4 du décret n°95-2495 du 18 Décembre 1995.

⁵ Créé par la loi n° 94-127 du 27 décembre 1994 portant loi de finances pour la gestion 1995

* Comité de Pilotage (COPIL) : Il se charge de la supervision des orientations du PMN, de l'examen des demandes d'adhésion des firmes et d'octroi des primes prévues par l'Etat. Le COPIL était composé de 16 représentants (5 du secteur privé, 5 du secteur financier, 5 de l'administration et 1 syndicat) puis sa composition¹ a été portée à 18 membres avec un représentant du ministère de la Formation professionnelle et de l'emploi (aujourd'hui ministère de l'Education et de la Formation) et un représentant du ministère chargé du Commerce.

Le COPIL réunit ainsi 7 représentants de l'administration (dont 1 ministre) et 11 représentants de la société civile, dont 5 représentants du patronat, 5 représentants du secteur bancaire et 1 seul représentant des salariés.

* Le Fond de Développement et de Compétitivité (FODEC) : 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. Il a aussi 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.

4.2.4 Impact du programme de mise à niveau sur les entreprises tunisiennes

Le programme tunisien est aujourd'hui perçu comme un succès : 45 % des entreprises de plus de 10 employés ont adhéré au processus. On compte ainsi 4277 adhésions jusqu'à fin mai 2011 parmi elles 3546 dossiers déposés pour une mise à niveau ont été approuvés par le COPIL. D'autres dossiers déposés ont été refusés (18 dossiers) ou constituent des dossiers en cours (713 dossiers).

Globalement, 6088 MDT d'investissement ont été approuvés. Les investissements immatériels restent très inférieurs aux investissements matériels (environ 12 % du total pour les premiers contre 88 % pour les derniers). On note aussi que la répartition sectorielle montre une certaine polarisation : 75% de l'investissement de mise à niveau est réalisé dans les Industries agro-alimentaire, les Industries du textile et de l'habillement, les Industries mécaniques et les Industrie des matériaux de construction de la céramique et du verre. Le total des primes octroyées par le FODEC est estimé à 836 MDT jusqu'à fin 2011.

¹ Décret n° 97-2126 du 10 novembre 1997

Chapitre II : Problématique de Mise à Niveau : Approche et Processus

Tableau 2.2 Répartition sectorielle des Investissements approuvés et des primes octroyées

	<i>Investissements</i>	<i>%</i>	<i>Primes octroyées</i>	<i>%</i>
Industrie du textile et de l'habillement	1154	19%	208551	25%
Industrie agro- alimentaire	1199	20%	155792	19%
Industrie du cuir et de la chaussure	194	3%	29968	3%
Industrie des matériaux de construction de la céramique et du verre	1077	18%	97145	12%
Industrie mécanique	1121	18%	164095	20%
Industrie chimique	515	8%	62229	7%
Industrie diverse	828	14%	118918	14%
Total	6088	100%	836698	100%

Elaboré par nous même à partir des données du BMN (2011)

Le choix des "entreprises pilotes", a fait que la majorité des plus grandes et/ou des plus performantes firmes industrielles, adhèrent au programme au cours des premières années de son lancement. Il est important de signaler que les entreprises peuvent adhérer au programme de mise à niveau plus d'une fois, en vue d'améliorer leurs performances et atteindre un degré de compétitivité plus élevé.

De manière générale, la représentation des secteurs en termes de dossiers approuvés est quasi-équivalente à leur poids dans l'industrie manufacturière.

En outre, officiellement le PMN tunisien n'a pas été ciblé sur certaines branches, pourtant, ce sont les firmes de l'industrie du textile et de l'habillement qui étaient les plus nombreuses à y adhérer. Celles-ci ont consacré 45% des approbations (voir tableau 2.4).

La forte adhésion des firmes des sur certaines branches, pourtant, ce sont les firmes de l'industrie, peut certes s'expliquer par leur poids important 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 : L'ouverture croissante de l'économie nationale, la fin des Accords Multifibres (AMF), l'intensification de la concurrence chinoise...

sont autant de facteurs qui ont établi de nouveaux impératifs de compétitivité, voire de survie, pour les firmes textiles tunisiennes.¹

Tableau 2.3 Répartition sectorielle des dossiers approuvés

	<i>Dossiers approuvés</i>	<i>%</i>
Industrie du textile et de l'habillement	1602	45%
Industrie agro- alimentaire	439	12%
Industrie du cuir et de la chaussure	242	7%
Industrie des matériaux de construction de la céramique et du verre	174	5%
Industrie mécanique	433	12%
Industrie chimique	194	5%
Industrie diverse	462	13%
Total	3546	100%

Elaboré par nous même à partir des données du BMN (2011)

Dans le but d'évaluer l'impact du programme de mise à niveau tunisien sur la compétitivité des entreprises ayant adhérees au programme plusieurs enquêtes ont été menées par le BMN et une autre évaluation de la Banque Mondiale.

4.2.4.1 Evaluation du programme de mise à niveau par la Banque Mondiale :

Afin d'évaluer l'impact du programme de mise à niveau sur le tissu industriel tunisien la Banque Mondiale a mené une étude² qui a fait ressortir que l'efficacité du dispositif est jugée mitigé : les taux de décaissements des primes demeurerait faibles, bénéficiant pour près des deux tiers à trois secteurs (agroalimentaire, matériaux de construction et textile-habillement).

Par ailleurs, le PMN aurait un impact ambigu sur l'investissement : si les entreprises participant au programme ont des résultats supérieurs à l'ensemble du secteur industriel, ces performances ne seraient pas nécessairement dues au PMN mais traduirait une meilleure performance des entreprises sélectionnées.³

En effet, d'après les auteurs de l'étude le programme paraissait *anti-économique* puisqu'il aurait de facto favorisé les entreprises déjà performantes

¹ Yacoub L.(2008), op.cit, p.14

² 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.

³ Bougault H. et Filipiak E. (2005), op.cit, p.74

en raison des critères de solvabilité financière exigés : le programme paraît avoir favorisé les gagnants : les entreprises¹ qui répondent aux critères de performance² du programme sont principalement les grandes entreprises et les entreprises exportatrices qui bénéficient également des généreux avantages à l'investissement du régime *off shore*.

Parmi les autres critiques formulées à l'encontre de ce PMN, l'étude a mis en évidence 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 (amélioration de la valeur ajoutée, augmentation du CA à l'exportation, production par employé, etc.) n'est sans doute pas un mécanisme efficace théoriquement.

D'autre part, affecter des surprimes destinées aux financements sur fonds propres sans avoir précisé 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, par des besoins de restructuration financière importants.³

4.2.4.2 Evaluation du programme de mise à niveau par le Bureau de mise à niveau :

Depuis le démarrage du programme, le BMN lance des enquêtes de suivi qui sont régulièrement réalisées⁴ auprès d'un échantillon d'entreprises mise à niveau dont l'objectif est d'évaluer l'impact du PMN sur leur compétitivité et de mettre en évidence les insuffisances du programme et de le réorienter.

Sur la période du IX^{ème} Plan (1996-2001), une enquête quantitative auprès de 590 entreprises a été menée et a dévoilé que :

- Le taux de réalisation global⁵ s'établit à 68 %. Seulement 5 % des entreprises interrogées ont un taux de réalisation inférieur à 10 %, alors que 11 % des entreprises ont réalisé entièrement ou dépassé les investissements prévus¹.

¹ Il faut rappeler ici que les grandes entreprises tunisiennes sont des PME à l'échelle européenne.

² Ratio de fonds propres par rapport aux immobilisations au moins égal à 30 % et fonds de roulement positif.

³ 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&18 Avril, p.24

⁴ Toutes les deux années

⁵ 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.

- Le chiffre d'affaires des entreprises ayant réalisé leur plan de mise à niveau a augmenté de 11 % par an contre 8,3 % pour l'ensemble du secteur manufacturier. Leur chiffre d'affaires à l'exportation a progressé de 16 % par an, alors que celui du secteur manufacturier s'est accru de 13 %.

Par ailleurs, une enquête qualitative auprès de 80 entreprises semble indiquer que le PMN stimule l'activité et vitalise l'emploi. En effet, l'emploi dans les entreprises adhérentes a progressé de 4 % par an et de 12 % pour les postes d'encadrement, alors qu'il ne progressait que de 2,9 % pour l'ensemble de l'industrie.

Par la suite, une enquête d'évaluation de grande envergure du PMN a été lancée au mois de septembre 2002, auprès de 1103 entreprises dont le programme a été approuvé par le COPIL à la fin de l'année 2001, montre que les entreprises avaient intégré l'exigence de compétitivité, dans un environnement de concurrence locale et internationale puisque :² 67 % d'entre elles avaient diversifié leur production et 78 % avaient mis au point de nouvelles gammes de produits tout en améliorant leur processus de fabrication, que près de 82 % des entreprises avaient amélioré leur taux d'utilisation des équipements, que 75 % des entreprises avaient adopté un programme qualité et de certification, et qu'enfin 69 % des entreprises avaient entrepris une restructuration de leur fonction commerciale et axé leurs efforts sur la mise au point d'une stratégie de développement des exportations.

Une autre enquête menée en 2005, illustre que la valeur ajoutée des firmes adhérentes a cru à un taux annuel moyen de 9,7%, contre 6% pour l'ensemble de l'industrie manufacturière tunisienne. Le taux de croissance annuel moyen de leur chiffre d'affaires à l'export a été encore plus important, soit environ 18%, et ce malgré une conjoncture internationale défavorable. Cette progression a permis de multiplier par plus de 2 fois les exportations des firmes adhérentes.

En 2010, le BMN a réalisé en collaboration avec GTZ une autre évaluation relative aux différents résultats du PMN tunisien. Cette évaluation a été effectuée sur la base d'une enquête menée auprès de deux échantillons : 442 entreprises adhérentes au programme (échantillon de base) et 200 entreprises non adhérentes (échantillon témoin). L'enquête a démontré que 55% des entreprises déclarent avoir diversifié les marchés et 46% indiquent avoir diversifié les produits ; 52% des entreprises déclarent avoir misé plutôt sur l'amélioration de la qualification des ressources humaines. Une troisième stratégie, basée sur l'innovation, est adoptée par une proportion non

¹ Caupin V.(2003), « Le Partenariat Euroméditerranéen huit ans après Barcelone : état des lieux et premiers impacts macro-économiques sur le Maroc et la Tunisie », AFD, p.28.

² Bougault H. et Filipiak E. (2005), op.cit, p.70

négligeable d'entreprises engagées dans le processus de mise à niveau (39%).¹

En plus des enquêtes menées pour évaluer le PMN et son impact qualitatif sur l'amélioration du management des PME concernées, le BMN a même mis en place un instrument d'évaluation, à savoir le Baromètre Conjoncture : 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.²

Lors de la 12^{ème} conférence générale, Chelbi³ a signalé que le PMN a enregistré quelques insuffisances⁴ : difficulté de procéder à la restructuration financière pour les entreprises qui en ont besoin, moindre implication des TPE et une insuffisance du niveau de réalisation des investissements immatériels.

De son côté Ben Rejeb⁵ souligne que les entreprises adhérentes ont déploré la bureaucratie pesante associée au programme, et le fait qu'il profite le plus aux grosses entreprises.

Malgré ces quelques insuffisances, le programme tunisien est cité en exemple. Au-delà des aspects quantitatifs et le nombre d'entreprises ayant adhérees au programme, le succès du programme résulte surtout de la prise de conscience qu'il a su initier face à un processus de démantèlement tarifaire irréversible et de sa capacité à lancer une dynamique d'adaptation de l'appareil productif et de la structure financière des entreprises.

Des changements significatifs dans les modes de gestion ont été opérés, notamment dans les grandes entreprises où il a été observé un *changement des conditions mentales des chefs d'entreprise*, une sensibilisation à la nécessité de se moderniser, d'acquérir des savoir-faire humains et technologiques, de disposer d'un capital ouvert au grand public, d'évoluer d'un style autocratique de commandement vers un management participatif, de mettre en place un système d'information.

¹ Pour plus de détails sur les résultats de l'enquête, cf. 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.

² Azaouaou L.(2009), « La compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébines : Analyse à partir d'une approche multidimensionnelle », Revue Économie & Management, n°3, Mars, Université de Tlemcen, PP 193-211.

³ Afif Chelbi était Ministre de l'Industrie, de l'Énergie et des PME de la Tunisie en 2007

⁴ Chelbi A. (2007), « L'expérience de la Tunisie en matière de mise à niveau Ministre de l'Industrie, de l'Énergie et des PME de la Tunisie », 12^{ème} conférence générale de l'ONUDI, 5 Décembre, Vienne.

⁵ Ben Rejeb M.(2009), Op.cit, p.90.

La Tunisie a réussi à réunir des ingrédients nécessaires à la réussite d'un PMN, à savoir une volonté politique suivie d'une forte mobilisation, une action intégrée et cohérente face à des échéances régionales et internationales majeures, des capacités entrepreneuriales locales, une autonomie de financement, un soutien financier et des appuis extérieurs, une adaptation du programme en fonction des enseignements tirés des premières expériences.

4.3 Programmes de mise à niveau des entreprises au Maroc :

Avant de présenter le dispositif de mise à niveau mis en place au Maroc, nous analyserons d'abord le contexte dans lequel il s'inscrit, nous présenterons par la suite la démarche préconisée pour mettre à niveau les entreprises marocaines et enfin nous présenterons les réalisations du programme.

4.3.1 Impératif et contexte de la mise à niveau au Maroc

Durant de longues décennies, l'économie marocaine a largement profité de hautes barrières douanières grâce auxquelles ni la concurrence, ni la pression des coûts n'étaient là pour réduire les débouchés. En contrepartie, de nombreuses entreprises, n'ayant pas connu la nécessité de chercher des débouchés à l'exportation, sont aujourd'hui dans un état peu enviable en matière d'organisation, de productivité et de gestion des coûts. 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.

Les mesures draconiennes d'ajustement structurel encouragées par la Banque Mondiale dans les années 80 et au début des années 90 ont déjà permis au Maroc de rétablir dans une très large mesure les grands équilibres macro-économiques ; elles ont déclenché une vague de privatisations et de déréglementation et entraîné la libéralisation des mouvements internationaux de marchandises, de capitaux et de services.¹

Le Maroc est également en passe d'être fortement intégré à l'économie mondiale, comme en témoignent ses engagements internationaux, et notamment l'adhésion aux accords du GATT en 1987, à l'OMC en 1994, et l'accord d'association avec l'UE signé en 1996 qui fut rapidement suivi d'un

¹ GTZ.(1999), « Mise à niveau de l'entreprise marocaine Analyse, résultats et recommandations » Expertise réalisée par Hedrich M et autres, décembre.

accord de libre-échange avec l'Association européenne de libre échange (AELE) en 1997 ; puis d'accords similaires avec la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie (accord d'Agadir) en février 2004 ; et avec les Etats-Unis en mars 2004.

Ces accords, dictés par la nécessité pour le Maroc de s'intégrer aux nouvelles donnes de l'économie mondiale, ouvrent de nouveaux débouchés aux produits marocains capables de se faire leur place sur les marchés étrangers. Ils constituent également pour l'entrepreneur marocain un formidable défi à relever, car il doit désormais faire face à la concurrence internationale sur le marché interne.

Opérant pendant des décennies sur un marché *captif* efficacement *protégé* par les barrières douanières, dans lequel il pouvait développer une *situation de rente*, l'entrepreneur marocain a souvent été tenté par la solution de facilité de chercher à maximiser son profit, sans souci d'améliorer la qualité de ses produits ou d'en réduire les coûts de production¹.

Ni les opérateurs dominants ni les entreprises n'ont vu la nécessité de développer des structures compétitives ou des compétences techniques très fortes, que ce soit au niveau de leur organisation, de leur encadrement, ou de leur gestion des ressources financières, techniques ou humaines. Même ceux qui faisaient le plus illusion face à leurs concurrents nationaux pouvaient se révéler d'une grande vulnérabilité, une fois confrontés à une concurrence étrangère déterminée.

A l'ère de l'ouverture des frontières, il était donc impératif d'aider l'entreprise marocaine à s'adapter pour survivre dans cet environnement nouveau.

Dès les lendemains de l'accord avec l'Union Européenne, un programme de « mise à niveau » de l'entreprise marocaine fut développé à cet effet. Il devait développer la capacité de performance de l'économie marocaine dans son ensemble, afin qu'elle puisse résister à la concurrence des pays de l'UE et des pays du Sud de la Méditerranée.

Des actions devaient être menées dans des domaines aussi diversifiés que le renforcement des infrastructures ; l'amélioration de la formation professionnelle ; la promotion des exportations; le renforcement des associations

¹ 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, p29.

professionnelles; le développement de l'infrastructure technologique; la réalisation de diagnostics d'entreprises; le financement de la mise à niveau...

4.3.2 Organes d'exécution du Programme de mise à niveau

Plusieurs parties contribuent à la mise en œuvre du programme, les plus importantes sont:

* *Le comité national de mise à niveau (CNMN) :*

Mis en place le 19 décembre 2002, le comité national de mise à niveau (CNMN) est considéré comme l'organe de pilotage du programme. Composé de représentants des secteurs (publics et privés), il sert de lieu d'échange des points de vue entre les différents intervenants publics et privés et d'identification de mesures opérationnelles de mise à niveau.

La mission assignée au CNMN porte sur trois axes complémentaires : le suivi des actions visant la mise à niveau des entreprises, la mise en cohérence de ces actions avec la politique nationale de développement économique et la réalisation de synergies et de complémentarités des programmes mis en œuvre par les pouvoirs publics avec ceux des autres intervenants, notamment les bailleurs de fonds, les organismes internationaux et les opérateurs économiques et sociaux locaux.

* *L'agence nationale pour la promotion de la PME (ANPME)*

Créée en novembre 2002¹, l'agence nationale pour la promotion de la PME s'est vu confier comme mission l'identification, l'élaboration, le lancement et le suivi des actions d'assistance technique en faveur des entreprises.

L'objectif est de leur faciliter l'accès aux services d'une expertise locale qualifiée à même de répondre à leurs besoins spécifiques en matière de mise à niveau. Pour cela, l'ANPME s'appuie sur un réseau de structures d'appui au niveau régional et sectoriel.

Toujours dans le cadre du renforcement de l'activité des PME, l'ANDPME s'occupe de la mise en œuvre du programme *Imtiaz*. Un programme lancé par le ministère de l'Industrie, du commerce et des nouvelles technologies et qui s'inscrit dans le cadre du Pacte National pour l'Emergence Industrielle (PNEI).

¹ Créée conformément à la loi n°53-00.

Ce programme permet aux entreprises nationales à fort potentiel de croissance, qui sont porteuses de projets de développement et nécessitant un appoint financier pour accéder au crédit bancaire d'aller encore plus loin dans la réalisation de leur projet d'investissement.

Les entreprises sélectionnées, bénéficieront d'une prime de l'ordre de 20% du montant de l'investissement total, pouvant atteindre 5 millions de DH par entreprise, 20% au minimum sont apportées par l'entreprise. Le reste sera pris en charge par les banques partenaires dudit programme.

*** Le Fond National de Mise à Niveau (FOMAN)**

Créé en 2003, le FOMAN est un mécanisme de co-financement entre l'Etat et les banques 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.¹

Sont éligible à ce fond les entreprises privées marocaines ayant : un total bilan (avant investissement) n'excédant pas 40 000 000 dirhams ; un encadrement minimum de 3 cadres, une durée d'activité minimale de 3 ans. L'entreprise postulante doit avoir un programme de mise à niveau dans la limite de 20 000 000 dirhams.

*** Le Fonds de garantie (FOGAM)**

En vue de faciliter l'accessibilité aux financements bancaire, il a eu procédé en anticipant sur les fonds MEDA prévus dans ce cadre, à la mise en place d'un fond de garantie pour la mise à niveau (FOGAM).

Doté d'un montant de 100 millions de dirhams (environ 10 millions d'euros), les entreprises bénéficiaires doivent avoir des fonds propres et quasi-fonds propres de 30 % au minimum et des crédits bancaires de 70 % au maximum.

*** Le capital risque pour la mise à niveau.**

Dans le but de contribuer aux renforcements des ressources propres des entreprises, engagées dans le processus de mise a niveau et de supplier

¹ Le FOMAN prends en charge à hauteur de 80% du coût de l'opération d'assistance technique, avec un plafond de 400 000 dirhams par entreprises.

l'insuffisance de leur capacité d'autofinancement, une ligne de financement en capital – risque de 450 millions dirhams a été mobilisés dans le cadre de programme MEDA, aux quels s'ajoutent des ressources similaires du secteur financier.

Le capital-risque est alloué sous forme de prise de participation pour une période de 2 à 18 ans ; au terme de cette période, cette prise de participation est rétrocédée à l'entreprise sur la base de l'actif net.

** Les crédits à la mise à niveau bonifiés par les bailleurs de fonds (France, Italie, Espagne, Portugal).*

Plusieurs lignes de crédits concessionnels sont dédiées à la mise à niveau au Maroc, il s'agit notamment de la ligne française PME/PMI la ligne espagnole PME/PMI, la ligne italienne pour le partenariat.

Les crédits s'étalent sur une période de 5 à 12 ans, à taux de base bancaire en vigueur le plus bas, et peuvent financer jusqu'à 70 % du projet.¹

4.3.3 Processus de mise à niveau des entreprises au Maroc

Selon l'ANDPME² toute entreprise désireuse de bénéficier du programme doit établir un pré-diagnostic et d'un diagnostic approfondi qui déterminent l'impact du démantèlement tarifaire sur la compétitivité de l'entreprise et les forces et les faiblesses de celle-ci.

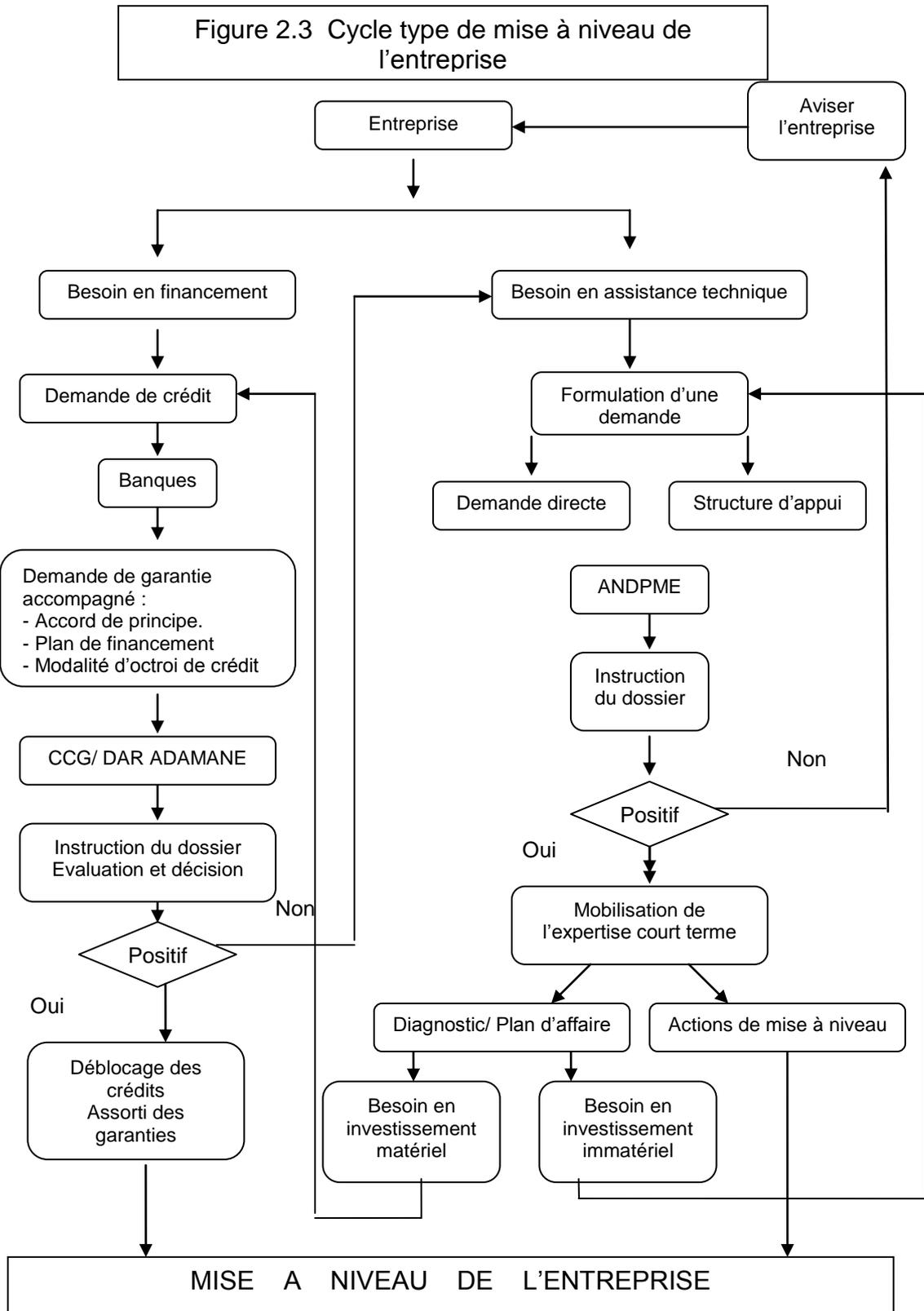
Par la suite l'entreprise doit entreprendre différentes actions pour améliorer sa compétitivité: aspects technique, financier, commercial, humain, administratif, organisationnel, etc.

Ces actions sont détaillées dans un plan de développement ou plan d'affaires qui devra être assorti d'un plan de financement et d'un échéancier de réalisation.

La démarche est détaillée dans la figure 2.3

¹ Mission Economique de Rabat (2003), «Le financement de la mise à niveau des PME/PMI marocaines», Ambassade de France au Maroc, Rabat, Maroc, p.3

² 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, p.8.



Source : Agence Nationale pour La Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (2004b), op.cit.

4.3.4 Bilan de la mise à niveau au Maroc

Contrairement à ce qui avait été escompté lors de son lancement, au lendemain de la conclusion de l'accord d'association avec l'UE, 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.

Le programme marocain a ainsi fait preuve, dans ses premières années de fonctionnement (1997-2001), d'un faible dynamisme, n'a pas su susciter un intérêt marqué chez les entreprises marocaines et n'a eu donc d'impact que sur une fraction infime du tissu industriel marocain.

A mi-chemin de sa réalisation, il a été considéré comme un échec. L'ancien Premier ministre, Jettou, a pu ainsi déclarer : «*Nous avons lamentablement échoué notre mise à niveau* »¹. En réalité, aujourd'hui encore, une très grande majorité d'entreprises ignore l'existence même de ce programme. Et pour la minorité qui le connaît, les entreprises concernées ne savent pas comment et à qui s'adresser en raison des multiples centres et fonds existants, du manque d'information sur le rôle de chacun d'eux et aussi des lourdeurs administratives en ce qui concerne le traitement des demandes et des cas d'entreprises.²

Le programme de mise à niveau marocain eut donc beaucoup de mal à démarrer, cette lenteur observée dans le démarrage du programme est due à la fois à 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.

En effet, selon Caupin³ (2005) les principales raisons semblent être davantage d'ordre structurel que le fait d'une inadaptation du dispositif d'accompagnement. Tirant la leçon de quelques cinq années de démarrage du programme, les différents partenaires procédèrent à sa refonte en 2002, l'axant entre autres mesures sur :

- L'amélioration de l'offre marocaine sur les marchés extérieurs par l'exploitation de gisements de productivité et de niches ;

¹ Selon Nacheff 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.

² 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.

³ Caupin V. (2005), « Libre échange : euro-méditerranéen : premier bilan au Maroc et en Tunisie », Agence Française de Développement, Paris, p.47

Chapitre II : Problématique de Mise à Niveau : Approche et Processus

- La diversification et l'intensification des exportations grâce à une politique de promotion de la qualité des produits ;
- L'adaptation de la formation professionnelle aux besoins de l'économie ;
- Une amélioration du cadre institutionnel, des infrastructures et de l'organisation de l'administration...

En outre, suite à la constitution d'un nouveau gouvernement (automne 2002) et la création d'un Ministère¹ dédié à la mise à niveau les pouvoirs publics ont mis en place, en partenariat avec le secteur privé, une série de mécanismes de soutien et d'assistance pour mener à bien leur restructuration compétitive (Création de l'ANDPME, du FOMAN, du CNMN..).

Voyant que le compte à rebours ne s'arrête pas et que les délais de démantèlement s'approchent, il s'est avéré nécessaire d'apporter de nouvelles solutions pour améliorer le programme de mise à niveau.

C'est là que le "Plan émergence" trouve sa motivation. Lancée en 2005, ce projet consiste à moderniser le secteur industriel en ciblant les secteurs à fort potentiel pour lesquels le Maroc dispose d'avantages compétitifs, à travers une politique volontariste. Le plan se base sur un diagnostic des réalités industrielles en comparaison avec les autres pays en développement similaire au Maroc ainsi qu'une analyse des opportunités sectorielles.

Ces mesures, bien qu'importantes et nécessaires, ont cependant eu peu de répercussion immédiate sur la mise à niveau des entreprises. Selon Bougault & Filipiak² « *La faiblesse des adhésions des entreprises à la démarche de mise à niveau au Maroc est due à : une implication insuffisante de l'Etat marocain dans le programme, l'absence d'un outil de financement national, une faible lisibilité du programme, des incitations financières insuffisantes et des rigidités institutionnelles* ».

Concernant le bilan quantitatif des programmes de mise à niveau les résultats restent limités. Ainsi, le bilan du projet Euro Maroc Entreprise (EME)³, que l'on peut considérer comme l'élément central du programme marocain jusqu'en 2004, a été, au 30 juin 2004, de 363 entreprises participantes, sur un total de 7 714 entreprises industrielles de plus de 10 salariés recensées en 2003 : 275

¹ Ministère des Affaires Economiques, des Affaires Générales et de la Mise à Niveau de l'Economie.

² Bougault H et Filipiak E. (2005), op.cit.

³ EME est un projet entièrement financé par l'UE, d'un montant total de 21,9 millions d'Euros pour une durée de 5 ans. Il a été mis en place en 1997 puis lancé en 1998.

d'entre elles ont bénéficié d'actions de diagnostic, 220 d'actions de mise à niveau et 132 entreprises ont bénéficié à la fois des deux types d'actions.¹

Sur le plan de la répartition sectorielle, les industries du textile habillement et du cuir occupent une place prépondérante dans les actions d'accompagnement de l'Agence (32%), suivies des industries de la chimie et parachimie (19%), des services (15%), des industries mécaniques et électriques (16%), et des industries agro-alimentaires (14%).²

Quant à la répartition régionale, celle-ci est fortement concentrée. Environ 60% des entreprises accompagnées sont localisées dans la Région du Grand Casablanca, suivie de loin par la région de Rabat avec (10%), le reste est réparties entre les 15 autres régions du Maroc.

Concernant l'efficacité économique des programmes de mise à niveau des entreprises marocaines, une étude³ a été conduite par l'ANDPME auprès d'un échantillon de 84 entreprises sur les 363 ayant adhérees au programme pour la période 2002-2004.

L'objectif de l'étude est d'examiner la pertinence et l'impact du programme par rapport à l'objectif escompté, l'évaluation du taux de rendement social qui devrait dépasser le taux de rendement privé par la présence des externalités, l'examen de la pérennité de l'action dans l'entreprise et dans les organismes d'appui, l'absence de distorsions créées sur le marché privé marocain de la consultance, et enfin la vérification que l'investissement immatériel financé dans le cadre du programme s'ajoute, et non se substitue, aux efforts de mise à niveau de l'entreprise par ses propres moyens.

Les résultats de l'étude ont montré que pour les trois-quarts des entreprises l'adhésion au programme s'est traduite pas une amélioration significative sur le plan de leur repositionnement stratégique, la maîtrise des coûts, la réduction des délais et la gestion de la qualité. La majorité des entreprises ont pu renforcer leur agressivité commerciale, augmenter leurs dépenses marketing, leurs investissements matériels et immatériels et leur taux d'encadrement. Presque les deux tiers des entreprises étudiées réalisent un taux de croissance du CA supérieur à 6%, alors que pour un tiers des cas étudiés la croissance a été comparable à la performance de ces dernières. En outre, 80% des

¹ Agence Nationale pour la promotion de la Petite et Moyenne Entreprise (2004a), « Objectif PME », n°2, Rabat, Maroc.

² Idem

³ L'étude lancée par l'ANPME en novembre 2004 afin d'évaluer l'efficacité économique du programme de la mise à niveau a été financé par les fonds, le rapport de cette étude a été rendu public en février 2005.

entreprises étudiées ont amélioré leur productivité globale et plus de la moitié ont amélioré leur capacité d'autofinancement.

Dans le but de disposer d'un outil permettant de mesurer et analyser régulièrement les tendances d'impact des actions de conseil et d'accompagnement des entreprises ; l'ANPME s'est doté d'un *baromètre de la compétitivité* de la PME.¹

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 dernière ; 78% des entreprises font de bonnes prévisions de croissance pour l'année prochaine.²

Compte tenu que les entreprises évoluent dans un environnement global où interagissent de nombreux facteurs, il est difficile d'associer les effets observés aux seules prestations offertes dans le cadre des programmes de mise à niveau.

En plus, mis à part l'appui direct à l'entreprise, son environnement fait l'objet de la part des pouvoirs publics de mesures d'amélioration soutenues, tant sur les plans institutionnel, fiscal que financier. De ce fait, l'accroissement des performances des entreprises est le produit d'une combinaison d'effets positifs, induits aussi bien par les mesures d'ordre général que par les actions d'appui.

4.4 Programmes de mise à niveau des entreprises en Egypte :

4.4.1 Contexte de l'économie égyptienne à la veille de la mise à niveau

L'Égypte signe en 1994, l'acte final du Cycle d'Uruguay et l'accord instituant l'OMC, et des accords d'association et de zone de libre-échange avec les pays de l'UE en 2001. Cet accord vise à renforcer les échanges et la balance commerciale entre les deux partenaires, à établir des relations sociales à travers une coopération mutuelle et une libéralisation des échanges de biens et services ainsi que les mouvements de capitaux.

¹ Agence Nationale de la promotion de la PME (2007), « Objectif PME », n°13, Rabat, Maroc

² Agence Nationale de la promotion de la PME (2005), « Etude d'impact économique du Projet Euro Maroc Entreprise, Synthèse des résultats », Rabat, Maroc, p.6.

Déjà à cette époque, l'Egypte prend conscience de l'importance de la mise en place d'une stratégie qui vise le développement du secteur industriel et la création d'un environnement propice à l'encouragement de l'investissement en général et l'attraction des investissements directs étrangers plus particulièrement.

Dans le cadre de sa politique économique de libéralisation, des politiques de réformes économiques et un programme d'ajustement structurel ont vu le jour. L'objectif était d'éliminer les déséquilibres et les distorsions enregistrés par l'économie égyptienne en la transformant en une économie de marché et en réinstaurant la crédibilité du pays sur la scène internationale. Ce programme comprend, entre autres, une réforme du secteur public, une politique incitative dans le domaine de l'investissement, une politique de réformes monétaire et fiscale ainsi que des politiques sociales.

Malgré ces réformes réalisées au cours de la décennie 1990, notamment ceux sous la férule du FMI et de la Banque Mondiale (progrès dans le fonctionnement des administrations, libéralisation des échanges et des taux d'intérêt, etc.), le poids du secteur public n'a pas diminué. Cette mainmise de l'Etat a parfois ralenti les efforts de modernisation et de compétitivité nationale.¹

En raison de l'importance du secteur industriel, le gouvernement égyptien a parcouru, depuis 2004, un chemin considérable de modernisation de son économie et d'ouverture aux échanges et aux investissements, tirant parti de son poids démographique (marché de 80 millions d'habitants aujourd'hui, 100 millions en 2020), de son positionnement stratégique (au carrefour de 3 continents et de deux mers, canal de Suez) et de son influence au sein du monde arabe. Il instaure en 2005 une stratégie de développement industriel dont l'exécution sur une période de six ans, cette stratégie met beaucoup plus l'accent sur l'amélioration de la compétitivité ainsi que l'accroissement du potentiel d'exportation par le biais du recours aux technologies de production avancées, l'instauration de politiques industrielles et commerciales qui favorisent la compétition et la concurrence ce qui est de nature à impliquer l'accroissement de la production domestique en particulier les industries à haute valeur ajoutée.

L'Egypte a en outre su développer ses relations économiques, tant avec l'Europe (1er partenaire commercial, 1er investisseur, 1er bailleur d'aide), qu'avec les Etats-Unis et ses voisins du Proche/Moyen-Orient. Elle s'est

¹ Mariesse S. et Filipiak E. (2003), op.cit, p. 172.

ournée vers des marchés plus lointains (Asie, Amérique latine) tout en affichant une volonté de resserrer ses liens avec les pays africains (COMESA).

Ce nouveau contexte économique imposera certains coûts et engendra des difficultés économiques à court terme. L'Égypte doit s'ouvrir à la concurrence mondiale et s'engager dans la logique du marché, où le secteur public verra son rôle diminuer. Afin de relever les défis de la libéralisation et 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.

4.4.2 Description des programmes de mise à niveau en Egypte

Afin d'améliorer la compétitivité des entreprises égyptiennes et de préparer le secteur industriel à affronter les nouvelles formes de concurrence, un centre de modernisation industrielle (IMC)¹ fut créé² à cet effet en tant qu'organisme indépendant dont le rôle principal consiste à coordonner et assurer le suivi du processus de modernisation de l'industrie égyptienne.

Dans la même perspective, un programme appelé « Programme de Modernisation Industrielle » géré par l'IMC a vu le jour, ce programme est une initiative égyptienne tournée vers l'avenir, énergiquement soutenue par l'UE. Financé de façon conjointe par l'UE (250 millions d'euros)³, le gouvernement égyptien (103 millions d'euros) et secteur privé égyptien (73 millions d'euros) avec un budget total de 426 millions d'euros, le but de ce programme est de renforcer et de consolider le rôle du secteur industriel et manufacturier égyptien au niveau international

En outre, afin d'accélérer la croissance économique à travers une politique d'exportation dynamique axée sur les marchés internationaux, en particulier ceux de l'Union européenne et des pays méditerranéens, une plus grande attention a été accordée dans le cadre du programme de modernisation industrielle aux branches d'activité à forte valeur ajoutée et qui présentent des avantages concurrentiels et des perspectives de croissance notamment le textile et l'alimentaire, chimique, électromécanique et des minéraux.

¹ Industrial Modernization Center.

² Créé par le décret présidentiel n°477 signé en 2000, ce décret fixe aussi l'organigramme du Centre de la modernisation industrielle.

³ Cette subvention entre dans le cadre d'un accord signé entre l'Égypte et l'UE pour appuyer le programme de modernisation industrielle. Cet accord a été approuvé en vertu du décret présidentiel n° 66 en 1999.

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 est d'appuyer les pouvoirs publics dans le processus de modernisation et de renforcement de la compétitivité. Ce programme est assez proche des programmes de mise à niveau *classiques* sur les parties tissu industriel et environnement institutionnel. Il se caractérise néanmoins par un tropisme technologique fort.

Le programme national de modernisation industrielle est géré par le Bureau de la modernisation industrielle et financé par le Fonds de développement de la compétitivité. Le budget initial du programme quinquennal visant 4000 entreprises s'établit à environ 5 milliards de livres égyptiennes, soit 1,250 milliards d'euros. L'investissement moyen pour mettre à niveau/moderniser une entreprise est de 4,17 millions de livres ; par ailleurs, le Fonds verse 0,9 million de livres à titre d'incitation à chaque entreprise. Pour moderniser l'infrastructure technologique du secteur industriel, il faut compter environ 1,4 milliard de livres.¹

Sont bénéficiaires de l'aide les entreprises opérants dans le secteur industriel qui répondent aux critères d'éligibilité suivants :²

- Avoir plus de 10 employés à plein temps et assurés socialement.
- Avoir un projet industriel ou de services industriels (même en zones franches).
- Appartenir au secteur privé (majorité du capital détenue par les privés).
- Etre inscrit dans le registre de commerce ou de l'industrie.
- Présenter un potentiel de croissance prometteur.
- Etre membre de la fédération égyptienne de l'industrie.

L'aide financière aux entreprises est assurée sous forme de primes qui se répartissent de la façon suivante : – 70 % du coût de l'étude de diagnostic et de l'élaboration du plan de MAN (sous réserve d'un plafond de 100 000 livres) ; 70 % du coût afférent à l'amélioration de la qualité et de la gestion des technologies (sous réserve d'un plafond de 300 000 livres) ; 20 % de la part de

¹ ONUDI (2002), op.cit, p.93

² ONUDI (2001), « Egyptian Competitiveness Upgrading Programme », Étude préparée par Dhaoui M et al, Genève, p.8

l'investissement de restructuration financés par des fonds propres – la première tranche de 30 % du montant des primes est débloquée au moment de l'approbation du plan. Le reste est débloqué : en une tranche pour les équipements après acquisition, en deux tranches pour le reste des activités au prorata de leur avancement.

4.4.3 Réalisation des programmes de mise à niveau en Egypte

Le bilan¹ global élaboré par l'IMC au 31 mai 2007 fait ressortir que 10319 entreprises ont bénéficié du programme 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 entreprises bénéficiaires. La classe médiane des entreprises bénéficiaires avec 50-199 employés représente 21.2% du total des entreprises bénéficiaires, tandis que 8.1% seulement des entreprises bénéficiaires ont un effectif de plus de 200 employés.

Le programme de mise à niveau (pour la période juillet 2005-mai 2007) a assuré le suivi d'entreprises dans la majorité des branches d'activité avec un nombre total de 3473 entreprises servies.

Tableau 2.4 Répartition des services d'accompagnement durant la période juillet 2005 - mai 2006

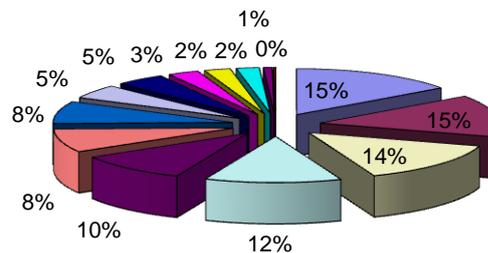
 Branche d'activité	Nombre de services	%
Industries de nourriture et boissons	4509	15,1
Industries du textile et habillement	4379	14,6
Services reliés à l'industrie	4287	14,3
Engineering	3670	12,3
Industries chimiques	3017	10,1
Industries du bois et meubles	2441	8,2
Industries de matériaux de construction	2334	7,8
Agro business	1458	4,9
Industries du papier et emballage	1346	4,5
Industries du cuir et chaussures	832	2,8
Industries pharmaceutiques	706	2,4
Technologies de l'information	616	2,1
Laboratoires	235	0,8
Autres	62	0,2
Total	29892	100

Source : IMC, Plan 2006-2007

¹ IMC.(2007), « Rapport d'activité la période juillet 2005-mai 2007 », le Caire, Egypte.

Il ressort du tableau que les entreprises des industries de nourriture et boissons se taillent la part du lion avec une part qui s'élève à 16.7% des entreprises bénéficiaires suivies par les entreprises des industries du textile et de l'habillement avec une part de 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 mise à niveau.

Figure 2.4 : Répartition des services d'accompagnement durant la période juillet 2005 - mai 2007



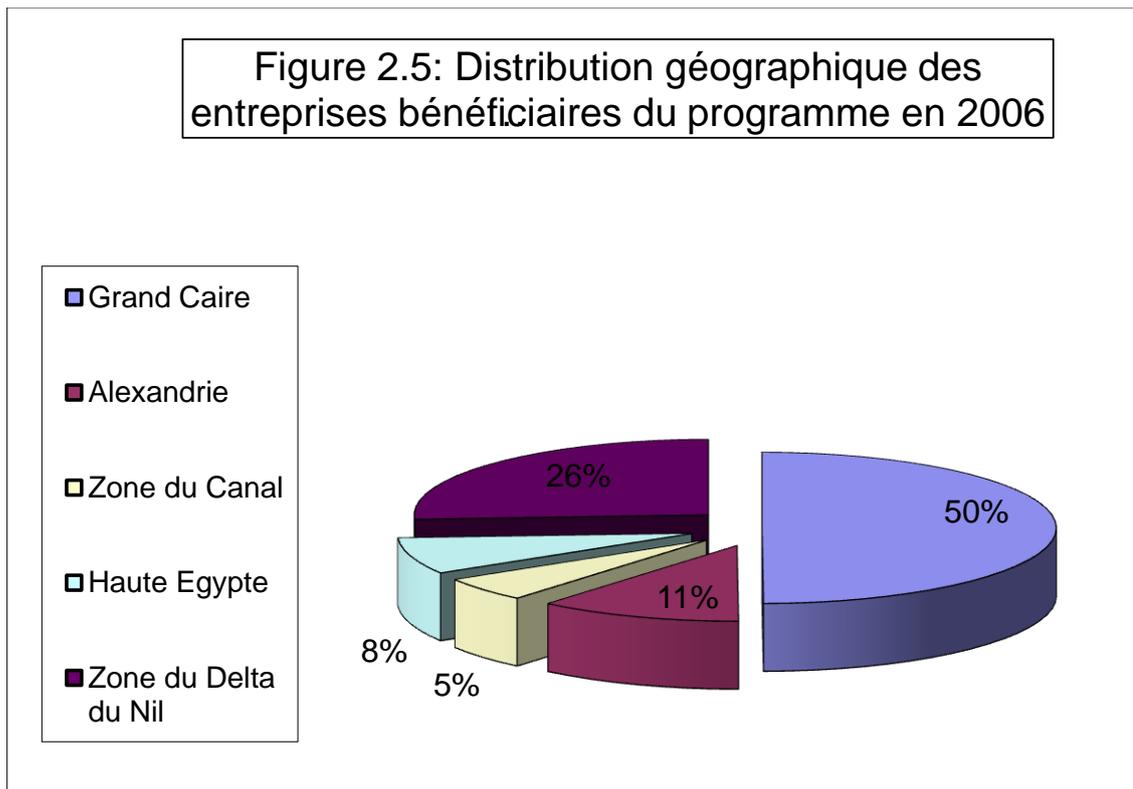
Par rapport à la répartition géographique des entreprises bénéficiaires de l'appui du programme mise à niveau en 2006, la tableau ci-dessous montre que les entreprises implantées dans la région du Caire représentent la part la plus grande avec un pourcentage de 50% environ, suivies de celles implantées dans le Delta du Nil (25.9%).

Tableau 2.5 Distribution géographique des entreprises bénéficiaires du programme en 2006

Région	Nombre d'entreprises	%
Grand Caire	1747	49,9
Alexandrie	391	11,2
Zone du Canal	181	5,2
Haute Egypte	273	7,8
Zone du Delta du Nil	908	25,9
Total	3500	100

Source : IMC, Plan 2006-2007

Figure 2.5: Distribution géographique des entreprises bénéficiaires du programme en 2006



4.5 Programmes de mise à niveau des entreprises au Sénégal :

4.5.1 Contexte de la mise à niveau au Sénégal :

Avec des taux de croissance annuels moyens compris entre 5 et 6% depuis 1994, le Sénégal dispose d'un potentiel important : un taux d'industrialisation plus élevé que la moyenne de la sous-région, un secteur des services développé et une multitude de PME très diverses¹.

¹ Diagne A et Daffé G. (2002), « Le Sénégal en quête d'une croissance durable », Ed CREA-Karthala, Paris, p.12.

L'ouverture des frontières du Sénégal dans le cadre de l'OMC est devenue inévitable et pose un défi majeur au pays : elle met les entreprises sénégalaises en concurrence directe avec des entreprises internationales. Diversifier et consolider le tissu économique est devenu une nécessité pour affronter la concurrence.

Pour répondre à ces enjeux, les autorités sénégalaises mettent en œuvre depuis 2005 un large Programme de mise à niveau des entreprises.

4.5.2 Le programme de mise à niveau sénégalais :

Le Sénégal est le premier pays d'Afrique subsaharienne à s'engager dans un processus de mise à niveau de son économie. Lancé officiellement le 1er février 2005, le programme de mise à niveau sénégalais est une initiative de l'Etat. Il a été conçu dans le cadre de la stratégie d'appui au secteur privé dont les objectifs portent sur le renforcement des bases de long terme du développement, l'amélioration de l'efficacité de l'intervention de l'Etat et le renforcement des capacités du secteur privé.

Ce programme pilote comprend deux phases :

- La première phase du projet (déjà achevée), d'une durée de 4 ans (2005-2009), avait pour but la mise en place du dispositif de mise à niveau et l'accompagnement d'une soixantaine d'entreprises bénéficiaires.¹
- La phase deux viserait à poursuivre la phase précédente, en l'élargissant à de nouvelles entreprises, et en y insérant un volet environnemental et en pérennisant le programme de mise à niveau.

L'architecture du programme de mise à niveau des entreprises est relativement classique en ce sens qu'elle reprend les principes d'organisation institutionnelle et d'exécution des dispositifs tunisien et marocain : un comité de pilotage, un bureau de mise à niveau, la mobilisation des structures de conseil aux entreprises, l'implication des banques.

Ce programme présente cependant certaines particularités, notamment dans le positionnement institutionnel des instances d'animation.¹

¹ Cette phase a fait l'objet d'un financement spécifique sur ressources d'un bailleur de fonds, l'Agence Française de Développement, à hauteur de 10,9 millions d'euros, dont près de 80 % seront consacrés à la prise en charge de primes aux investissements de mise à niveau.

Plusieurs structures participent à la mise en place du programme, parmi-elles :

* Le Bureau de Mise à Niveau (BMN)

Cette structure² est chargée de la gestion opérationnelle et de la mise en œuvre du programme national de mise à niveau sous le contrôle du Comité de pilotage dont il assure le secrétariat. A ce titre, le BMN est l'interface opérationnelle et l'institution partenaire des entreprises, dans l'exécution et le suivi des plans de mise à niveau.

* *Le Comité de pilotage de la mise à niveau (COPIL) :*

Ce comité³ est chargé de la mise en œuvre du programme national de mise à niveau du système productif. Il définit les critères d'éligibilité des entreprises au programme, décide de l'octroi et du décaissement des primes sur proposition du BMN. Sa composition tripartite réunit les représentants de l'Etat, des entreprises, et des banques.

* L'ADEPME :

Qui est l'agence d'interface administrative du programme, en assurant la gestion administrative et financière du Bureau de Mise à Niveau.

Outre le BMN et le COPIL et l'ADEPME le programme de mise à niveau s'appuie sur les partenaires traditionnels de l'entreprise : les structures publiques d'appui au secteur privé, les organisations professionnelles, le système financier, les consultants et bureaux d'études, les experts comptables.

Une entreprise est éligible à la phase pilote si elle :⁴

- adhère volontairement au programme ;
- est une entreprise privée de droit sénégalais formellement constituée,
- fiscalement transparente ; justifie de plus de deux ans d'activité ;
- a un chiffre d'affaires inférieur à 15 milliards de francs CFA ;
- est en activité et n'est ni en liquidation, ni en procédure de règlement judiciaire ;

¹ 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.

² Créé par l'arrêté du ministre des PME et du Commerce du Sénégal n° 003908 du 16 juin 2003.

³ Créé par l'arrêté du Premier Ministre sénégalais n° 003907 daté du 10 juin 2003.

⁴ Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise, de L'entreprenariat Féminin et de la Micro Finance (2006a), « Financement des entreprises sénégalaises Répertoire des Institutions et Structures d'Appui », Sénégal, p.246.

- est en mesure de mobiliser des fonds propres ou peut compter sur un partenaire bancaire pour le financement de son Programme de Mise à Niveau ;
- s'engage à faire certifier annuellement ses comptes par un expert comptable agréé ;
- n'appartient pas aux secteurs financiers, aux services collectifs et personnels, du commerce, ni aux autres activités immobilières ou de location;
- s'engage à respecter les conditions du processus de mise à niveau.

Il est important de noter que la principale caractéristique du PMN sénégalais est son élargissement à la plupart des activités économiques productrices de richesses nationales, notamment le BTP, le Tourisme, les services aux entreprises et les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.¹

4.5.3 Une première évaluation du programme de mise à niveau sénégalais :

Le lancement du programme en début d'année 2005 ne permet pas d'en mesurer l'efficacité et il serait aussi prématuré d'évaluer l'impact de ce dernier sur la performance des entreprises sénégalaises. Néanmoins une évaluation de l'AFD de la première phase du programme illustre les résultats suivants :²

- Sur les 274 entreprises qui se sont portées candidates, 215 ont été éligibles (contre 60 initialement prévues)
- 36 entreprises ont vu leur plan de mise à niveau validé.

La seconde phase du programme vise la mise à niveau de 200 entreprises avec une subvention de 10.5 millions d'euros accordés par l'AFD.

Pour conclure, comme le soulignent Mariesse et Filipiak : Si la cohérence du programme de mise à niveau sénégalais n'est pas à remettre en cause dans sa dimension de soutien à la compétitivité du secteur formel, une réflexion sur les modalités d'approche du secteur informel en vue d'améliorer la productivité des facteurs semble s'imposer aujourd'hui.³

¹ Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise, de L'entrepreneuriat Féminin et de la Micro Finance (2006b), « Plan de mise à niveau : guide méthodologique », Sénégal, p.13.

² AFD. (2010), « Programme de mise à niveau des entreprises du Sénégal », Paris, p.3.

³ Mariesse S. et Filipiak E. (2003), op.cit, p. 159

Conclusion :

Nous avons présenté dans un premier lieu la méthodologie de la mise à niveau des entreprises. 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 de l'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 modèle organisationnel. Dans ce cadre, il est nécessaire de définir les actions prioritaires de mise à niveau, telles que les investissements immatériels, capables de répondre aux difficultés et rencontrés par la majorité 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 adaptées à sa situation. Signalons aussi que chaque entreprise est un cas et doit concevoir et bâtir sa logique stratégique en prenant en considération ces avantages compétitifs réels et potentiels ainsi que les opportunités et les contraintes présentes et probables de son environnement.

Dans un second lieu, nous avons présenté quelques expériences étrangères en matière de mise à niveau à savoir celle du Portugal, la Tunisie, le Maroc, l'Egypte et le Sénégal. Pour chaque état, nous avons présenté les spécificités de leurs programmes de mise à niveau, autrement dit : le contexte et l'impératif de mise en œuvre de ce genre de programme, les dispositifs mis en place à travers leurs organes de pilotage, le(s) mode(s) de financement et les critères d'éligibilités. Nous avons présenté aussi la durée de chaque programme, les secteurs ciblés ainsi que les résultats réalisés.

Nous pouvons dire que le programme de mise à niveau au Portugal, le premier en son genre est considéré comme étant efficace et a inspiré les programmes de mise à niveaux qui ont suivi. Que l'exemple tunisien, qualifié aussi de réussi, grâce notamment à l'implication de son gouvernement et l'importance accordé à la formation professionnelle. A l'inverse, le Maroc semble avoir retenu une approche plus libérale où l'Etat cherchait à agir surtout sur les imperfections du marché. Le programme égyptien est fortement structuré, avec une forte mainmise du gouvernement avec l'intervention de deux organes étrangers, l'UE et l'ONUDI. La présélection des secteurs d'intervention est aussi une spécificité égyptienne, de même que le paiement d'une somme incitative à chaque entreprise. Pour ce qui est du programme de mise à niveau au Sénégal, il répond à une logique de croissance accélérée, s'inscrit dans un environnement marqué par la faiblesse du tissu des entreprises manufacturières, souvent informelles et de petites tailles.

CHAPITRE III

MISE A NIVEAU DE L'ENTREPRISE ALGÉRIENNE

Section 1 :

Enjeux de la Mondialisation pour l'Economie Algérienne et ses Entreprises.....185

Section 2 :

Contexte et Dispositifs de mise à niveau des entreprises Algériennes.....210

Section 3 :

Bilans des programmes de mise à niveau en Algérie.....241

Section 4 :

Evaluation du dispositif de mise à niveau des entreprises en Algérie.....255

Introduction :

D'une manière générale dans les pays en développement, et singulièrement en Algérie, les entreprises sont considérées comme l'un des principaux moteurs du développement économique et un des indispensables contributeurs à la création d'emplois durables et à l'augmentation de la valeur ajoutée.

Le contexte de libéralisation des marchés intérieur et extérieur dans lequel évolue l'Algérie et le passage d'une économie protégée à une économie de marché s'est accompagné d'un large éventail de réformes législatives, réglementaires et institutionnelles, dont la finalité est d'asseoir les fondements d'une économie ouverte sur l'environnement international et disposant d'atouts pour affronter la concurrence, tant sur le marché local que sur les marchés extérieurs.

Par conséquent, la mise à niveau des entreprises algériennes et la restructuration du tissu industriel s'imposent pour assurer la survie et la pérennité de l'entreprise algérienne face à la concurrence mondiale dont les effets commencent déjà à se faire sentir. Cette même mise à niveau permettra aussi aux entreprises de se développer davantage dans ce nouvel échiquier géopolitique. Compte tenu des spécificités de notre économie l'entreprise algérienne doit profiter des instruments de mise à niveau qui lui sont offerts par ses partenaires étrangers.

Dans ce chapitre, nous présentons d'abord, les enjeux de la mondialisation pour l'économie algérienne (section 1) et le contexte de la mise à niveau de ses entreprises (section 2), par la suite nous passons au peigne fin les différents programmes de mise à niveau des entreprises algériennes et les résultats achevés de ces derniers dans la section 3. Pour présenter enfin dans la dernière section une évaluation du dispositif de mise à niveau en Algérie et de ses principales caractéristiques.

Section 1 :

Enjeux de la Mondialisation pour l'Economie Algérienne

1.1 Transformations économiques en Algérie : d'une économie planifiée à une économie de marché

En 1962, après 132 ans de colonisation, par la France, et une guerre de libération longue et meurtrière, l'Algérie est finalement indépendante, mais pauvre et sous-développée économiquement. En effet, la puissance coloniale a très peu investi dans l'industrie lourde, alors qu'elle a favorisé l'agriculture, l'extraction des produits du sous-sol et d'une moindre façon, la transformation des produits alimentaires (notamment le vin). Le pays s'engage dans la construction d'une économie forte qui se détache de l'héritage colonial, dans le but de créer une société moderne et dynamique.

1.1.1 Dès l'indépendance, mise en place d'une économie d'Etat

Au seuil de son indépendance, l'Algérie a besoin d'un Etat fort afin de développer son économie rapidement. Après le départ des Français, le pays manque de cadres et d'ouvriers spécialisés, et la population algérienne est constituée à 90% de paysans analphabètes qui viennent, nombreux, s'installer en ville. Le pouvoir choisit la voie du socialisme, se démarquant ainsi du capitalisme associé au système colonial. Le gouvernement met en place un modèle de développement fondé sur la théorie des « industries industrialisantes », selon laquelle les pays les plus pauvres doivent investir en priorité dans les industries lourdes dont le développement est supposé entraîner tous les autres secteurs de l'économie. Cet objectif ne peut être atteint sans une intervention forte de l'Etat pour nationaliser les entreprises et planifier l'économie³⁴⁸. C'est une démarche qui a un coût élevé, mais l'Algérie ne manque pas de moyens : en particulier ses précieuses ressources en hydrocarbures et le fort sentiment nationaliste d'une population prête à se mobiliser pour l'indépendance.

³⁴⁸ Benabdallah Y .(2006), « L'Algérie dans la perspective de l'accord d'association avec l'Union européenne », Revue du CREAD, n° 75, second semestre.

Ainsi, le pouvoir de l'époque est parti de la conviction "semer du pétrole pour récolter des usines" pour construire le modèle d'industrialisation de l'Algérie. C'est cette conviction qui a fait que le développement de l'Algérie soit définitivement lié à celui des hydrocarbures. De ce fait, les exportations des hydrocarbures ont représenté depuis l'indépendance la ressource principale du pays (voir tableau ci- dessus)

Tableau 3.1 Part des hydrocarbures dans les exportations totales

Années	1963	1964	1965	1966	1967	1968
%	61.3	54.2	77.3	81.8	73.6	70.2

Source: FMI (1993), *Statistiques financières internationales, éditions françaises*

Pour l'industrialisation le pouvoir peut compter d'une part, sur un financement par les banques étrangères, qui accordent à l'Algérie d'importants emprunts, considérant ses réserves de gaz comme une sérieuse garantie et d'autre part, sur les bénéfices tirés de l'exportation des hydrocarbures dont les prix sont à la hausse, suite au premier choc pétrolier de 1973.

De 1967 à 1977, trois plans de développement économique se succèdent. L'objectif est d'élever le niveau de vie de la population par l'appropriation et la mise en valeur par l'Algérie de ses propres richesses, par la construction d'une industrie de base et une réforme de l'agriculture.³⁴⁹

Commence alors une période de nationalisation des grands secteurs de production : en 1966 l'état proclame la nationalisation des secteurs miniers, en 1967 des banques et en 1971 c'est au tour des hydrocarbures, dont les importantes recettes deviennent l'outil du développement. Une planification de plus en plus rigoureuse est mise en place grâce à l'organisation de l'économie en monopoles et sociétés d'Etat, couvrant tous les secteurs de l'économie, y compris le commerce extérieur : l'Etat devient le principal, si non le seul, employeur.

Durant cette période, la croissance est au rendez-vous ainsi que la redistribution des revenus, l'emploi se développe et le chômage diminue, les conditions de vie s'améliorent.

³⁴⁹ Lamiri A.(1993), « Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché », Ed Prestcomm, Alger, p.14.

En 1978 le plan « Valhyd » (Valorisation des Hydrocarbures) est lancé. Il est destiné à favoriser les industries liées au pétrole et au gaz pour permettre une première transformation sur place de ces ressources, avec des investissements massifs, de l'Etat. L'Algérie est devenue un pays pétrolier et mono-exportateur.

Les premières années de la mise en place de ce plan, le niveau de vie des algériens commence à se détériorer et l'échec de l'économie administrée s'avère évident et inévitable, car elle est devenue totalement dépendante de la rente pétrolière. Le pays est dépendant de l'extérieur : notamment en ce qui concerne les produits alimentaires et les capitaux. En effet, pour répondre aux besoins de la population qui augmente rapidement, l'Etat emprunte à court terme auprès des banques étrangères privées (voir tableau 3.2).

Le pays est alors entraîné dans une logique infernale : pour rembourser la dette extérieure, l'état suspend le plan de Valorisation des Hydrocarbures, ce qui entraîne la réduction des capacités de production ainsi que les disponibilités financières pour rembourser la dette. D'autant plus que le prix des hydrocarbures diminue à partir de 1983. Il faut alors emprunter à nouveau pour arriver à payer le service de la dette et la situation devient insoutenable avec le contre-choc pétrolier de 1986. On arrive ainsi à la quasi-faillite du pays³⁵⁰.

Tableau 3.2 Dette extérieure de l'Algérie sur la période 1980-1997
(en milliards de \$)

1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1997
17.05	16.09	14.97	14.32	14.18	16.51	20.56	24.60	25.04	25.44	26.58	31.06

Source: reconstitué sur la base des données de la banque d'Algérie.

Pendant toute cette période, les Algériens ont subi une dégradation progressive de leurs conditions de vie, particulièrement grave pour les classes vulnérables.

1.1.2 Au bord de la faillite, l'Algérie s'ouvre à l'économie de marché

Le début des années 1980, appelé la "décennie noire" a été marqué par la violence et par des émeutes engendrées par l'appauvrissement ("les émeutes de la semoule" en 1988 notamment). Incapable de payer le service de sa dette et au bord de la faillite, l'Algérie commence à réduire la taille des énormes entreprises publiques pour les rendre plus simplement gérables ; cela ne

³⁵⁰ Bouyakoub A. (1997), « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », Confluences Méditerranée, n°21, p.80

change presque pas la situation dramatique du Pays, qui (malgré les revenus du troisième choc pétrolier suite à la Guerre du Golfe), entre 1988 et 1993 est contraint de mettre en place de nouvelles réformes. Avec la nouvelle Constitution de 1989 l'Etat cesse d'être le garant social ; il se désengage des investissements pour devenir tout simplement le « régulateur » et le garant du bon fonctionnement de l'économie.

Ces dernières réformes n'ont presque rien changé à la situation. À commencer par la restructuration des entreprises publiques qui a été commencée au début des années 1980 sans aboutir en fin à refondre de véritables secteurs économiques capables d'être producteurs de richesses au lieu d'en être consommateurs.³⁵¹

Bien au contraire la restructuration des entreprises publiques avait aggravé la situation de leur trésorerie dans la mesure où leur autonomie n'avait pas été précédée de l'assainissement de leurs déficits accumulés pendant plusieurs années d'économie dirigée et de prix administrés.³⁵²

Le gouvernement n'avait pas prévu également un système de compensation des pertes induites par une série de dévaluations du dinar qui a dopé les coûts des consommations intermédiaires importés pour la plus part et le volume de leurs dettes. Certaines entreprises se sont trouvées parfois avec une masse salariale dépassant leur chiffre d'affaire. D'autres n'arrivaient pas à payer leurs travailleurs que sur découvert bancaire...

Cette crise a eu le mérite de mettre en évidence de façon définitive le dysfonctionnement de l'économie planifiée telle qu'elle était conçue et de s'orienter vers les réformes structurelles de façon décisive contrairement aux hésitations constatées de 1989 à 1993³⁵³.

Un accord de rééchelonnement de la dette a été signé avec le Club de Paris et le Club de Londres (BIRD), accompagné d'un Programme d'ajustement structurel (PAS) dont l'application par l'Algérie est strictement contrôlée par le FMI, la Banque mondiale (BIRD) et l'Union Européenne. Conformément aux dispositions de cet accord, le gouvernement algérien avait bénéficié d'une Facilité de Financement Elargie (FFE) d'une valeur de 1,8 M\$. Cet accord qui

³⁵¹ Benachenhou A.(2008), « Pour une meilleure croissance »,Ed alpha design, Alger, p.341.

³⁵² 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.

³⁵³ Benissad H, (1994), « Algérie : Restructurations et Réformes Economiques (1979-1993) », OPU Alger, p.38

est étalé sur une période de 3 ans a permis, avec l'accord de mai 1993, de remédier aux déséquilibres de la balance des paiements fortement affectée par la chute des cours des hydrocarbures et du poids de la dette extérieure.

Le Programme d'ajustement structurel (PAS) est articulé autour de quatre objectifs :

- Favoriser une forte croissance de manière à absorber l'accroissement de la population active et à réduire progressivement le chômage.
- Assurer une convergence rapide de l'inflation vers les taux en vigueur dans les pays industrialisés.
- Atténuer les retombées provisoires de l'ajustement structurel sur les couches les plus démunies de la population.
- Rétablir la viabilité de la position extérieure toute en constituant des réserves de change suffisantes.

Le PAS concerne la libéralisation du régime des changes, la libéralisation du commerce extérieur, la libéralisation des prix, la réformes des entreprises publiques et le développement du secteur privé, une politique financière orthodoxe et la réforme du système foncier, la modernisation et la réforme des finances publiques, un dispositif de protection sociale, le développement du marché du travail et enfin le secteur de l'agriculture par une limitation du soutien des prix des céréales, une réforme du régime foncier ainsi que la privatisation des terres et des activités agricoles.

Le PAS contient 76 actions bien définies et dont l'application programmée dans le temps a été strictement mise en œuvre entre avril 1994 et décembre 1997 par les autorités et les opérateurs économiques et sociaux algériens.

Le passage d'une économie dirigée à une économie de marché est conforté par la dévaluation du dinar de plus de 75%, la libéralisation du commerce extérieur, la liberté des prix, la promulgation d'une loi sur la concurrence semblable à ce qui existe dans les économies libérales (janvier 1995), la promulgation d'une loi sur la privatisation (août 1995) ainsi que la séparation de l'État puissance publique de l'État actionnaire à travers la loi sur la Gestion des Capitaux marchands de l'État (septembre 1995). Cela sans omettre bien entendu la réforme en 1995 du code du commerce et l'installation par la suite de la bourse

d'Alger. L'objectif est d'augmenter la productivité des entreprises publiques, les exportations hors hydrocarbures et les emplois.³⁵⁴

Les indicateurs macro-économiques s'améliorent : l'encours de la dette extérieure baisse miraculeusement (de 100% de la valeur des exportations en 1994 à 22% en 2001), l'inflation diminue. C'est une réussite au regard des critères du FMI.³⁵⁵

En revanche, comme le souligne Bouyacoub³⁵⁶ « *Il y a eu la non-adaptation des entreprises publiques aux nouvelles données de l'économie de marché marquée par l'introduction de la concurrence de produits étrangers, consécutive à la libéralisation du commerce extérieur* ». Ces entreprises ont fonctionné pendant plus de deux décennies dans un espace économique très protégé avec l'exercice d'un monopole quasi-absolu. Elles n'ont jamais su maîtriser ni leurs coûts de production, ni la qualité de leurs produits.

Il en a découlé un niveau très faible de la productivité et un coût élevé de la main-d'œuvre qui accapare l'essentiel de la valeur ajoutée (près de 42% en 1995). Ces facteurs ont généré des déséquilibres financiers importants et auto-entretenus. Les découverts bancaires des industries publiques sont passés de 10 milliards de dinars à la fin de 1994 à 94 milliards de dinars à la fin de 1995, soit 26% du chiffre d'affaires annuel. En 1996, ces découverts ont atteint 109 milliards de dinars soit 54% de leur chiffre d'affaires³⁵⁷. Bien entendu, aucun équilibre financier n'est possible dans cette situation quand on sait que les taux d'intérêt pour ces découverts étaient d'environ 23,5% au début de l'année 1996.

Par conséquent, les entreprises publiques sont rapidement devenues une lourde charge pour l'économie nationale parce que leurs déficits sont financés par la planche à billets. Elles sont responsables de la forte inflation qui ronge le pouvoir d'achat de la majorité de la population.³⁵⁸

D'autre part, dès 1994, la situation sociale va en empirant. La croissance économique baisse, la production industrielle et les exportations reculent : la libéralisation et le désengagement de l'Etat causent le démantèlement presque total du système productif et les privatisations engendrent des licenciements

³⁵⁴ Bouzidi A (1999), « Les années 90 de l'économie algérienne : les limites des politiques conjoncturelles », ENAG, Alger, p.84.

³⁵⁵ Mekideche.M (2000), « L'Algérie entre économie de rente et économie émergente », Ed Dahlab, Alger, p.34.

³⁵⁶ Bouyacoub A. (1997a), op.cit, p.81.

³⁵⁷ Collections statistiques n° 71/1996, Office National des Statistiques (ONS), Alger.

³⁵⁸ Bouyacoub A. (1996), « Entreprises publiques et transition à l'économie du marché », CREAD, n° 39, 1er trimestre.

massifs. Les conditions de vie se dégradent vite, marquées par une forte hausse des prix, l'augmentation du chômage (presque 30% de la population active), l'augmentation de la pauvreté et le recul de la consommation.³⁵⁹

Ainsi, les performances de l'industrie algérienne - hors hydrocarbures - sont encore insuffisantes pour espérer à court terme un renversement de la situation. Les réformes structurelles entamées n'ont pas pu transformer les entreprises en acteurs suffisamment compétitifs au plan national ; et encore moins au plan régional ou international :

- Les entreprises publiques, bien qu'ayant été transformées en entités autonomes et marchandes³⁶⁰, continuent à subir les effets de l'absence d'investissement (qui avait commencé dès 1986 avec la chute des cours du pétrole). Promises à la privatisation à partir de la fin des années 90, celle-ci n'a encore concerné qu'une partie des entreprises publiques locales, et peu de grandes entreprises nationales³⁶¹. Seules quelques rares grandes entreprises nationales ont été privatisées ;
- Les entreprises privées -qui n'ont été véritablement reconnues par les pouvoirs publics qu'à partir de 1991 avec la révision du Code des investissements- n'ont pas encore atteint un niveau de maturité suffisant pour être des acteurs compétitifs sur les marchés extérieurs. Leurs faibles compétences managériales et les contraintes multiples qu'elles rencontrent dans l'environnement algérien - notamment l'accès au crédit bancaire et au foncier industriel - limitent considérablement leurs possibilités de gagner en performance;
- En dehors du secteur des hydrocarbures, qui accapare l'essentiel des investissements étrangers, l'Algérie n'est pas encore une destination attractive pour les Investissements Directs Etrangers (IDE). Le climat des affaires en Algérie est encore considéré comme un frein aux opportunités d'investissements directs ; et cela, malgré un Code des investissements qui octroie aux promoteurs des avantages (notamment fiscaux) substantiels.

³⁵⁹ Isli 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.

³⁶⁰ Lois de 1988 sur l'autonomie des entreprises qui transforment les anciennes Sociétés Nationales en Entreprises Publiques Économique (EPE), régies par le code de commerce. Les EPE sont des sociétés par actions, détenues par des Fonds de Participation, puis des Holdings publics et, depuis, 1998, par des Sociétés de Gestion des Participations de l'État (SGP).

³⁶¹ Sur 1200 entreprises devant être privatisées, le gouvernement a annoncé la privatisation de 270 d'entre elles en 2005 et une soixante depuis le début de 2006.

Dans ce contexte, l'industrie algérienne est mal préparée pour tirer profit de l'ouverture de l'économie vers l'extérieur. La fragilité de l'industrie algérienne a déjà été mise à rude épreuve bien avant l'accord d'association avec l'Union Européenne et l'adhésion prochaine de l'Algérie à l'OMC. Le démantèlement des monopoles à l'importation au début des années 90 s'est traduit par la quasi disparition de filières industrielles entières -comme les textiles et cuirs-, concurrencées par les produits en provenance des pays du Sud - Est asiatique. Le démantèlement des barrières douanières -attendu avec l'avènement de ces accords- va accroître la pression concurrentielle sur les entreprises algériennes. Beaucoup d'entre elles vont perdre des parts substantielles sur le marché intérieur. Et peu d'entre elles pourront développer suffisamment leur compétitivité pour espérer conquérir des marchés à l'extérieur.

Pour améliorer cette situation dramatique, en 2001 l'Etat met en place un nouveau plan triennal de soutien à la relance économique, mais les résultats ne sont pas encourageants.

Fragilisée par sa faible diversification à l'export, mal protégée contre les effets pervers de l'ouverture des frontières, l'industrie algérienne entre dans la mondialisation avec des fardeaux particulièrement lourds. Une situation qui constitue un enjeu stratégique pour l'Algérie. Car, en l'absence d'une industrie compétitive, l'Algérie ne pourra compter ni sur l'agriculture (aux potentialités naturellement limitées), ni sur le tourisme (qui accuse un retard important dans son développement malgré un potentiel réel) pour constituer un substitut à «l'après-pétrole».

La transition vers l'économie de marché est inachevée³⁶² et incertaine, et il y a des risques de voir se prolonger le statut quo, un stationnement au milieu du gué, intenable, notamment en raison de la signature de l'accord d'association avec l'union européenne et de la signature de l'accord avec l'OMC.³⁶³

1.2 Blocages et enjeux de la mondialisation pour l'économie algérienne

La réalité du monde actuel est la mondialisation implacable des économies ; c'est une réalité complexe, nationale et mondiale, faite d'interdépendances incontournables, d'interactions quasi mécaniques, porteuse de dangers pour ceux qui ne la comprennent pas et la refusent et d'opportunités pour l'avenir pour ceux qui s'y inscrivent résolument.

³⁶² Goumeziane, S.(1996), « Le mal algérien : Économie politique d'une transition inachevée », Ed l'Harmattan, Paris.

³⁶³ Benachenhou A.(2006), « Les nouveaux investisseurs »,Ed alpha design, Alger, p.279

1.2.1 La vraie - fausse ouverture de l'économie algérienne

Le processus de mondialisation non encore achevé comme le montre la crise récente, rapport social complexe, produit historique du développement du capitalisme est irréversible et l'Algérie et plus globalement le Maghreb l'ère des micro- Etats étant révolu, devra s'y adapter si elle veut éviter sa marginalisation. Il s'agit de comprendre donc, qu'aujourd'hui, ce sont les entreprises qui compétitionnent pour les Etats- Nations. Face à ce mouvement et cette dynamique, où l'accumulation en ce XXIème siècle se fonde sur le savoir et l'entreprise dominée par des segments personnalisés et les producteurs de symboles, beaucoup pensent que nous restons en Algérie spectateurs d'une pièce de théâtre qui se joue sans nous mais qui nous concerne tout autant.³⁶⁴

Plusieurs dossiers d'importance illustrent les hésitations face à l'ouverture de l'économie : le processus d'adhésion à l'OMC, l'accord d'association avec l'Union Européenne, la politique de privatisation, la réglementation relative à l'investissement extérieur, la politique de la concurrence et celle de la promotion des exportations.³⁶⁵

Les accords d'association sont le moyen entrevu par l'UE pour réaliser les objectifs du processus de Barcelone (les 27 & 28 Novembre 1995) qui se déploient en trois volets :³⁶⁶

- Un volet politique qui vise à définir une aire de paix et de stabilité par l'approfondissement du dialogue politique et sécuritaire.
- Un volet social, culturel et humain où l'on œuvrera à rapprocher les peuples du bassin méditerranéen.
- Un volet économique qui implique la mise en place d'un partenariat économique et financier qui va conduire à la création de zone de libre échange.

Seul le volet économique nous intéresse ici et sa manifestation la plus visible est le démantèlement tarifaire. L'ambition affichée à travers ce troisième volet n'étant rien moins que la construction d'une zone de prospérité partagée en

³⁶⁴ Mekideche M. (2000), op.cit, p.59.

³⁶⁵ Benachenhou A.(2009), « La fabrication de l'Algérie », Ed Alpha design, Alger,p.280.

³⁶⁶ Pour plus de détail, cf. Dahmani A. (1999), l'Algérie à l'épreuve : économie politique des réformes 1980-1997, Ed l'Harmattan, p.215

Méditerranée³⁶⁷, c'est-à-dire la construction progressive d'une zone de libre-échange entre l'UE et chacun de ses pays et ces pays eux-mêmes.

L'instauration de cette zone de libre échange a pour objectif principal une libéralisation des échanges et une plus grande ouverture des économies, principaux gages du développement économique et social³⁶⁸. Et cela, à travers l'élimination des barrières douanières et non tarifaires entre les pays de la zone et l'établissement d'un tarif commun des droits de douane et autres taxes à l'égard des pays tiers. Pour ce qui est de l'Algérie, l'instauration d'une zone de libre échange avec l'union européenne a été prévue pour 2017 puis reporté à l'horizon 2020.

Dans le but de compenser les pertes que subiront ses partenaires du Sud, conséquemment au désarmement tarifaire, l'UE a mis au point un dispositif de mesures d'accompagnement en aides à fonds perdus et crédits octroyés par la Banque Européenne d'Investissement (BEI). Il y eut deux programmes baptisés, respectivement, MEDA I et MEDA II. Ils sont appelés à jouer un rôle de catalyseur en ce qui concerne les ajustements structurels macro-économiques, mais également sur le plan micro-économique, et non pas le rôle du fond structurel.

Le programme MEDA³⁶⁹, mis en place après la conférence de Barcelone de novembre 1995, a englobé une première période allant de 1996 à 2000. Appelé MEDA I, il comprenait une enveloppe totale de 4,685 milliards d'euros pour toute la zone euro-méditerranéenne. L'Algérie a bénéficié de 125 millions d'euros pour la facilité d'ajustement structurel et 57 millions d'euros pour l'appui à la PME³⁷⁰.

Toutefois, les pays bénéficiaires de ces aides, en particulier l'Algérie, n'ont pu en mobiliser qu'une partie pour des raisons qui tiennent aux faibles capacités d'absorption de certains pays, aux lourdeurs administratives des deux cotés, etc. ; amoindissant la portée de ce programme.

³⁶⁷ 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, p.28.

³⁶⁸ Caupin V. (2005), « Libre échange euro-méditerranéen : premier bilan au Maroc et en Tunisie », Agence française de développement, Paris, p.17.

³⁶⁹ Règlement (CE) n° 1488/96 du Conseil du 23 juillet 1996 relatif à des mesures d'accompagnement financières et techniques (MEDA) à la réforme des structures économiques et sociales dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen. (Journal officiel JO L 189 du 30.07.1996)

³⁷⁰ Pour plus de détails sur les montants alloués à l'Algérie dans le cadre du programme MEDA, cf . Mimoun L et Kheladi M. (2006), « Partenariat Algérie-Union Européenne et mise à niveau des entreprises algériennes », colloque international Economie Méditerranée Monde Arabe », Université Galatasatay, Istanbul, 26 & 27 mai.

L'Algérie a destiné ce qu'elle en a reçu à ce qui était sa préoccupation première dans la seconde moitié des années 90 : les réformes économiques, l'encouragement au secteur privé et l'émergence d'une société civile, soit, en bref :³⁷¹

- *Appui aux réformes économiques* : Facilité d'ajustement structurel, appui aux réformes du commerce extérieur, privatisation des terres agricoles, logement et filet social.
- *Développement du secteur privé* : Promotion des PME, appui à la restructuration industrielle et à la privatisation, modernisation du secteur financier, appui à la réforme des télécommunications et des services postaux.
- *Equilibre socio-économique et environnement* : Appui aux associations algériennes de développement, dépollution industrielle ; bonification d'intérêt d'un prêt ...

Il est à regretter, seulement, que le pays n'ait pu mobiliser que la modeste somme de 30 millions d'euros sur les 164 qu'il aurait pu. A titre comparatif, nos voisins maghrébins comme la Tunisie et le Maroc ont, pour la même période, été éligibles à des enveloppes financières beaucoup plus importante à la nôtre (respectivement de 428 et 656 millions d'euros comme l'indique le tableau 3.3).

Tableau 3.3 Engagements et paiements MEDA I
(Millions d'euros)

	Engagements	Paiements
<i>Algérie</i>	164	30
<i>Egypte</i>	686	157
<i>Maroc</i>	656	127
<i>Tunisie</i>	428	168
<i>Jordanie</i>	254	108
<i>Liban</i>	182	1
<i>Algérie</i>	164	30
<i>Palestine</i>	111	54
<i>Syrie</i>	99	0

Source : Commission européenne : *Le processus de Barcelone, cinq ans après*

³⁷¹ 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.

Les actions de coopération en faveur de l'Algérie menées dans le cadre du programme MEDA I, concernent les enjeux les plus importants de la transition économique.

Pour le MEDA II³⁷² qui couvre la période 2000-2006, l'Algérie a bénéficié, pour la période de 2000-2002, de 8,2 millions d'euros pour la modernisation de la police; 5 millions comme projet d'appui aux journalistes. D'autres aides et prêts ont financé, entre 2002 et 2004, la modernisation de l'administration du ministère des Finances; la réforme de la justice; celle de l'éducation nationale; la gestion des déchets solides...D'autres financements pour 2005-2006 pour un montant de 106 millions d'euros ont concerné le management économique (20 millions d'euros); la modernisation administrative (35 millions); la gestion des eaux (20 millions); l'aide aux ONG (10 millions) etc³⁷³. Nous citons volontairement ces exemples pour illustrer que la coopération, dans le cadre de l'accord d'association, n'a pas été totalement vide de sens. Elle a été insuffisante, certes, mais elle a permis de cerner, en accord avec les autorités algériennes, les domaines prioritaires à booster. Après tout, ce sont les responsables algériens qui identifient la nomenclature des secteurs éligibles à l'aide et aux prêts.

La répartition annuelle des engagements communautaires comparativement à l'ensemble du programme MEDA II s'établit comme suit :

Tableau 3.4 Engagements et paiements MEDA II (millions d'euros)

	Engagements	Paiements
<i>Algérie</i>	232,8	74,7
<i>Egypte</i>	353,5	360,1
<i>Maroc</i>	677,1	443
<i>Tunisie</i>	328,6	317,7
<i>Jordanie</i>	204,4	242,4
<i>Liban</i>	73,7	103,4
<i>Palestine</i>	350,3	327,6
<i>Syrie</i>	135,7	39

Source : Commission européenne : *Le processus de Barcelone, cinq ans après*

Il est important de noter qu'à l'issue de MEDA II, il n'y eût pas de MEDA III, on l'a remplacé par des programmes indicatifs nationaux (PIN) beaucoup plus souples, semble-t-il, à mettre en œuvre.

³⁷² Règlement (CE) n° 2698/2000 du conseil du 27 novembre 2000 relatif à MEDA II (journal officiel L311 du 12/12/2000)

³⁷³ Kheladi M. (2007), op.cit

1.2.1.1 L'accord d'association avec l'Union Européenne :

Les accords d'association remplacent les accords de coopérations conclus dans les années 70 et les accords d'adaptation, signés à partir de 1988³⁷⁴, ils constituent ainsi l'élément central du partenariat euro-méditerranéen lancé à la conférence de Barcelone.

Plusieurs études ont examiné les avantages et inconvénients des Accords d'Association. Concernant leurs avantages, on peut citer, d'une part, l'étude de Norman & Moitta³⁷⁵ où ils considèrent que la réduction des barrières commerciales entre pays, dans le cadre d'une intégration économique, rend les marchés plus accessibles aux firmes multinationales, ce qui peut avoir un effet positif sur le développement des Investissements Directs Etrangers (IDE). D'autre part, Correns et al voient dans l'accord d'association euro-méditerranéen la meilleure option face au défi d'un monde plus globalisé qui s'impose dans le bassin méditerranéen.

De son côté, Sojka soutient que la pression d'adhésion à l'Union Européenne permet de rendre plus efficace les services gouvernementaux et le secteur public et d'attirer des flux importants d'Investissements Directs Etrangers (IDE). L'auteur cite à titre d'exemple³⁷⁶, le rythme de transformation et de performance marco-économique de l'économie tchèque a été principalement influencé par les effets de la préparation à l'accession de l'Union Européenne que du fait des efforts du gouvernement pour préparer l'économie à ces nouvelles conditions.

D'autre part, et concernant les inconvénients des accords d'association, Hugon³⁷⁷ et en se référant aux travaux de simulations consacrés aux accords de libre-échange entre l'Union Européenne et les pays Méditerranéens a déduit, d'une part, que les accords d'association ne constituent pas une alternative aux mouvements migratoires et d'autre part, ils accentuent le déficit des balances commerciales et les effets en termes de croissance du PIB sont sensiblement inférieurs à une libéralisation multilatérale.

³⁷⁴ Dessus S. et Akiko S. (2000), « Intégration régionale et réformes intérieures en Méditerranée, OCDE, p.19.

³⁷⁵ Norman G. et Moitta M. (2000), « Does Economic integration cause foreign direct investment », *International Economic Review*, vol.37, n°4, p.757-783

³⁷⁶ Sojka M. (2003), « Processus de modernisation et de mise à niveau dans l'intégration : le cas de la république tchèque », *Reflets et Perspectives*, XLII, p.63.

³⁷⁷ 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.

L'accord d'association de l'Algérie avec l'Union Européenne paraphé le 19 décembre 2001, signé le 22 avril 2002 et ratifié en mars 2005³⁷⁸. L'accord d'association est venu remplacer l'accord de coopération signé le 26 avril 1976 et entré en vigueur le 01 janvier 1978 régissant ses relations avec la Communauté Economique Européenne (CEE) et la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier (CECA).³⁷⁹

L'accord d'association entre l'Algérie et l'Union européenne, a pour objectifs, comme stipulé dans son article 1, de :³⁸⁰

- fournir un cadre approprié au dialogue politique entre les parties afin de permettre le renforcement de leurs relations et de leur coopération dans tous les domaines qu'elles estimeront pertinents ;
- développer les échanges, assurer l'essor de relations économiques et sociales équilibrées entre les parties, et fixer les conditions de la libéralisation progressive des échanges de biens, de services et de capitaux ;
- favoriser les échanges humains, notamment dans le cadre des procédures administratives ;
- encourager l'intégration maghrébine en favorisant les échanges et la coopération au sein de l'ensemble maghrébin et entre celui-ci et la Communauté européenne et ses Etats membres ;
- promouvoir la coopération dans les domaines économique, social, culturel et financier.

A travers les négociations avec l'UE pour l'établissement d'une zone de libre échange qui pour l'essentiel concernent le volet économique du partenariat, l'Etat algérien revendique d'abord une libéralisation commerciale qui doit être progressive et que l'association ne doit pas être purement commerciale mais doit être élargie aux domaines agricoles, de la production et de l'investissement.

Bentabet³⁸¹ qui a étudié l'impact relatif à l'établissement de l'accord d'association entre l'Algérie et l'UE qui, tout en utilisant un modèle d'équilibre

³⁷⁸ Décret présidentiel n°05/159 du 27/04/2005

³⁷⁹ 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, p.3.

³⁸⁰ Pour plus de détails sur les principaux axes de l'accord d'association entre l'Algérie et l'UE, cf. Le lien suivant :

http://eeas.europa.eu/delegations/algeria/documents/eu_algeria/accord_association_new_fr.pdf

général statistique, a conclu que la libéralisation commerciale conduit à une baisse du revenu et des dépenses publiques, qui auront des répercussions néfastes sur la croissance de l'économie algérienne, sur le marché du travail, et sur le pouvoir d'achat.

L'accord d'association est suivi avec grand intérêt par les algériens qui appréhendent les conséquences de la suppression/réduction des droits de douane, chacun étant convaincu qu'à l'ouverture l'économie nationale sera envahie par les produits européens, mettant à mal les entreprises nationales et l'emploi. Autrement dit, une des inquiétudes des algériens est que le démantèlement tarifaire prévue n'entraîne un comportement d'attente ou de rente dans les secteurs momentanément protégés car les produits finis jusqu'à leur démantèlement conservent un taux de protection inchangé tout en bénéficiant de la réduction tarifaire sur leurs intrants.

Azouaou³⁸² explique cet effet pervers de l'accord d'association par l'absence de réponse de l'investissement privé et le manque d'engouement pour la politique de mise à niveau et justifierait alors de repousser le début de la réduction tarifaire pour ces produits.

Du lancement des négociations en 1997 jusqu'à sa signature en 2002, les débats entre les «pour» et les «contre» ont permis, au-delà de la pédagogie et de la vulgarisation du contenu à travers les médias nationaux, de mesurer les capacités de notre pays à s'inscrire dans la nouvelle économie mondiale (la mondialisation), et surtout de lever un certain nombre de vieux tabous culturels fondés par la pensée politique unique, tel celui de l'atteinte à la souveraineté nationale, voire de néocolonialisme, dès que l'on évoque la libéralisation des échanges économiques, la circulation des capitaux, le partenariat de groupes industriels en Algérie...

Si ce débat contradictoire était légitime à bien des égards, il est important de signaler que les aides et prêts de l'Union Européenne pour l'accompagnement des réformes nationales ont été insignifiants, il n'en demeure pas moins que celles-ci dépendent d'abord et avant tout, de la volonté politique algérienne. L'UE n'a qu'un rôle d'appui et d'assistance. Que ce soit la bureaucratie, l'archaïsme du système bancaire, l'économie informelle, la répartition des investissements, les ratios économiques... pour ne prendre que ces exemples,

³⁸¹ Bentabet B. (2002), « Les effets des accords euro-méditerranéens : un modèle d'équilibre général calculable appliqué à l'économie algérienne », Colloque International « Economie Méditerranéen Monde Arabe », Sousse, Tunisie.

³⁸² 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, p.126-127

le pays fait du surplace. Pour preuve, la frilosité des investissements étrangers en dehors des hydrocarbures.

1.2.1.2 L'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)

Les négociations pour l'adhésion de l'Algérie à l'OMC ont débuté 1996 et traînent toujours depuis plusieurs années alors que d'autres pays, plus récemment engagés ces négociations, en sont devenus membres. Dès lors que le commerce extérieur a été libéralisé en 1991, rien n'empêchait l'Algérie de devenir membre fondateur de l'OMC qui a succédé au GATT en juillet 1994 par les accords de Marrakech. Ce ne fut pas le cas. A cette période l'Algérie traverse la période la plus tourmentée de son histoire récente. Le terrorisme est à son apogée et certaines chancelleries occidentales parlent ouvertement de la chute du pouvoir légal. D'autre part, la libéralisation progressive du commerce extérieur, la diversification de ses acteurs et la baisse programmée des taux de protection sont des réalités déjà anciennes liées notamment aux accords de rééchelonnement de 1994-1995 et plus récemment à l'application de l'accord d'association avec l'union européenne signé à Valence en avril 2002.

Actuellement 145 pays sont déjà membre de l'OMC et une trentaine d'autres frappent à sa porte. Ainsi la presque totalité du commerce mondial est désormais administrée dans le cadre des règles et principes du multilatéralisme établis par l'OMC. Par conséquent, l'OMC est reconnue comme une institution qui est appelée à jouer un rôle fondamental sur la scène internationale et que tout état qui souhaite promouvoir l'investissement, accroître ses exportations et créer de l'emploi, a aujourd'hui tout intérêt à être membre de cette organisation pour atteindre ces objectifs ; la raison en est tout simplement que l'appartenance à l'OMC constitue une garantie de stabilité, de transparence et de crédibilité des politiques conduites par les états membres.³⁸³

Il est utile aussi de considérer que les règles et les principes régissant le commerce multilatéral s'imposent de fait à tous les états, qu'ils soient ou non membre de l'OMC. En effet, selon Hedir devenir membre de l'OMC c'est :³⁸⁴

- accepter définitivement l'ouverture économique sous ses deux facettes, libéralisation commerciale, mais aussi ouverture de l'économie à l'investissement extérieur. L'adhésion consacre et rend irréversible l'ouverture des économies, désormais soumise à des règles de fonctionnement précises et internationalement consacrées.

³⁸³ Benachenhou A.(2009),Op.cit, p.281-282

³⁸⁴ Hedir M.(2002), op.cit, p.391

- accepter de respecter un ensemble de règles bien établies qui régissent aujourd'hui le commerce international des biens et des services telles qu'elles résultent de longues négociations qui se sont déroulées au cours de longues décennies depuis la seconde guerre mondiale.
- s'obliger à accepter le règlement des différends devant ses instances.

Ainsi, l'Algérie se trouve dans la situation où elle accepte les contraintes du cadre international de commerce multilatéral tout en se refusant d'en être partie prenante à part entière pour se donner le moyen de défendre ses intérêts au sein de cette organisation. Le processus de négociation a révélé les dossiers sensibles suivants : les échanges agricoles ; les échanges industriels ; la question de l'énergie et enfin celle de la libéralisation des services.³⁸⁵

L'adhésion à l'OMC implique la conformité aux standards du multilatéralisme commercial. Cela implique d'abord, le respect de la diminution des taxes douanières, l'abrogation des pratiques non tarifaires d'anti-dumping, de contingentement et de subvention directs et indirectes.

Ensuite, dans un souci de conformité avec l'esprit du Doha round, cela suppose le retrait de l'Etat de la sphère économique publique, et le respect des règles et dogmes du libéralisme : ouverture non seulement des marchés nationaux mais de l'économie aux capitaux privés (nationaux, et surtout internationaux) pour assurer et garantir la libéralisation des services, l'application des règles de la concurrence, la transparence des marchés publics, la facilitation des échanges, etc.

Cependant, en matière de concurrence et d'exportation, l'économie algérienne dont on ne peut pas convenablement parler d'une économie d'exportation, avec plus de 98% des exportations dominées par les hydrocarbures, les 2% qui restent ne sont pas concernés par les accords commerciaux mondiaux. D'après Chouakria³⁸⁶ l'Algérie n'a proprement parler rien à négocier commercialement avec l'OMC, la démarche de l'Algérie semble indiquer le cas autant unique que paradoxal d'un pays qui se soucie plus de « négocier » ses obligations que ses droits.

³⁸⁵ Chettab Abbas N. (2002) : « La mondialisation économique : le nouvel instrument de l'hégémonie Euro-Américaine, le cas de l'Algérie », thèse de doctorat d'état, Université Badji Mokhtar Annaba, p.217-218

³⁸⁶ 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, p. 90 - 93.

D'autres part, le processus de négociation pour l'accèsion à l'OMC est caractérisé par sa lenteur et sa complexité et ses conditions d'accèsion qui sont quelques fois déraisonnables (trop de concessions sont demandées aux pays accédants à titre de ticket d'entrée), mais il est nécessaire de prendre en considération les aspects suivants : d'une part, que les conditions de l'accèsion risquent de devenir encore plus sévères, à l'avenir ; d'autre part, que les véritables enjeux de l'accèsion semblent résider moins dans la conduite même des négociations que dans la prise de conscience , au niveau national, de la complexité des transformations requises pour faire face aux exigences de l'intégration de l'économie nationale à l'économie mondiale et dans la mobilisation de toutes nos potentialités pour réaliser ces transformations.

L'Algérie bénéficie actuellement du statut d'observateur dans l'organisation en compagnie de plusieurs autres pays qui préparent et négocient leur adhésion. Pour relever le défi de la mondialisation qui implique l'interdépendance croissante des économies, l'Algérie gagne, en tout état de cause ne serait-ce que pour éviter d'être marginalisée, à accéder à l'OMC et bénéficier des droits découlant de l'Etat de droit commercial multilatéral en contrepartie des obligations générales résultant des règles en vigueur ainsi que des obligations spécifiques découlant de la négociation d'adhésion en cours et à venir. L'adhésion de l'Algérie à l'OMC³⁸⁷ n'est pas une fin en soi, mais un élément déterminant de la stratégie visant la poursuite de son développement économique et sociale ; elle a pour but d'intégrer l'économie nationale au sein de l'économie mondiale en mutation accélérée.

La réussite de cette intégration dépend de la capacité de la société algérienne dans son ensemble de rétablir rapidement les niveaux de compétitivité, de dynamisme et d'innovation technologique lui permettant de prospérer dans le cadre d'une économie ouverte. De ce fait, le choix pour l'Algérie n'est pas d'accéder ou non à l'OMC, mais de s'étaler a poursuivre les réformes de son économie et à construire un système de production vigoureux et un système de gestion débarrassé des rigidités bureaucratiques toujours présente.

Ainsi, cette accèsion à l'OMC ne sera pas l'aboutissement d'un processus mais le point de départ d'une restructuration économique, législative et réglementaire au niveau national. L'appartenance à l'OMC offre en effet à l'Algérie un cadre de référence multilatéral pour stimuler sa croissance, pour

³⁸⁷ Pour plus de détails sur le dossier d'adhésion de l'Algérie à l'OMC, c.f. le lien suivant : http://www.wto.org/french/thewto_f/acc_f/a1_algerie_f.htm

définir comme pour gérer sa politique commerciale et sa politique économique, tout en évitant les dérives toujours possibles et tentantes.³⁸⁸

1.3 L'entreprise algérienne face aux changements :

1.3.1 L'entreprise algérienne à l'ère du système économique centralisé :

Pendant cette période qui a duré près de 40 ans, la prédominance de l'état dans tous les secteurs et branches d'activités était indéniable. Dahmani³⁸⁹ souligne à ce propos : « *Le problème n'est pas seulement que l'Etat est partout, mais qu'il veut s'occuper de tout, tout contrôler, tout construire, tout faire* ».

Parallèlement à ça, et jusqu'en 1990, l'entreprise algérienne notamment publique a vécu dans une situation confortable de monopole. Elle choisissait ses clients et avait recours souvent à la discrimination pour faire face à une demande de plus en plus croissante puisqu'elle bénéficiait d'un monopole sans partage en termes de production, d'importation et de distribution des produits et services relevant de sa nomenclature.

D'après Bouyacoub³⁹⁰ : « *Un des traits saillants de la gestion d'entreprise était de considérer la demande comme insatiable. L'effort de l'entreprise était orienté vers l'offre. Celle-ci était composée de sa propre production et bien entendu de l'importation. Tout le fonctionnement de l'entreprise (c'est le cas général) était déterminé par une culture de l'offre et souvent par une culture de l'importation. A ce trait caractéristique doit se substituer une culture de la demande, avec ce que cela suppose comme connaissance du marché, de ses déterminants et de son évolution* ».

A cette époque là, l'entreprise algérienne n'était pas libre dans ses relations économiques et commerciales. Elle ne pouvait renforcer ses capacités productives ni procéder à leur maintenance puisque tout investissement était centralisé. Elle n'était pas libre non plus de définir son organisation interne, ni la gestion de sa trésorerie ou de son financement. Et pire, au niveau du management, les gestionnaires étaient bridés et ne pouvaient pas prendre de décisions importantes pour leur entreprise. L'entreprise algérienne ne possédait ainsi aucune identité propre.

³⁸⁸ 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.

³⁸⁹ Dahmani A.(1999), op.cit, p.11.

³⁹⁰ Bouyacoub A.(1997b), « La difficile adaptation de la production aux exigences du marché », in *Les Cahiers du CREAD*, n° 39, Alger, p. 07.

Par conséquent, le cadre d'organisation de l'entreprise était purement formel : les exigences et les règles élémentaires de gestion et de production n'étaient pas respectées, la rigueur dans le travail était absente, le volume de la production et la productivité étaient faibles, la qualité des produits et des services était plus que déplorable.

1.3.2 L'entreprise algérienne à l'ère de l'ouverture économique :

L'économie algérienne tente, depuis quelques années, des signaux d'une volonté de sortie de crise. Outre le réaménagement des dispositifs institutionnels régissant l'investissement, le transfert de capitaux, le projet de mise en place de zones franches... Néanmoins et « *après plus d'une dizaine d'années de réformes structurelles qui devaient mettre l'Algérie sur la voie d'un développement économique durable et le renforcement d'un secteur privé qui devait être une pièce essentielle de son économie, l'Algérie continue d'être frustrée de n'avoir atteint ni l'objectif global d'un développement économique durable ni celui plus limité de développer son secteur privé de manière substantielle.* »³⁹¹

Selon Bouras³⁹² plusieurs contraintes expliquent la difficulté d'intégration de l'Algérie dans la mondialisation :

- les limites du tout pétrole comme unique ressource exportable et principal pourvoyeur de fonds pour le budget de l'État et de l'accumulation,
- les incertitudes sur le moyen et le long terme, en ayant à l'esprit la concurrence internationale sur le pétrole et le gaz,
- les retards pris en matière de restructuration économique qui ne permettent pas d'améliorer la balance commerciale hors hydrocarbures en raison de la faiblesse des surplus exportables,
- la complexité et les retards pris dans les autres domaines des réformes économiques, administratives et institutionnelles.

³⁹¹ Habour A. (2002), Président de la Chambre algérienne de Commerce et d'Industrie, *Revue « Mutation »*, Éditée par la CACI, mars.

³⁹² 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, p.8.

Par ailleurs, l'état des lieux de l'économie révèle un réel décalage entre les potentialités que recèle l'Algérie, et elles sont énormes (l'élément humain, une position centrale entre l'Europe et l'Afrique, des réserves gazières importantes..) et le niveau de développement proprement dérisoire que le pays a atteint après plusieurs décennies d'indépendance.

D'autre part, de multiples déconnexions sont observées par rapport aux standards internationaux avec de nombreux retards en matière de mise en place de dispositifs d'accompagnement des processus d'ouverture.

Malgré une libéralisation qui s'est voulue précoce, qui a été par la suite impulsée par les injonctions des autorités multilatérales à la faveur de l'ajustement structurel, les espaces de marché restent encore à construire pour certains et à consolider pour les autres. C'est dire la présence et la prégnance des processus de régulation administratifs à de nombreux niveaux qui signifient que les structures économiques ne sont pas complètement affranchies de la régulation administrative³⁹³.

Insérer l'Algérie dans l'économie mondiale c'est d'abord situer les enjeux puis connaître les règles du jeu de la mondialisation. Selon Mebtoul³⁹⁴ ce renouveau stratégique doit nécessairement s'accompagner d'un réengineering global qui s'appuiera sur plusieurs leviers dont principalement :

- La culture des affaires internationales

- La maîtrise du processus des réformes

- La mise en place d'un système d'information économique et de veille technologique.

L'accession à l'OMC s'impose au moment de la consolidation des grands espaces économiques de grands espaces stables politiquement, solides économiquement, élément déterminant de la stabilité de l'espace mondial.

Pour l'Algérie ne pas adhérer à l'organisation mondiale du commerce (OMC), la majorité des pays du Maghreb et de l'OPEP étant membres, et le plus grand producteur de pétrole de l'OPEP à savoir

³⁹³ Meynier G. (2000), « L'Algérie contemporaine. Bilan et solutions pour sortir de la crise », Ed Harmattan, Paris, p.28.

³⁹⁴ Mebtoul A.(1998), « L'économie algérienne : blocages et enjeux de la remondialisation », *Euro-Money*, Londres, réactualisé en 2003.

l'Arabie Saoudite ayant eu son ticket d'accès le dernier trimestre 2005 après plusieurs décennies de négociation, a certes des avantages à court terme (mono exportateur d'hydrocarbures) mais aura des répercussions négatives à moyen et long terme sur l'économie nationale en isolant le pays³⁹⁵.

Cela implique d'avoir une visibilité dans la démarche, de savoir ce que l'on veut en synchronisant les avantages comparatifs statiques avec les avantages comparatifs dynamiques. Toujours est-il que l'implication de ces accords aura des répercussions importantes sur le devenir tant de l'économie que de la société algérienne rendant nécessaire l'accélération des réformes économiques micro-économiques et institutionnelles, la stabilisation macro-économique étant éphémère sans ces réformes³⁹⁶.

Ainsi, la restructuration et la mise à niveau de notre économie, la conduite de profondes transformations dans les différents domaines de la vie économique et sociale s'imposent.

Selon Mebtoul³⁹⁷ afin de garantir la réussite des réformes, il est important démystifier culturellement l'impact de l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre échange avec l'Europe et à l'OMC qui constituent un impératif stratégique, démystification qui rentre dans ce renouveau culturel en distinguant les avantages comparatifs statiques, (ce que l'on perd à court terme du fait du démantèlement tarifaire environ 1,8 milliard de dollars US) des avantages comparatifs dynamiques (ce que le pays dans son ensemble gagne à moyen et long terme) du fait que l'Algérie a besoin d'un important flux d'investissement hors hydrocarbures pour atteindre l'optimum d'un taux de croissance durable de 7 à 8% an entre 2010/2015, et réduire le lancinant problème du chômage et de la pauvreté, montant d'autant plus important qu'avec les dernières dispositions gouvernementales(51% minimum Etat/49% étranger) ,que cela se fera sur fonds public, le rythme de financement dépendant donc de l'évolution du cours du pétrole et du gaz ; les hydrocarbures permettant 98% des recettes en devises.. Il apparaît de plus en plus évident que l'intégration à la mondialisation dans les conditions actuelles risque de se révéler encore plus difficile pour de nombreux pays en développement.

³⁹⁵ Mebtoul A. (2002), « L'Algérie face aux défis de la mondialisation », Ed OPU, Alger, p.18.

³⁹⁶ Nashashibi K. et autres (1998), «Algérie ; stabilisation et transition à l'économie de marché», FMI, Washington

³⁹⁷ Mebtoul A.(1998), op.cit

« L'économie algérienne s'est retranchée pendant longtemps derrière l'omniprésence de l'État et est restée peu soucieuse de la répartition des richesses »³⁹⁸.

Le problème économique algérien est à la fois simple et complexe : 95 % des exportations proviennent du secteur des hydrocarbures. À côté de cette richesse avérée, le marché du travail est très marqué par le chômage. Le chiffre de 10 % de chômeurs est très en de çà de la réalité sociale, ce qui crée dans la population une frustration légitime. Nous sommes donc face à un paradoxe. L'Algérie dispose d'un taux d'épargne étonnant, de 60 %. À titre comparatif, quand on parlait du boom des pays asiatiques, la sur-épargne était estimée à 40 %.

C'est dire que l'Algérie ne manque pas d'argent. Actuellement, de nombreuses lézardes, qui dégènèrent en contradictions, apparaissent dans l'édifice économique-institutionnel. Elle ne peut plus se reproduire derrière les dispositifs de régulation actuels³⁹⁹.

Face aux contraintes fortes auxquelles elle est confrontée, elle doit très vite réorganiser ses ressources et ses structures économiques pour se mettre au niveau des exigences de la mondialisation sous peine d'une distanciation grave dans de multiples domaines.

L'entreprise algérienne ne peut progresser que dans la mesure où elle est capable d'inventer les pistes les plus prometteuses pour reconstruire une nouvelle gestion et saisir activement les opportunités que lui offre le développement technologique et économique.

En effet, la crise qui a accompagné le changement de modèle économique en Algérie, ces dernières années, a fortement affecté son organisation sociale. Les entreprises algériennes subissent les bouleversements, les modifications de leurs méthodes de travail, l'angoisse du changement, de l'erreur, de la suppression de postes de travail.

Les cadres deviennent méfiants (la méfiance paralyse toute action novatrice), pressentent que les changements vont les déposséder de leur technique et par conséquence de leur poste, ajoutée à cela une transparence pas toujours

³⁹⁸ Boucekkine R.(2011), « L'Algérie ne manque pas d'argent », Objectif méditerranée, n°119, mars , p.26
³⁹⁹ Elsenhans, H.(2000), « Echec de l'État rentier : Echec 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, p.34

souhaitée. La vie quotidienne des différentes entreprises algériennes est fortement marquée par de tels changements.

Ainsi le passage d'une économie de stagnation à une économie de croissance conduit toujours au changement des comportements des entreprises et de l'administration, l'économie prend le pas sur le politique, les réactions nationalistes traditionnelles s'effacent pour laisser place à un système de relations dans lesquelles les divers protagonistes sont conduits à prendre conscience des nécessités systématiques et à parier sur une évolution dont ils pourraient tirer parti.

D'où l'impératif d'adhérer à la démarche de mise à niveau des entreprises algériennes afin qu'elle puisse générer une offre compétitive sur les marchés extérieurs, mais également, à relever le défi d'une concurrence accrue sur le marché domestique, du fait du démantèlement douanier.

1.3.3 Situation des entreprises Algériennes

L'analyse des activités des entreprises algériennes pour l'année 2013 a été effectuée sur la base des informations recueillies à partir des publications de l'Office National des Statistiques (ONS)⁴⁰⁰ et du Centre National du Registre du Commerce (CNRC)⁴⁰¹ qui dépend directement du Ministère du Commerce :

Selon les chiffres officiels, à fin décembre 2013, le nombre total des opérateurs économiques sur le territoire national, s'élève à 1 678 791 avec une évolution de +5,2 % par rapport à 2012.

Le recensement révèle que les personnes physiques (au nombre de 1 531 473 soit un taux de 91,2 %) sont majoritaires par rapport aux personnes morales (au nombre de 147 318 représentant 8,8 % du total) avec un taux de 91.2%. De même que le secteur privé représente 98% du tissu industriel national.

Les majors partis des entités économiques sont implantées en milieu urbain. La capitale compte le plus grand nombre de ces entreprises économiques avec 216 946 opérateurs, soit un taux de 12,9 % par rapport au total national. Suivie d'Oran (4.7% du total), de Tizi-Ouzou et Sétif (le même taux de 4.2% du total). Viennent après les willayas de Constantine et Béjaïa (un taux de 3.5%). Blida quant à elle enregistre un taux de 3.1% du total

⁴⁰⁰ <http://www.ons.dz>

⁴⁰¹ Centre National du Registre du Commerce. (2014), « Les création d'entreprise en Algérie », Avril, Alger, pp.31-61

Les wilayas du Sud enregistrent une très faible densité d'opérateurs économiques avec des taux inférieurs à 1 % du total national, à l'exception de la wilaya de Ouargla qui compte 29 924 entreprises.

Le tableau 3.5 représente la répartition des entreprises par secteurs d'activités

Tableau 3.5 Répartitions des entreprises algériennes par secteurs

PERSONNES PHYSIQUES	
Commerce de détail	41,7 %
Services	40,2 %
Production industrielle et BTPH	14 %
Commerce de gros	3,7 %
Production artisanale	0,4 %
TOTAL	100 %
PERSONNES MORALES	
Services	31,3 %
Production industrielle et BTPH	29,2 %
Import et export	22,3 %
Commerce de gros	9,8 %
Commerce de détail	6,5 %
Production artisanale	0,9%
TOTAL	100 %

Source : Centre National du Registre du Commerce. (2014), « Les créations d'entreprise en Algérie », Avril, Alger, p.35

Le recensement nous informe aussi que pour les personnes physiques, le commerce et les services comptent le plus grand nombre d'entreprises en Algérie. Le commerce de détail vient en tête des activités commerciales avec un taux de 41,7 % au moment où le secteur des services compte 40,2 %. L'industrie et BTPH qui occupe la troisième position avec un taux de 14%. D'autre part, on note un taux de 3.7% pour le commerce de gros construction.

Pour ce qui est de la forme juridique, nous remarquons la prépondérance de la forme « SARL » 50.5%, suivie de la forme « EURL » 34.6% et la « SNC » 8.8%. La « SPA » est la forme la moins fréquente avec 5.1% du total.

Section 2 :

Contexte et Dispositifs de mise à niveau des entreprises Algériennes

Afin de mieux cerner le dispositif de mise à niveau au Algérie, nous présenterons d'abord le contexte dans lequel il s'inscrit, par la suite nous présenterons l'architecture des différents programmes de mise à niveau mis en place, nous dresserons par la suite un bilan des résultats de ces derniers et enfin nous tenterons une évaluation du dispositif mis en place en présentant l'essentiel de ses caractéristiques.

2.1 Contexte de la mise à niveau en Algérie

Le passage d'une économie protégée à une économie de marché s'est accompagné d'un large éventail de réformes législatives, réglementaires et institutionnelles, dont la finalité est d'asseoir les fondements d'une économie 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 vient d'être accéléré par l'accord de libre-échange signé entre l'Algérie et l'Union Européenne, accord devant se traduire par la mise en place d'une zone de libre-échange entre les deux parties et la levée totale de toute taxe douanière à l'importation de produits venant des pays de l'Union Européenne.

Autres événements contraignants, la proche entrée de l'Algérie à l'OMC et son corollaire de concessions, ce qui va se traduire également par des règles strictes en matière de libre-échange. Du coup, il est aisé de prévoir les conséquences induites par ces nouvelles mesures. On peut s'attendre ainsi à ce que des entreprises locales perdent un peu plus de leurs parts de marché intérieur faute de ne pas s'être aguerries à la compétition commerciale et au libre-échange.

C'est dans ce contexte que le pouvoir algérien a mis en place un dispositif de Mise à Niveau des Entreprises nationales. Ce dispositif, initié par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration avec l'assistance de l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industrie) et du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), vise à agir sur les contraintes endogènes et exogènes à l'entreprise algérienne en vue de lui permettre d'atteindre les objectifs suivants :

- Adaptation aux nouvelles conditions du marché,
- Accès à une meilleure compétitivité,
- Acquisition d'une aptitude à exporter et à intégrer ses activités,
- Génération d'une capacité d'accumulation et de croissance.

Ainsi, ce qui convient d'appeler « la mise à niveau » des entreprises déborde de la seule ambition visant à préparer les entreprises algériennes à supporter un choc de concurrence extérieure accrue et à limiter les dommages qui peuvent en résulter, même si cet objectif est une priorité, avec ou sans accord de libre échange.

A ce moment-là l'Etat, les professionnels et les chercheurs étaient motivés d'approfondir cette question, d'autant plus que l'on ressentait déjà la nécessité d'explorer de nouvelles voies susceptibles de permettre à ces entreprises de renforcer leur présence sur la scène nationale et internationale. Il s'agit en effet, de repositionner l'entreprise industrielle algérienne de manière qu'elle puisse faire face avec succès aux défis qui confrontent ses marchés actuels et potentiels et plus précisément sur les marchés européens.

Selon Azouaou et Belouard ⁴⁰² 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 l'idée de mise à niveau est antérieure au programme d'ajustement structurel (PAS)⁴⁰³.

Après une série de débats durant l'année 1990, une requête officielle est engagée auprès de l'ONUDI dès 1991. Et ce n'est qu'en 1997 que les débats sur la mise à niveau ont été entamés officiellement au sein de l'Assemblée Populaire Nationale : « ...*Par ailleurs, et en marge des négociations en cours pour la conclusion d'un accord de partenariat avec l'Union Européenne, les*

⁴⁰² Azouaou L. et Belouard N. (2010b), « la politique de mise à niveau des PME algériennes : enlisement ou nouveau départ ? », Colloque international « Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ? », 21 & 23 juin, Hammamet, Tunisie.

⁴⁰³ L'Algérie a négocié quatre arrangements avec le FMI dont trois de types stand by (1989/1990, 1990/1991 et 1994/1995) et un moyen terme (1995/1998).

Pouvoirs Publics poursuivront leurs efforts en vue d'identifier les besoins de la mise à niveau de l'appareil de production national. Cette mission que coordonnera le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration prendra également en charge la mobilisation anticipée des ressources nationales et internationales requises par cette opération... »⁴⁰⁴.

Ce n'est qu'en date du 06 Avril 1998 que l'idée est adoptée lors du conseil du gouvernement. La mise à niveau ne commence à devenir une réalité et à se concrétiser qu'en 2000 car les financements ont mis du temps à se mettre en place⁴⁰⁵ et seulement quelques actions ont été menées suite à des financements extérieurs (ONUDI, Allemagne, Italie), ce qui est paradoxal dans une démarche visant au renforcement des capacités productives des entreprises.

Toubache⁴⁰⁶ précise que des réticences se sont manifestées notamment dans la priorité qu'il fallait donner à l'assainissement du cadre économique et dans la spécification du contenu de l'action publique dans une économie de marché.

Le 21 Juillet 2002, le Chef du Gouvernement exprime un intérêt réitéré pour la mise à niveau dans son discours devant l'assemblée Populaire Nationale, dans les termes suivants : « ...Un intérêt particulier sera accordé à la mise à niveau des entreprises, sources de croissance, qu'il s'agira de bien se préparer aux exigences d'une économie ouverte et aux implications des accords d'association à l'Union européenne et d'accession à l'OMC ».

Le timing réel a bouleversé la logique séquentielle réformes /ouverture. Ce n'est qu'après avoir ouvert assez brutalement son économie que l'Algérie vient à la mise à niveau. En effet, la réforme tarifaire, intervenue avant la signature de l'accord d'association, faisait de l'économie algérienne l'économie la plus ouverte de la rive sud méditerranée alors même qu'elle a été l'un des derniers pays à signer un accord d'association avec l'Union européenne.⁴⁰⁷

Il faut noter que la mise à niveau est un des piliers des politiques d'accompagnement lancés par le gouvernement algérien afin d'assurer la survie et la pérennité de l'entreprise algériennes face à la concurrence mondiale dont les effets commençaient déjà à se faire sentir et de se développer davantage dans ce nouvel échiquier géopolitique. Plusieurs

⁴⁰⁴ Extraits du Programme de travail du Gouvernement adopté par l'Assemblée Populaire Nationale le 17 Août 1997.

⁴⁰⁵ Ce n'est qu'en juillet 2000 qu'a été mis en place le fond de promotion de la compétitivité industrielle.

⁴⁰⁶ Toubache A. et Lahlou C. (2009), « la mise à niveau des entreprises : Attentes, résultats et perspectives », *Entreprenariat et mise à niveau des entreprises en Algérie*, Université d'Oran, p.299

⁴⁰⁷ Azouaou L. et Belouard N. (2010), op.cit

logiques ont incité ce dernier à poursuivre de véritables politiques d'accompagnement, d'ailleurs ces logiques ne sont nullement contradictoires, mais complémentaires, à savoir :⁴⁰⁸

a. *Logiques d'ordre économique*, par exemple, la régénération du tissu économique, impacts de la mondialisation, libéralisation des marchés mondiaux à outrance, développement des activités ayant une forte capacité d'entraînement, susciter de nouveaux talents et potentiels de créateurs d'entreprises.

b. *Logique d'ordre social*, à savoir le soutien aux activités génératrices d'emploi, lutte contre l'exclusion, le chômage et aides à la création d'entreprises.

c. *Logiques relatives à l'aménagement du territoire*, par la création de nouvelles zones industrielles.

2.2 Dispositifs et Architecture des programmes de mise à niveau des entreprises en Algérie:

Il est certain que l'entreprise algérienne découvre au fil des mois, et à son grand désarroi se traduisant par des frais supplémentaires qui lui sont imposés, ce que signifie l'ouverture commerciale de l'économie. Ainsi et afin de promouvoir la compétitivité de ce tissu industriel important 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. « *Ces programmes sont indépendants les uns des autres et opèrent en l'absence de tout cadre national défini et coordonné par le gouvernement* »⁴⁰⁹.

Il est important aussi de noter que ces différents programmes de mise à niveau sont initiés par plusieurs cadres et par des institutions distinctes. A travers cette section nous présenterons un état des lieux de ces programmes, nous exposerons le cadre législatif et réglementaire qui régit ces derniers ainsi que les divers acteurs et organes d'exécution y afférent.

La mise à niveau est tout d'abord apparue avec le projet pilote de l'ONUDI et le programme du Ministère de l'Industrie et de la restructuration. Ensuite, le Ministère de la PME et de l'artisanat a tracé des programmes d'appui au

⁴⁰⁸ Ayoub J. (2001), « Restructuration et politique d'accompagnement », séminaire ONUDI-PNUD-MIR « Mise à niveau et compétitivité industrielle », Alger les 12 & 13 février.

⁴⁰⁹ Azouaou L.(2011), op.cit, p.14.

développement des PME, en coopération avec des partenaires étrangers, à savoir : l'ONUDI, la Banque mondiale, l'AFD (Agence Française de Développement), la Commission européenne (programme MEDA) et la GTZ (Agence de coopération allemande).

2.2.1 Le programme pilote de mise à niveau (ONUDI):

Après avoir mené des études de la part de l'ONUDI et par certaines organisations internationales et après avoir analysé les principaux enseignements découlant de certaines entreprises d'ajustement et de restructuration industrielle, les spécialistes de l'ONUDI ont mis en place en Algérie des mécanismes nécessaires pour la mise en œuvre d'un programme global de restructuration et de mise à niveau industrielle intégré et complémentaire au programme d'ajustement structurel. Ce programme s'intitule Programme Intégré (PI) pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie.

Elaboré suite à une mission de programmation en septembre 1998, le PI a été approuvé en décembre 1998 par le Directeur Général de l'ONUDI et en mars 1999 par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR). Le PI en Algérie faisait partie de la première vague des Programmes intégrés de l'ONUDI, il a été construit sur la base des projets de coopération de l'Algérie et de l'ONUDI réalisés au courant des années 1990 et assure la continuité des interventions de l'ONUDI en support à la libéralisation et l'ouverture de l'économie algérienne dans un processus de transition d'une économie administrée vers une économie de marché.⁴¹⁰

Initialement prévu pour une durée de trois années, le Programme intégré était financé par l'ONUDI, l'Algérie, le PNUD, la France et l'Italie et Il couvrait cinq composantes avec un budget prévisionnel de 11.442.000 dollars. En 2002 la version initiale a été prolongée de trois à cinq ans et légèrement modifiée⁴¹¹.

Le PI couvrait cinq composantes : ⁴¹²

- Composante 1 : Assistance à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle ;
- Composante 2: Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie ;

⁴¹⁰ Haddad A et Abbassi B.(1998), op.cit. .

⁴¹¹ Le PI a effectivement démarré fin 1998, suite à l'approbation du premier financement.

⁴¹² Pour plus de détails sur les principales composantes du programme intégré (PI) et projets financés, cf. Annexe 3

- Composante 3 : Programme pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes ;
- Composante 4 : Appui et renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la structuration d'un réseau d'information ;
- Composante 5 : 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, d'où la justification d'une action pilote expérimentant l'approche sur un ensemble d'entreprises pouvant servir de modèles et de tirer des enseignements pour le programme national à plus grande échelle. Ce programme pilote s'inscrit alors dans une période de rodage des procédures autant pour le Ministère de l'industrie que pour les cabinets et les banques.

Il s'agit d'une approche systémique combinant des efforts de sensibilisation, d'information, de formation des différents intervenants (administrations, prestataires de service, entreprises et leurs 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 été lancé ainsi en l'an 2000, ceci en utilisant les différents dispositifs d'appuis mis en place. Grâce à ce programme 20 entreprises industrielles (5 entreprises publiques et 15 entreprises privées) ont bénéficié d'action de mise à niveau financées par l'ONUDI pour un montant total de 1 269 000 dollars et 28 autres entreprises (12 entreprises publics et 16 entreprises privées) ont bénéficié d'opérations de mise à niveau financées sur le budget d'équipement du MIR d'un montant de 120 millions de DA ⁴¹³.

2.2.2 Le 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) 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

⁴¹³ Ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements (2004), « Mise à niveau des entreprises : évaluation à fin décembre 2003 », p.1

certifié de l'année de référence), activant depuis au moins trois années, ces entreprises doivent appartenir au secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie et employer un effectif de 20 salariés et plus (sur l'année de référence) pour les entreprises de production et de 10 salariés pour les entreprises de services liés à l'industrie.

L'adhésion de l'entreprise à ce programme est volontaire. Elle est conditionnée par une lettre d'intention adressée aux autorités compétentes accompagnée d'un dossier d'éligibilité. La décision fera l'objet d'intervention de plusieurs partenaires selon le dispositif mis en place.

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.⁴¹⁴

2.2.2.1 Les étapes de mise en œuvre :

Une fois le dossier accepté, l'opération de mise à niveau se met en œuvre sur plusieurs étapes (figure 3.1):

Il s'agit d'abord d'élaborer un diagnostic global par le bureau de consulting agréé librement choisi par l'entreprise, cette dernière doit s'assurer qu'il possède les capacités et les ressources nécessaires pour réaliser le diagnostic stratégique global et élaborer le plan de mise à niveau dans le respect des règles d'éligibilité définies dans les documents diffusés par le Ministère de l'industrie et de la restructuration.

Cette étude accompagne la demande d'aide financière au titre du Fonds de Promotion de la 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 de primes. Il faut noter que la demande de l'entreprise doit être accompagnée de l'avis de sa banque relatif à la capacité de l'entreprise à mobiliser les financements (crédits et fonds propres) nécessaires à la mise en œuvre du plan de mise à niveau.

Un manuel destinés aux acteurs concernés par le processus (ministère de l'Industrie, entreprises, Cabinets de conseils, banques) fournit les détails des procédures du programme de mise à niveau, la démarche à suivre par les

⁴¹⁴ Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (2008), « Manuel des procédures : nouveau dispositif », p.6

entreprises souhaitant bénéficier des aides financières ainsi que les modalités de mise en œuvre et l'exécution des actions.⁴¹⁵

La prochaine étape est une phase d'élaboration du plan de mise à niveau qui sera approuvé et exécuter par le chef de l'entreprise. Ce plan constitue l'expression formelle de la volonté d'action de l'entreprise pour se mettre à niveau. Il définit :⁴¹⁶

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

Selon Labigne⁴¹⁷ « *le consultant doit fixer des objectifs clairs et réels, tenant compte du souhait du client et de ses capacités industrielles* ».

Le secrétariat technique, après analyse du dossier, soumet le dossier au Comité accompagné de ses recommandations. Le Comité, après délibération, suivant son règlement intérieur, formulera son avis sur la demande de l'entreprise.

Afin d'assurer la confidentialité et le secret des informations soumises par l'entreprise, le secrétariat technique ne soumettra au Comité qu'une synthèse sous une forme qui sera connue des entreprises et des bureaux d'études. Ses recommandations sont confidentielles et ne seront connues que de l'entreprise concernée. Les membres du Comité sont tenus au respect du secret professionnel

D'autre part, le secrétariat technique pourra désigner un organisme extérieur pour vérifier la matérialité de la demande. Cette vérification portera sur les

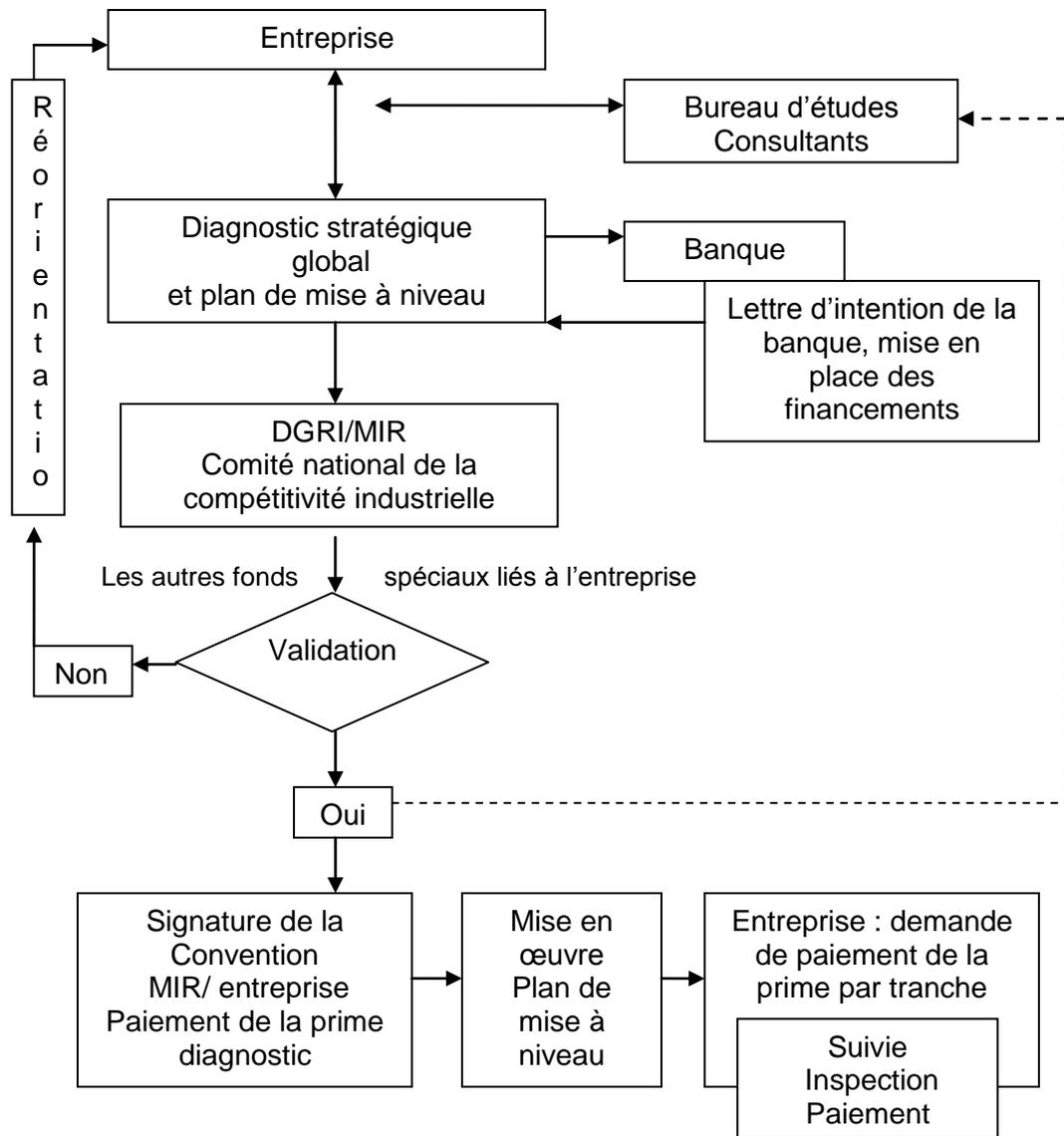
⁴¹⁵ Voir le questionnaire d'information préalable pour l'adhésion au programme de mise à niveau, cf. Annexe 4.

⁴¹⁶ Ministère de l'Industrie. (2006), « Les Bureaux d'Études et de Conseils dans le processus de Mise à Niveau des Entreprises », DGPCI/DMNE, p.4, Mars.

⁴¹⁷ Labigne M. (2003), « Le métier de consultant », (expert international ONUDI , Formation des consultants en diagnostic pour la mise à niveau, MI/ONUUDI/INPED, le 04 octobre.

éléments documentaires (factures et preuves de paiement fournies par sa banque) et l'existence physique des investissements.

Figure 3.1 Procédure de mise à niveau



Source MIR

Enfin, après accord et validation par le Comité national de la compétitivité industrielle, une convention tripartite est cosignée par le ministère de l'industrie, l'entreprise bénéficiaire et le cabinet d'études retenu. Cette dernière détaille la mise en œuvre des actions immatérielles et/ou matérielles définies dans le plan de mise à niveau et ouvre droit au bénéfice des aides financières.

Ainsi, le financement⁴¹⁸ octroyé du FPCI est arrêté dans sa phase de diagnostic à 80% du coût de l'étude de diagnostic avec formulation de 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 le réaménagement). L'aide financière correspondant à la phase du 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.

Dans la phase de plan de mise à niveau, 80 % du montant des investissements immatériels sont éligibles (formation, information, qualité, marketing, technologie, recherche de partenaire, système de gestion) ainsi que 10% du montant des investissements matériels à condition qu'ils ne dépasseraient pas les 20 millions de DA (l'aide financière pour liée à l'investissement matériel était plafonné à 80 millions de DA avant de réaménager de dispositif).

Cette procédure s'inscrit dans le cadre d'une convention tripartite cosignée par le ministère de l'industrie, l'entreprise bénéficiaire et le cabinet d'études retenu.

Cependant, pour la phase de plan de mise à niveau, le versement se fait à l'ordre de 30% du montant de l'aide accordée dès la signature de la convention entre le ministère de l'industrie et l'entreprise bénéficiaire.

Le reste se fera après notification par l'entreprise de la réalisation de son plan de mise à niveau et ce, sur présentation de pièces justificatives.

Concernant les délais de réalisation, le délai accordé à la phase diagnostic est de 6 à 8 semaines. Pour la phase de 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.

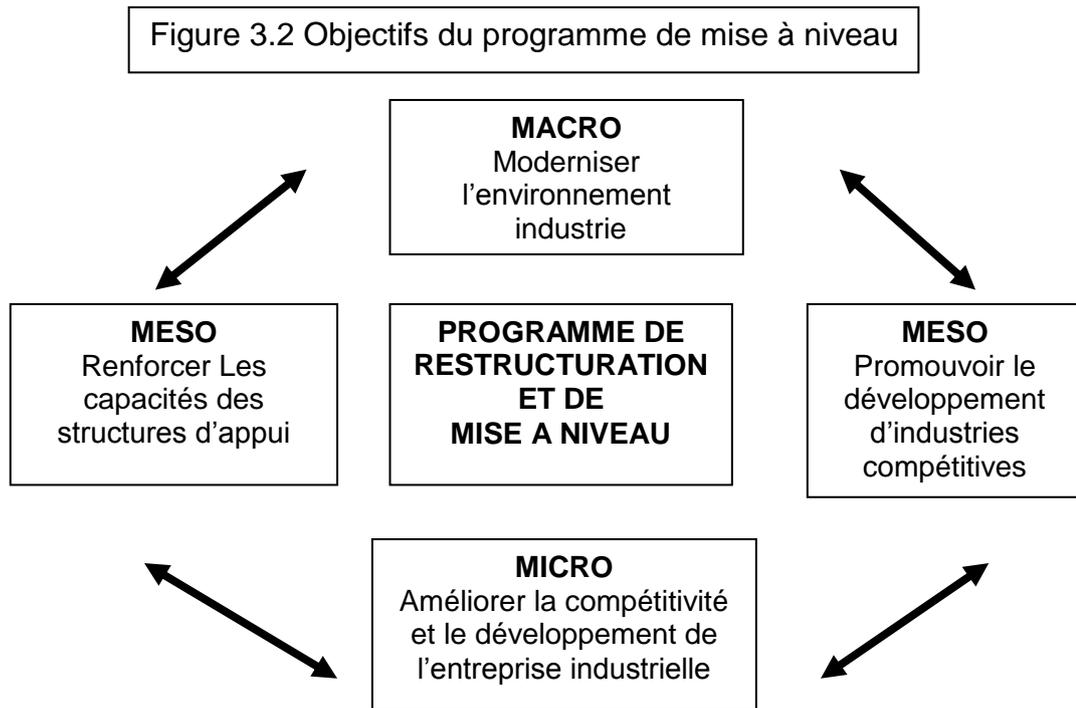
2.2.2.2 Les objectifs du programme :

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 passant par le renforcement des structures d'appui et la promotion d'industries compétitives.⁴¹⁹

⁴¹⁸ Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (2008), op.cit, p.3

⁴¹⁹ 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 », 11^{ème} journées scientifiques du Réseau Entreprenariat, INRPME-AUF-AIRPME, 27 au 29 mai, Canada.

Ainsi les objectifs du programme ont été déclinés en fonction des niveaux d'intervention suivants (voir Figure 3.2):⁴²⁰



Source : MIR (2007), « stratégie et politique de mise à niveau des entreprises industrielles », Alger.

** Les objectifs au niveau macro*

Les orientations de politique générale du gouvernement et en particulier celle du MIR peuvent être résumées comme suit:

- Élaboration de politiques industrielles qui serviront de base aux programmes de soutien et d'incitation.
- Mise en œuvre d'une instrumentation qui permette aux entreprises et aux institutions gouvernementales d'entamer les actions aux niveaux meso et micro;
- Mise en œuvre d'un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement;
- Mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de communication afin de rendre lisibles les actions de politique industrielle aux opérateurs

⁴²⁰ Ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements (2007), « stratégie et politique de mise à niveau des entreprises industrielles », Alger

économiques et indiquer clairement les acteurs et les moyens disponibles aux entreprises.

** Les objectifs au niveau meso*

A ce niveau, le programme se fixe pour objectif 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. Les activités qui pourront faire l'objet de cette promotion sont, par exemple: formation, méthodologie d'évaluation de projets; méthodologie d'évaluation et de suivi des plans de mise à niveau; assistance à la mise à niveau (décentralisation, missions, organisation) pour son insertion dans le processus de restructuration industrielle; identification, diagnostic et mise à niveau de l'existant; propositions et études de faisabilité de nouvelles structures; assistance à la mise en œuvre de nouvelles structures.

C'est là donc qu'interviennent les acteurs de la gouvernance d'intermédiation locale, sectorielle, technique, technologique ou professionnelle. Il s'agit principalement des: associations patronales et professionnelles du secteur industriel; institutions parapubliques; instituts et centres de ressources technologiques et commerciales; organismes de formation spécialisée; banques et institutions financières; organismes de gestion des zones industrielles.

** Les objectifs au niveau micro*

Le programme de mise à niveau étant un programme auquel l'entreprise adhère volontairement et non un programme imposé par le Gouvernement, l'État ou ses institutions. Pour cela, l'État s'organise afin de répondre à la demande des entreprises qui remplissent les conditions d'éligibilité au programme 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 immatériels, comme: Les études, y compris la recherche et le développement; l'assistance technique (propriété industrielle); les logiciels; la formation; la mise en place de systèmes de qualité (qualité, certification, etc.); la normalisation; la mise en place de systèmes d'information et de gestion (amélioration des systèmes internes pour permettre aux dirigeants de réagir

plus vite aux changements de conjoncture, mais aussi comme moyen d'accéder au marché des capitaux par le canal de la bourse, information industrielle et commerciale);

- Les investissements matériels qui concourt à l'amélioration de la compétitivité industrielle, tels que: les équipements de production; les équipements de manutention et de stockage; les équipements en matériel de laboratoire, de métrologie, etc.; les équipements en matériel informatique; les équipements et installations de production d'utilité à l'industrie (froid, chaud, air, eau, électricité); les aménagements et le génie civil liés au processus de production;

2.2.2.3 Le Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle (FPCI)

L'opération de mise à niveau au niveau du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration ⁴²¹ est régie par loi N°99-11 du 23 Décembre 1999 portant loi de finances pour l'année 2000 et par le décret exécutif N°2000-192 du 16 Juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale N°302-102 destiné à ce Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle. En 2001 un arrêté interministériel a vu le jour déterminant la nomenclature des recettes et des dépenses du FPCI⁴²².

Le Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle est destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises industrielles ou de services liés à l'industrie pour des opérations de mise à niveau pour la promotion de la compétitivité industrielle.

Crée en Juillet 2000, il est alimenté par des dotations du budget de l'Etat, les financements extérieurs (programme MEDA, crédits conventionnels et concessionnels), les prélèvements ou contributions à partir des autres fonds (privatisations, recherche & développement, exportations), les dons et legs⁴²³.

La contribution du FPCI est accordée aux entreprises sous forme d'aides financières qui couvrent notamment:⁴²⁴

a) Les aides financières destinées aux entreprises pour couvrir une partie des dépenses engagées pour :

⁴²¹ Ce Ministère a eu plusieurs appellations, à savoir : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR), Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (MIPI) et actuellement Ministère de l'Industrie, PME et de la Promotion des Investissements (MIPMEPI).

⁴²² Journal Officiel n°07 du 30 Janvier 2002

⁴²³ Journal Officiel n° 43 du 19 Juillet 2000.

⁴²⁴ Le fonds de Promotion de la Compétitivité industrielle (2008), El Miqyas publication de l'Institut Algérien de Normalisation, n°24, octobre- décembre, p.31

- La réalisation, par un bureau ou des consultants externes librement choisis par l'entreprise du diagnostic stratégique global et du plan de mise à niveau.

- Les investissements matériels et les investissements immatériels définis dans le plan de mise à niveau

b) Les aides financières destinées aux structures d'appui, il s'agit de dépenses liées à/aux:⁴²⁵

- Des opérations orientées vers l'amélioration de l'environnement des entreprises de production ou de services liés à l'industrie comme notamment celles visant l'amélioration de la qualité, de la normalisation et de la métrologie, de la propriété industrielle, de la formation, de la recherche-développement, de l'information industrielle et commerciale, de l'essaimage, de politiques et de stratégies industrielles et de la promotion des associations professionnelles du secteur industriel;

- Toutes les actions en liaison avec les programmes de réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités;

- Études portant sur la réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités⁴²⁶;

- La mise en œuvre des programmes de formation destinés aux gestionnaires des zones industrielles et d'activités;

- Toutes les actions visant à développer la compétitivité industrielle.

Dans le cadre du programme une première dotation financière du fond a été attribuée d'une valeur d'un (1) milliard huit cent millions de dinars (1800 MDA) dont 1500 MDA obtenue dans le cadre du plan de relance (2001-2002) et de la loi de finance de l'année 2000⁴²⁷, 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.

⁴²⁵ Décret exécutif n° 2006-396 du 12 Novembre 2006 modifiant et complétant le décret exécutif n°2000-192 du 16 juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n°302-102 intitulé « Fonds de promotion de la Compétitivité Industrielle »

⁴²⁶ Pour plus de détails cf. 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.

⁴²⁷ Article 92 de la loi n°99-11 du 23 décembre 1999 portant loi de finance pour l'année 2000

2.2.2.4 Le Comité National de la Compétitivité Industrielle

Le Programme Algérien de Mise à niveau du Ministère de l'Industrie et de la Restructuration est géré par le comité national de promotion de la compétitivité industrielle qui a été créé par décret⁴²⁸ et installé le 15 septembre 2001.

Ce comité a pour mission : l'élaboration des procédures de présentation des dossiers des entreprises et organismes en vue de bénéficier des aides et subventions prévues dans le Fonds; la fixation des conditions d'éligibilité aux aides du fonds; la détermination de la nature et des montants des aides ; l'établissement de la convention devant lier l'entreprise bénéficiaire au Ministère et enfin et surtout le suivi et l'évaluation des performances et du degré de compétitivité des entreprises ayant bénéficié des aides du Fonds.

Par ailleurs, le comité est présidé par le ministre de l'industrie et est composé de 08 membres appartenant, aux ministères des finance, 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 petite et moyenne entreprise et de l'artisanat et de la chambre algérienne de commerce et d'industrie.

2.2.2.5 La Division de mise à niveau

Appelée initialement Direction générale de la restructuration industrielle (DGRI), La Division de mise à niveau a vu le jour et pris le relais en 2003⁴²⁹. Cette dernière est chargée de la mise en place et de 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 du programme de mise à niveau. Elle assure aussi le secrétariat technique du Comité national de la compétitivité industrielle⁴³⁰, examine les dossiers présentés, les instruit et les soumet au Comité accompagné de ses recommandations⁴³¹.

En outre, la Division de mise à niveau est chargée : d'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 l'application , procéder à son

⁴²⁸ Décret exécutif n°2000-192 du 16 juillet 2000.

⁴²⁹ Décret n°03-136 du 24 mars 2003.

⁴³⁰ Article 5 du décret exécutif n°2000-192 du 16 juillet 2000.

⁴³¹ Décret n°08-101 du 25 janvier 2011.

évaluation, proposer toute mesure de nature à renforcer les capacités productives et la productivité des entreprises industrielles, d'établir un programme de communication et de sensibilisation, de promouvoir les programmes de formation pour les spécialistes intervenant dans le programme de mise à niveau, de concevoir et de formaliser les procédures et le cadre réglementaire, de proposer les mises à jour des textes législatifs ou réglementaires ayant un rapport direct avec le redressement des entreprises, d'élaborer un tableau de bord de la mise à niveau et d'identifier les besoins d'information des entreprises et des administrations utilisatrices.

2.2.2.6 Autres fonds spéciaux liés à l'entreprise

Mis à part les incitations telles que la politique de crédit, la politique fiscale propre à encourager l'investissement et des mesures directes aux formes techniques variées, subventions, prêts, garanties, l'État intervient aussi par une politique d'aménagement du territoire qui consiste à améliorer la répartition géographique des hommes en optimisant les implantations économiques: politique des zones industrielles et des zones à promouvoir.

L'implantation orientée de ces zones, l'octroi de primes de développement industriel et de primes d'adaptation industrielle permettent à l'État de diriger sa politique industrielle.

Les fonds qui peuvent intéresser directement le programme de mise à niveau de l'entreprise sont, notamment:

- le Fonds de l'aménagement du territoire;
- le Fonds spécial de développement des régions du Sud;
- le Fonds national pour l'environnement;
- le Fonds de régulation et de développement agricole⁴³²;
- le Fonds national pour la maîtrise de l'énergie;
- le Fonds de la promotion de la formation professionnelle continue;
- le Fonds de promotion de l'apprentissage;
- le Fonds national pour la préservation de l'emploi⁴³³;
- le Fonds pour la promotion des exportations;
- le Fonds national de la recherche scientifique et du développement technologique.

⁴³² Ce fond prévoit que sont éligibles au soutien sur le Fonds national de régulation et de développement agricole les entreprises économiques publiques et privées intervenant dans les activités de production agricole, de transformation, de commercialisation et d'exportation des produits agricoles et agroalimentaires

⁴³³ Ce fond donne accès à des prêts pour financer des "investissements valorisant les capacités de production installées et/ ou la création d'activités nouvelles"

La Direction de mise à niveau a pour mission de rechercher avec les gestionnaires de ces fonds les moyens d'en faire bénéficier les candidats à la mise à niveau répondant aux conditions émises par ces fonds, ou, le cas échéant, le Comité national de la compétitivité industrielle signalera la possibilité offerte aux entreprises.

2.2.3 Le programme d'appui au développement des PME/PMI Privées (Euro Développement PME EDPME)

Le programme d'appui au développement des PME/PMI privées en Algérie est un programme co-piloté et co-financé par le ministère de la PME et de l'Artisanat et par la Commission européenne. Il a fait l'objet d'une convention de financement entre les deux parties signé le 14 septembre 1999. Une unité de gestion autonome, dénommée Euro Développement PME (EDPME), a été installée en Octobre 2000 pour mener à bien les activités prévues et atteindre les objectifs assignés au programme. Cette unité comprenant 25 experts permanents (21 algériens et 4 européens). Ces experts ont été recrutés pour gérer les trois volets du programme à savoir :⁴³⁴

- Des appuis directs aux PME (volet I) : diagnostics suivis d'actions de mise à niveau (MAN) et de développement, accompagnement dans les démarches auprès des banques pour l'obtention des crédits d'investissements, formation, information et aide à la recherche de partenariat.
- Une assistance aux institutions financières et aux banques qui interviennent sur les PME (Volet II) : expertise, conseil, formation, aide au développement de nouveaux instruments de crédit pour les PME. Le programme mettra à la disposition des PME un Fonds de garantie pour les aider dans le financement de leur plan de mise à niveau ou de développement.
- Des soutiens aux structures intermédiaires et aux services d'appui publics et privés (Volet III) : renforcement des capacités des associations patronales et professionnelles, des structures intermédiaires et des structures d'appui et mise en place d'un grand réseau national d'informations pour et sur les PME.

EDPME définit la mise à niveau, comme étant un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, des méthodes de management dynamiques et innovantes.

⁴³⁴ Commission Européenne (2007a), « Programme d'appui aux PME/PMI Algériennes EDPME », Alger, p.2

L'objectif de son programme est d'améliorer significativement la compétitivité des PME algériennes en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion et à se hisser au niveaux d'excellence notamment dans le cadre de la perspective de la mise en œuvre de l'accord de libre-échange entre l'Algérie et l'Union Européenne, accord devant se traduire par la mise en place d'une zone de libre-échange entre les deux parties⁴³⁵. Le programme vise aussi le renforcement du secteur privé porteur de croissance et l'amélioration de l'efficacité et la rentabilité des PME/PMI.

Ce programme s'étale sur cinq ans⁴³⁶ avec un financement de 62,9 millions d'euros, dont 57 millions d'euros en provenance de la commission européenne, 4 millions d'euros apportés par le gouvernement algérien ajoutant à cela 2,5 millions d'euros représentant la contribution des PME bénéficiant des prestations du programme⁴³⁷.

Le programme EDPME a orienté résolument l'approche de mise à niveau vers un contenu immatériel visant un changement comportemental du chef d'entreprise envers son entreprise, ses marchés et ses partenaires institutionnels et financiers. En effet, si le programme du MIR vise à moderniser la production et introduire la notion de qualité⁴³⁸, le programme EDPME a pour objectif d'éclairer le chef d'entreprise sur les enjeux de marché et le pousser à adopter de bonnes pratiques de gestion. Il s'agit d'aider les entreprises à la mise en place d'un système de contrôle de gestion, même simplifié, par l'utilisation systématique de l'information, par la rénovation des processus de production et l'installation de systèmes de management de la qualité, par l'emploi de processus d'aide à la décision et par le développement du management de l'innovation.

2.2.3.1 Critères d'éligibilités du programme

L'adhésion de l'entreprise à ce programme est volontaire⁴³⁹ cependant l'accès aux services du programme est réservé aux PME/PMI de statut privé, du 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 accordent une place importante au financement des

⁴³⁵ Le programme MEDA PME II finalisé (2007), Entretien réalisé avec Mr Brahiti (chef de cabinet du ministère de la PME et de l'Artisanat), Revue Economica, septembre, p.36

⁴³⁶ Le programme a démarré en juillet 2002 et s'est achevé le 31 décembre 2007

⁴³⁷ Les PME bénéficiaires directes du programme contribuent dans le cadre des actions de mise à niveau à hauteur de 20%, les 80% restants sont prise en charge par le programme.

⁴³⁸ Un diagnostic suivi d'opérations de mise à niveau essentiellement dans le domaine du management de la qualité et ensuite des acquisitions de matériels et équipements pour moderniser la production.

⁴³⁹ Boukrif M et Madaoui M. (2009), op,cit,p.81

Pme, aux bourses de sous-traitance et de partenariat, aux associations patronales et professionnelles, aux chambres de commerce et d'industrie et autres institutions d'appui aux Pme.

Pour être éligible au programme, une PME doit satisfaire aux conditions suivantes :⁴⁴⁰

- être de droit privé (les entreprises publiques ne sont pas concernées par le programme)
- appartenir au secteur industriel ou être une entreprise de services directement liés à l'industrie,
- être en activité depuis trois ans au moins,
- employer au moins 20 salariés permanents,
- être immatriculé au plan fiscal et social.

Pour 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.

Pour les PME, l'accès au programme est conditionné par la remise à l'antenne régionale dont elle dépend géographiquement de documents nécessaires à son inscription dans le processus de mise à niveau. Ces documents sont remis par l'entreprise aux experts de l'antenne avant et/ou pendant les visites de pré diagnostic : fiche d'engagement, 3 derniers bilans, certificat d'immatriculation fiscale, certificat d'immatriculation sociale et un chèque d'acompte pour la première mission de mise à niveau.

Les critères administratifs, cités ci dessus, constituent des préalables à l'admission de la PME dans le programme. Ils sont, de ce fait, éliminatoires.

2.2.3.2 La mise en œuvre du programme :

La sélection d'une entreprise, après vérification de son éligibilité, se fera ensuite sur base des critères économiques, tels que par exemple : prédispositions du chef d'entreprise (profil et parcours), dynamique de développement de la PME

⁴⁴⁰ Pour plus de détail sur le programme EDPME et les critères d'adhésion, cf. Site de l'EDPME www.edpme.org

(croissance du CA, investissement, etc.), situation et structure financière saines, poids et potentialités du secteur dans lequel évolue la PME.⁴⁴¹

Cette phase initial est appelée pré-diagnostic⁴⁴², elle a pour but de mener soit à l'acceptation de l'entreprise dans le programme d'appui ou soit à la réorientation de celle-ci vers un autre programme mieux adapté à sa spécificité.

Après le pré-diagnostic démarre la première action de mise à niveau qui est couplée a un diagnostic débouchant sur des recommandations pour d'autres actions, ces derniers peuvent êtres mises en œuvre directement par la PME ou faire l'objet d'un appui du programme.

Un programme de mise à niveau des PME/PMI est un outil d'accompagnement, de conseil et d'orientation sur une période qui peut être relativement longue⁴⁴³.

L'accompagnement se manifeste à travers des actions de formations /conseil et des actions de mise à niveau collectives où il est question de répondre à travers une antenne à plusieurs demandes d'appui formulées de manière individuelle sur le même problème à résoudre.

Dans le cadre de ce programme trois grandes catégories de PME ont été identifiées :⁴⁴⁴

- *Les Pme en situation de passivité et de survie* : constituent la majorité de la population des PME. Elles sont caractérisées, pour la plupart, par : leurs petite taille, des difficultés financières due a une perte de position sur leur marché traditionnel et le manque de vision stratégique et de structuration. Les chefs de ces entreprises sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise .Par conséquent, ils ne sont par enthousiastes vis-à-vis de la mise à niveau.
- *Les Pme en situation de croissance* : Ces entreprises cherchent à conserver ou améliorer leurs positions sur leur marché traditionnel, principalement domestique. Elles ne connaissent pas de difficultés financières.

⁴⁴¹ Si une PME ne répond pas à certains critères administratifs d'éligibilité, mais présente des critères économiques particulièrement favorables et pourrait en conséquence être éventuellement admise dans le programme, une note d'argumentation claire et précise doit être rédigée pour justifier et recommander son éligibilité

⁴⁴² Adam J.(2007), « Guide du pré-diagnostic », EDPME, Alger, septembre, p.12

⁴⁴³ Qu'est ce que la mise à niveau, Revue Economia, septembre, p.31

⁴⁴⁴ Commission Européenne (2007b), « Programme d'appui aux PME/PMI : des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final, Alger, pp 21-22.

Les chefs d'entreprise réalisent que leur confort sera remis en cause par l'ouverture commerciale et qu'ils doivent se préparer à la concurrence. Néanmoins, ils sont hésitants et ne mesurent pas encore bien tous les avantages que la mise à niveau peut leur apporter. Ils ne confirment pas leur adhésion ou abandonnent parfois après le diagnostic ou 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 position sur le marché est compétitive. Elles souhaitent élargir leur part sur le marché domestique et éventuellement conquérir des marchés à l'extérieur par l'exportation ou le partenariat. Les Patrons de ces PME minoritaires manifestent une adhésion forte, vis-à-vis de la mise à niveau.

2.2.4 Le programme national de mise à niveau de la PME algérienne (ANDPME)

Partant du fait que les programmes actuels de mise à niveau ne s'adressent pas aux entreprises PME disposant d'un effectif de moins de 20 salariés 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 entreprises PME comme définies dans la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (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 nouveau programme s'inscrit dans un cadre de synergie, continuité et de complémentarité aux dispositifs existants⁴⁴⁵. Il se caractérise par l'intégration de la mise à niveau de l'environnement de la PME; l'élargissement aux secteurs de la PME non encore ou insuffisamment couverts par les autres dispositifs (notamment les PME de moins de 20 salariés) et la primauté aux investissements immatériels.

Lancé en février 2007 pour une période de six ans, le programme a pour objectif principal la mise à niveau de 6 000 PME. Une enveloppe d'un (1) d'un milliard de dinars par an est consacrée pour son exécution conformément à la

⁴⁴⁵ Boughadou A.(2006), « Politique d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes », MPMEA, Alger, avril, p.18

décision du Conseil des Ministres lors de sa session du 08 mars 2004 et l'article 71 de la loi de finances⁴⁴⁶ pour 2006.

Pour un pilotage efficace de cet immense chantier, l'Etat a promulgué la création de l'Agence Nationale de Développement de la PME, par abréviation «ANDPME » par le décret exécutif n°05-165 du 3 mai 2005.

L'ANDPME est l'instrument de l'Etat en matière de mise en œuvre de la politique nationale de développement de la PME/PMI⁴⁴⁷.

Elle a pour rôle, tout comme l'EDPME, l'examen des demandes des entreprises désireuses de bénéficier du programme de mise à niveau (notamment les très petites entreprises TPE avec un effectifs de 10 employés et moins) et d'octroyer des primes à la mise à niveau.

Après arbitrage du gouvernement entre le MIPI et le MPMEA et en application de l'article 93 de la loi de finances 2007, une convention a été passée entre les deux parties aux terme de laquelle la premier prendrait en charge la mise à niveau des entreprises industrielles avec un effectif de 50 salariés et plus ainsi que les entreprises de services liés à l'industrie qui emploient un effectif de 10 salariés et plus tandis que le second ciblerait le reste des entreprises.

2.2.4.1 Les axes d'intervention du programme :

Ce programme vise d'une part l'accompagnement des PME dans le processus de mise à niveau et d'autre part le développement des capacités des associations et des organisations professionnelles pour une meilleure compréhension et une meilleure assimilation du concept de mise à niveau.

Le programme s'articule ainsi autour de plusieurs axes, à savoir des actions sectorielles (analyse par branche d'activité), des actions régionales (identification des mesures par wilaya prioritaire), des actions de mise à niveau de l'environnement institutionnel de la PME et les structures d'appui à la PME et, enfin, des actions au profit de la PME. (voir tableau 3.6 Programme d'action ANDPME)

⁴⁴⁶ Loi n°05-16 du 31/12/2005 portant ouverture dans les écritures du Trésor, un compte d'affectation spéciale intitulé « Fonds national de mise à niveau des PME »

⁴⁴⁷ 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.

Tableau 3.6 Programme d'action ANDPME

Missions	
Actions sectorielles	Etat des lieux Monographie de branche d'activité
	Plan d'actions Elaboration d'études de positionnement stratégique des secteurs d'activités (avec plans d'actions spécifiques aux PME et plan de mise à niveau de l'environnement)
Actions régionales	Etat des lieux Etudes générales par wilaya (les wilayate prioritaires selon la concentration des PME : identification des activités à fort potentiel et politique de mise à niveau par wilaya)
	Plan d'actions Actions de formation en faveur des chefs d'entreprises
Actions sur l'environnement	Etat des lieux Etude de faisabilité sur l'adéquation des produits des CFPA par rapport aux besoins des PME Etude de faisabilité de renforcement du dispositif de mise à niveau par la création de centres techniques par filières technologiques Etude de faisabilité de la création d'un service spécialisé dans le financement des PME au sein d'une banque
	Plan d'actions Actions de formation pour le renforcement des capacités d'analyse de gestion et d'intervention des associations professionnelles et organisations patronales ainsi que des bourses de sous-traitance. Perfectionnement des capacités d'analyse et d'intervention des centres techniques existants
Actions en faveur des PME	Réalisation des diagnostics stratégiques et plans de mise à niveau des PME (300 PME)
	Mise en œuvre des plans de mise à niveau des PME (100 PME)
	Mesure incitative pour la création de l'emploi qualifié (50 PME)
	Accompagnement à la certification qualité (50 PME)
Actions complémentaires	Réalisation et mise en œuvre d'un plan de communication autour du dispositif
	Appui à l'Agence Nationale de Développement de la PME (développement organisationnel en rapport avec les exigences du dispositif, formation et moyens de traitement)
	Services d'appui consulting à l'Agence Nationale de Développement de la PME
	Etude et mise en œuvre d'un système de veille sur la mise à niveau de la PME au sein de l'AND PME.

Source : Boughadou A.(2006), « Politique d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes », MPMEA, Alger, avril, pp 22-24

2.2.4.2 Critères et Modalité d'adhésion au programme :

Le programme de mise à niveau concerne la PME telle que définie par la loi d'orientation, disposant d'un potentiel de croissance, des marchés porteurs et des produits permettant des meilleurs rapports qualité/prix, sans distinction du lieu d'implantation. Il repose sur le principe de volonté de l'entreprise de se mettre à niveau et de la motivation du chef d'entreprise.

Les Entreprises bénéficiaires sont celles :⁴⁴⁸

- de droit algérien et en activité depuis deux (2) ans ;
- du secteur de la PME, quel que soit leur statut juridique ;
- possédant une structure financière équilibrée ;
- possédant un potentiel d'exportation de leurs produits et services ;
- possédant un potentiel de croissance et/ou des critères du développement technologique
- possédant un potentiel pour la création de nouveaux emplois durables

Avant de souscrire au programme⁴⁴⁹, l'entreprise devra présenter sa candidature à l'ANDPME par la fourniture du dossier suivant :

- Une fiche de renseignement sur l'entreprise selon le canevas fourni par l'Agence.
- Une copie du Registre de Commerce
- Un document comprenant les éléments suivants : Le projet de développement de l'entreprise (marchés d'exportation, investissement technologique, mise aux normes, etc.) ainsi que les objectifs et résultats attendus de l'intervention de mise à niveau sollicitée.

Une fois retenue, l'entreprise pourra bénéficier du financement de son plan de mise à niveau en transmettant à l'agence un dossier de mise à niveau comportant : une demande, la fiche projet dûment remplie, le rapport de diagnostic stratégique global, le plan de mise à niveau, l'accord de la banque, le cas éventuel et l'adoption du programme de mise à niveau par l'Agence.;

⁴⁴⁸ ANDPME (2008a), « Guide méthodologique », Alger, p.3

⁴⁴⁹ Pour plus de détails sur la procédure d'adhésion, cf. Site du MPMEA <http://www.pmeart-dz.org/>

2.2.4.3 Mise en œuvre du programme :

La mise en œuvre du programme passe généralement par quatre grandes étapes : Diagnostic stratégique global de la situation des PME et élaboration du plan de mise à niveau et plan de financement ; Adoption du programme de mise à niveau par l'Agence ; Exécution et suivi du plan de mise à niveau et l'Octroi des primes.

* *Diagnostic Stratégique Global des PME et élaboration du Plan de Mise à Niveau et plan de financement :*

Il s'agit d'abord d'élaborer un Diagnostic Stratégique Global de la situation de la PME qui débouchera sur la formulation du Plan de Mise à Niveau. Il est important de mentionner que ces experts et consultants doivent avoir une expérience avérée dans les méthodes d'analyse, d'évaluation et du développement des entreprises afin de travailler avec l'entreprise sur les aspects techniques et technologiques, commerciaux, financiers et définir par la suite le positionnement stratégique.

Le plan de mise à niveau devra faire ressortir de manière claire les besoins en.⁴⁵⁰

- Investissements matériels liés notamment à la modernisation d'équipements, à l'acquisition de nouvelles technologies et à d'éventuelles extensions.
- Investissements immatériels ayant trait principalement : au développement des ressources humaines et la formation, à l'amélioration de la gestion administrative, au marketing et le 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...

Les aides financières auxquelles donne droit le dispositif sont des primes incitatives destinées à promouvoir l'amélioration de la compétitivité. Il est important que l'entreprise informe la banque, dès le début, des procédures de mise à niveau et lui expose les impacts du plan de la mise à niveau ainsi que son mode de financement.⁴⁵¹

⁴⁵⁰ ANDPME (2008a), po.cit, p.6

⁴⁵¹ 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

Les actions d'appui aux entreprises qui seront retenues dans le programme offrent des avantages très favorables et visent à inciter les entreprises privées notamment à adhérer par un financement intégral de toute la partie étude, des investissements immatériels et de mesures incitatives tel que décrit dans le tableau ci-après :

Tableau 3.7 Aides financières Programme National de Mise à Niveau ANDPME

Diagnostic stratégique Global et Plan de Mise à Niveau	100% (à concours de 600 000 DA par PME)
Investissement Immatériel	100%
Investissement matériel	20%
<i>Le montant maximal du financement du Plan de Mise à niveau est plafonné à 5 millions de DA par PME (Investissement matériel et Immatériel)</i>	
Mesures 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 1 200 000 DA par PME
<i>Mesures accordées à certaines entreprises sélectionnées selon des critères à fixer durant la mise en œuvre du programme de mise à niveau.</i>	

ANDPME (2008a), « Guide méthodologique », Alger, p.3

* Adoption du programme de mise à niveau par l'Agence :

A ce stade, l'ANDPME évalue les dossiers de mise à niveau afin de donner son accord et attribuer les subventions nécessaires pour chaque dossier selon les dispositifs arrêtés. Le dossier de mise à niveau qui accompagnera la demande de l'entreprise à l'Agence doit contenir :⁴⁵²

- Le diagnostic stratégique global et le plan de Mise à Niveau ;
- Les modes de financement du Plan de Mise à Niveau avec l'accord de la banque traitante de l'entreprise, si celle-ci souhaite financer son plan à l'aide d'un emprunt bancaire ;

⁴⁵² MPMEA (2008), « Manuel des procédures de mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME », Alger, p.15

- Les factures pro-forma des équipements, des machines et des investissements matériels exigés dans le cadre du plan de mise à niveau ;
- La valeur des investissements immatériels nécessaires pour le plan de mise à niveau.

** Exécution et suivi du plan de mise à niveau :*

Lors de l'exécution du plan de mise à niveau l'appui à la mise en œuvre du programme de mise à niveau se traduira par l'octroi à l'entreprise d'une prime qui sera débloquée en trois (3) échéances en fonction du degré de réalisation des actions éligibles :

- Après réalisation d'au moins 40% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ;
- Après réalisation d'au moins 70% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ;
- Après réalisation intégrale du plan de mise à niveau de l'entreprise.

** L'Octroi des primes :*

Au final, l'entreprise pourra enfin bénéficier du financement de son plan de mise à niveau en transmettant à l'Agence un dossier de mise à niveau comportant :⁴⁵³ une demande, la fiche projet dûment remplie, le rapport de diagnostic stratégique global, le plan de mise à niveau et l'accord de la banque, le cas éventuel.

2.2.5 Second programme national de mise à niveau de la PME algérienne

Annoncé par le gouvernement le 11 juillet 2010, le programme quinquennal 2010-2014 de mise à niveau des PME est destiné à : *«préparer les entreprises nationales à affronter la compétition internationale et à permettre la diversification de nos exportations»*⁴⁵⁴.

L'Etat algérien qui fixe un objectif de mise à niveau de 20 000 PME durant la période 2010-2014, est ainsi disposé à «engager, à cette fin 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»⁴⁵⁵ Ainsi et dans le but de mettre en place une démarche pragmatique et simplifiée pour

⁴⁵³ Boughadou A.(2006), op.cit, p.19

⁴⁵⁴ Extrait du communiqué du Conseil des Ministres du 11 Juillet 2010, p.2

⁴⁵⁵ Idem

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 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.

Il a été décidé, également, de considérer l'ANDPME comme étant *le seul gestionnaire et organe d'exécution* des activités du programme national de mise à niveau et d'élargir ses prérogatives pour lui permettre de financer elle-même des activités contenues dans le programme, sans être obligée de recourir à l'administration centrale. Ainsi, l'ANDPME pouvait désormais rémunérer elle-même les services des bureaux d'études et de conseil chargés d'établir les diagnostics et pré-diagnostics des entreprises bénéficiaires du programme. De part son statut d'Etablissement public administratif (EPA), l'ANDPME était avant cela contrainte de passer par un ordonnateur de l'administration centrale pour financer ces diagnostics, indispensables pour la mise à niveau des entreprises.

Les aides financières relatives au programme national de mise à niveau ont été plus détaillées dans le nouveau programme (voir Annexe.5) et sont réparties suivants les actions de mise à niveau, au nombre de neuf, ces dernières sont regroupées en trois grandes phases à savoir :

a. Pré diagnostic et Diagnostic :

Doivent être réalisés pour toute entreprise désirant participer au programme afin de faire une première évaluation du potentiel interne et externe de l'entreprise, d'identifier rapidement sa problématique et d'élaborer les premières recommandations relatives aux types d'actions à mettre en place.

b. Soutien à l'investissement :

- Soutien à l'investissement immatériel : concerne les frais liés aux actions de mise à niveau en faveur des entreprises tels que la formation, utilisation et intégration des TIC, accompagnement pour la certification/accréditation, métrologie, recherche et développement, innovation, assistance spécifique... et toutes autres dépenses immatérielles en rapport avec la mise à niveau des entreprises et leur environnement.

- Soutien à l'investissement matériel : les dépenses nécessaires pour tout investissement matériel de productivité, investissement matériels à caractères

prioritaire, investissement technologique, systèmes d'information et tout autre investissement nécessaire pour l'amélioration de la compétitivité des PME.

Il y a lieu de noter que c'est la première fois depuis le début des politiques de mise à niveau que le critère du Chiffre d'Affaire (CA) soit pris en considération dans la détermination des différents taux de financement de la mise à niveau.⁴⁵⁶

c. Formation et assistance spécifique :

il s'agit ici de la formation de l'encadrement et toute opération de coaching ou d'accompagnement (dans le domaine des TIC, des exportations, de l'innovation, de l'expertise financière) et l'assistance spécifique à la certification.

Par ailleurs, ce nouveau programme vise aussi le développement des bureaux d'étude de mise à niveau, le renforcement chargés des entités publiques chargées de la certification des entreprises des entreprises ainsi que le développement de nouvelles zones industrielles le longs des principales voies routières et ferroviaires à travers le pays. Il touche plusieurs secteurs, à savoir l'industrie et les services, le BTPH, la pêche, le tourisme et l'hôtellerie ainsi que les transports. Il est destiné aux entreprises âgées de 2 ans et employant 10 personnes au moins. Il comprend également l'accompagnement pour la certification. Les entreprises ont deux années pour préparer leur plan de mise à niveau et peuvent bénéficier d'un délai supplémentaire de 6 mois pour le présenter.

2.2.6 Le programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II) :

Un nouveau programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II) a été signé en mars 2009 entre le ministère algérien de la PME et de l'Artisanat et la Commission européenne poursuivant ainsi les activités déjà entamées dans le programme (MEDA I). Les promoteurs du programme sont donc le MPMEA d'une part, et la Commission européenne de l'autre. Toutefois, le ministère de l'Industrie et celui de la Poste et des Télécommunications jouent aussi un rôle important dans la coordination des activités du programme PME II.

⁴⁵⁶ Pour plus de détails sur les phases et Aides financières du Second programme national de mise à niveau ANDPME, cf. Annexe 5

A l'instar de tous les programmes de coopération de l'UE, PME II vise alors à soutenir et à compléter les initiatives nationales existantes dans le domaine du développement du secteur privé, notamment le programme EDPME, mis en place sous la supervision du MPMEA, le Programme national de mise à niveau du secteur industriel, sous la direction du ministère de l'Industrie et de la promotion de l'investissement, et le programme «e-Algeria 2013»⁴⁵⁷, sous la direction du ministère de la Poste et des Télécommunications.

Les objectifs fondamentaux du présent programme se déclinent dans les composantes suivantes :⁴⁵⁸

- *Appui direct au PME et appui Institutionnel* : il s'agit de développer des expertises pour consolider et approfondir les actions du précédent programme EDPME, de renforcer les structures relais tels que l'ANDPME et le conseil consultatif pour la promotion de la PME.
- *Appui à la maîtrise des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) dans les PME* ; c'est-à-dire des mesures et des actions concrètes pour implémenter les NTIC comme levier de compétitivité dans les PME.
- Appui aux PME dans l'appropriation et la maîtrise des normes y compris les structures chargées de la normalisation et encourager l'émergence de centres techniques spécifiques aux PME.

Financé conjointement par l'Union européenne (40 millions d'euros) et par le gouvernement algérien (3 millions d'euros) et une contribution d'un (1) million d'euros de la part de la PME. Il a été pensé à la lumière de l'ancien programme EDPME mais de façon plus ciblée.

Ce programme vise la mise à niveau de 500 entreprises à l'horizon 2013 avec un appui au niveau des compétences et optimisation des processus et modernisation de l'outil de production, avec la condition que l'entreprise ne devra pas être en difficulté financière structurelle. D'ailleurs, l'UE 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 devrait être de l'ordre de 100 millions de dinars minimum (soit l'équivalent d'un million d'euros) dont 50% devraient résulter d'une activité industrielle de

⁴⁵⁷ Pour plus de détails sur le projet du programme e-Algeria 2013, cf. Le lien suivant : http://www.mptic.dz/docs/e-Algerie2013/e-Algerie_2013.pdf

⁴⁵⁸ Brahiti A. (2007), op.cit, p.38

transformation. La PME devrait avoir vingt employés au moins, dont au minimum trois cadres.

2.2.7 Le programme de développement économique durable (GTZ)

Afin que les PME algériennes tirent mieux profit des avantages qu'offre l'accord d'association paraphé avec l'Union européenne (UE) et dans le but de mieux les préparer aux défis de la mise en place d'une zone de libre un programme algéro-allemand dénommé « développement économique durable » a été mise en œuvre par la GTZ (German Agency for Technical Cooperation). Initié en 2006, le programme cible les PME algériennes de moins de 20 salariés dans 10 régions de l'Algérie.

Le programme vise d'une manière générale les problèmes qui inhibent l'amélioration de la compétitivité et l'épanouissement du potentiel entrepreneurial. Il est en fait décomposé en quatre parties : La première vise à assister le ministère algérien de la PME et de l'Artisanat (MPMEA) en matière de définition et de mise en œuvre de stratégies nationales de promotion des PME. Cette mission accompagne donc le ministère dans le renforcement de son système statistique d'information et de recensement des PME. Les mesures de développement économique local du ministère sont appuyées par un projet pilote dont les enseignements serviront à la mise en œuvre d'activités similaires dans d'autres régions du pays. GTZ envisage en outre de promouvoir le dialogue entre le gouvernement et les organes de représentations du secteur privé, notamment les organisations patronales. La seconde partie touche les différentes prestations de services aux entreprises adaptées à la demande et aux besoins du marché, en concertation avec les institutions liées aux PME. Pour cela, la GTZ renforce les capacités de bureaux de conseil et de consultants algériens à travers des formations spécialisées. Il est également question d'aider les entreprises relevant du secteur privé à développer davantage leurs capacités d'innovation.

L'autre objectif tracé a trait à une offre financière optimale à destination des PME. Il s'agit de proposer, dans le cadre de la mise en place d'une institution financière privée, des produits financiers adaptés aux besoins de ces petites et moyennes entreprises.

La quatrième partie du programme cible une meilleure professionnalisation des organisations patronales, des chambres de commerce et autres associations professionnelles afin de mieux défendre les intérêts des entreprises au sein de la sphère politique et administrative.

Section 3 :

Bilans des programmes de mise à niveau en Algérie :

Avant d'évaluer les dispositifs programmes de mise à niveau en Algérie nous présenterons d'abord les réalisations de chaque programme.

3.1 Résultats du programme pilote de mise à niveau (ONUDI):

A première vue, le bilan du programme pilote qui a été lancé ainsi en l'an 2000 semble bien maigre puisqu'il n'a touché que 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 et s'agissant d'un programme pilote l'évaluation du projet ne doit pas être quantitative mais plutôt liée à la viabilité du dispositif mis en place et à son degré de sensibilisation et communication.

Selon les experts de l'ONUDI⁴⁵⁹ concernant le choix des entreprises, 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 de s'engager dans un processus de mise à niveau ; son potentiel de servir comme modèle à d'autres entreprises ; la compétence et le dynamisme de l'entrepreneur et de son équipe ; la taille de l'entreprise (emplois) et 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, pourvu qu'elles répondent aux conditions de base. Par ailleurs, certaines entreprises bénéficiaires ont été désignées par le MIR, tout en ayant confirmé leur intérêt et leur collaboration a posteriori.

Les mêmes experts chargés d'évaluer le PI ont tiré les conclusions suivantes
.460

⁴⁵⁹ ONUDI.(2006), « Évaluation indépendante Algérie Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », Vienne, p.11

⁴⁶⁰ Idem

- Chez les chefs d'entreprises le PI a conduit à une prise de conscience des défis de la compétitivité et à un début de remise en cause de leurs certitudes.
- La priorité donnée à la démarche SMQ (système de management de la qualité) s'est révélée positive. La certification ISO 9000 leur a permis de commencer à documenter leur processus internes et à entamer la formalisation de leur organisation.
- La démarche globale de mise à niveau était ressentie comme étant trop standardisée, ne s'adaptant pas suffisamment aux priorités de chaque entreprise.
- Les actions de formation ont été l'occasion pour les participants de découvrir des méthodes modernes de gestion, ce qui prépare le terrain pour d'autres actions de modernisation.
- Les délais trop longs des interventions (diagnostics prenant parfois jusqu'à une année et demie !), la diversité des intervenants, et le peu de continuité entre les interventions, ont souvent lassé les entreprises et refroidis leur enthousiasme initial.
- Certains experts (tant internationaux que nationaux) se sont révélés peu préparés aux missions attendues d'eux.
- Les entreprises se plaignent de la faible flexibilité du processus de mise à niveau et soulignent le caractère jugé trop bureaucratique de leurs relations avec l'administration.

En est à noter que pour la plupart des entreprises la démarche du PI se caractérise surtout par le diagnostic standardisé souvent perçu comme trop long et trop lourd. Une amélioration n'est apparue qu'à partir de 2006 avec l'introduction du *coaching* visant à un réel support aux entreprises.

3.2 Résultats du programme de mise à niveau du Ministère de l'Industrie et de la restructuration (MIR) :

En 2002, le programme de mise à niveau du MIR a été consolidé à la faveur des ressources du FPCI. L'activité du programme, de 2003 à fin décembre 2010, est récapitulée dans le tableau 3.8.

Tableau 3.8 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
Phase Diagnostique	Demands reçues	245	426	435	462	499	148	240	240	247	254	97	187	195	215	245
	Demands traitées	223	425	435	459	491	134	239	240	248	254	89	185	195	211	237
	Demands retenues	150	308	313	332	355	91	159	159	163	168	59	149	154	169	187
	Demands rejetées	71	117	122	127	136	50	80	81	85	86	21	37	41	42	50
Phase Plan de Mise à niveau	Dossiers soumis	49	150	162	172	204	27	94	96	97	107	22	56	66	75	97
	Dossiers traités	39	150	161	166	204	27	94	95	96	107	22	56	66	70	97
	Entreprises bénéficiaires	34	145	158	163	199	16	90	93	94	102	18	55	65	69	97

Elaboré par nous même à partir des données du MIPI

Jusqu'à fin décembre 2010, l'administration centrale de l'industrie a reçu 499 demandes d'adhésion au programme émanant d'entreprises publiques et privés afin de bénéficier d'une aide pour leur mise à niveau, 491 ont été traitées. Les résultats du traitement se présentent ainsi : 355 demandes remplissant les conditions ont été retenues et ont reçu le feu vert pour lancer l'étude de diagnostic et 136 rejetées (il s'agit d'entreprises déstructurées, relevant de secteurs non industriels ou qui présentent un résultats d'exploitation négatif et un actif net inférieur au capital social et qui deviennent par conséquent inéligibles aux aides du Fonds).

Les demandes retenues dans la phase Diagnostic n'ont pas toutes eu des suites dans la phase suivante (Plan de mise à niveau). En effet, sur les 355 entreprises ayant passé le cap du Diagnostic, 204 seulement ont soumis des dossiers pour la deuxième phase. Ceci s'expliquerait, d'après le MIR⁴⁶¹, en partie par les délais de formalisation et de finalisation de ces dossiers qui se sont avérés relativement longs pour les entreprises, que ce soit pour la délivrance des attestations bancaires (pièce constitutive du dossier de mise à niveau) ou pour les réponses fournies à leur demande de crédit ainsi que pour

⁴⁶¹ MIR (2006), « Programme de mise à niveau des entreprises Industrielles Rapport d'Evaluation », Alger, p.2

le choix des bureaux d'études (profils des consultants, notamment des technologues).

Au final et jusqu'à fin décembre 2010, 199 entreprises, dont 102 issus du secteur public et 97 du privé, devaient bénéficier des aides du fonds pour l'application de leurs plans de mise à niveau. 175 d'entre elles au titre de la réalisation du plan de mise à niveau et 24 limités à l'étude de diagnostic. Toutes les entreprises n'ont pas finalisées leur plan de mise à niveau, parmi les principales causes : une réticence des managers à continuer, l'absence d'encadrement valable pour mettre en place les premières actions de mise à niveau et parfois des difficultés financières de l'entreprise.

Tableau 3.9 Nombre d'actions de mise à niveau

	Prévisions	Réalizations			Total /Prévisions %
		Achevées	En cours	Total	
Matériels	862	397	110	507	59%
Immatériels	1238	427	220	647	52%
Total	2100	284	330	1154	55%

Source : MIPI, « Rapport d'évaluation à fin décembre 2010 », Alger, p.4

L'exécution du plan de mise à niveau passe par l'accomplissement d'un certains nombres d'actions matériels et immatériels qui touchent les différents domaines de l'entreprise.

Un examen des chiffres fait ressortir que l'exécution de ces actions est moyenne puisque jusqu'à fin décembre 2010 seulement 1154 actions ont été finalisées sur 2100 prévues soit un taux de réalisation de 55%.

Par ailleurs, le nombre d'actions immatériels (1238 actions) est plus élevé comparant aux actions matérielles (862 actions). Alors qu'en termes de réalisation, on enregistre un taux d'exécution des actions immatériels de 52% (647 actions sur 1238 éligibles) et de 59% des actions matériels (507 actions ont été finalisées ou engagées sur 862 prévues).

Pour ce qui est du financement un montant global de 9,74 milliards de DA a été alloué par le FPCI aux actions de mise à niveau finalisées ainsi que celles en cours d'exécution. Une grande partie de ce montant (83%) soit 8,05 milliards de DA a été consacrée aux actions matériels (laboratoire, production), le reste qui ne représente que 17% du montant globale du financement (soit 1,69 milliards de DA) concerne les actions immatérielles (formation, assistance, accompagnement, études, logiciels..).

Tableau 3.10 Détails du financement des actions de mise à niveau (MDA)

	Prévisions	Réalizations			Total /Prévisions %
		Achevées	En cours	Total	
Actions Matériels					
Laboratoire	1089	811	49	860	79%
Production	13455	5943	1247	7190	53%
Total Action Matériels	14544	6754	1296	8050	55%
Actions Immatériels					
Assistance Assurance Qualité	694	359	146	505	73%
formation et management	476	167	61	228	48%
Assistance Technique	311	168	60	228	73%
Etudes et Marketing	451	342	108	450	100%
Logiciel	471	227	53	280	59%
Total Action Immatériels	2403	1263	428	1691	70%
Total général	16947	8017	1724	9741	57%

Source : MIPI, « Rapport d'évaluation à fin décembre 2010 », Alger, p.4

Le taux de réalisation global est de 57% par rapport au montant prévu pour le financement de l'ensemble des actions de mise à niveau qui est de l'ordre de 16,94 milliards de DA. La plus grande partie de ce montant est dédiée aussi aux actions matérielles (86%) avec notamment l'importante somme de 13,45 milliards de DA consacrée à l'achat de matériaux de production (soit 79% du montant global de financement). La part du financement des actions immatérielles reste faible avec un montant de 2,40 milliards de DA ce qui représente seulement 14% du montant global et prévisionnel de financement.

Jusqu'à fin décembre 2010, 145 entreprises (qui ont finalisé et/ou en cours de finalisation de leurs plans de mise à niveau) ont bénéficié de l'aide du FPCI pour un montant total de 1 330 millions de DA dont 190 millions de DA au titre des diagnostics et 1140 millions de DA au titre de l'exécution des plans de mise à niveau.⁴⁶²

⁴⁶² MIPI (2010), « Rapport d'évaluation à fin décembre 2010 », Alger, p.5

Sur 145 entreprises bénéficiaires, 104 entreprises ont finalisée ou engagé l'exécution d'au moins 3 actions d'ordre immatériel ; ces entreprises peuvent selon les experts du programme considérée et déclarée comme « mise à niveau ».

3.3 Résultats du programme d'appui au développement des PME (EDPME)

C'est, de loin, le projet d'appui le plus important en termes de ressources mobilisées puisqu'il dispose de plus de 60 millions d'Euros. Le programme de l'EDPME est directement centré sur la mise à niveau des entreprises privées industrielles ainsi que sur les entreprises dans les autres secteurs de l'activité économique mais liées à l'industrie (les entreprises publiques ne sont pas concernées par le projet).

Il est vrai que sur le terrain et pour les non avertis, le dispositif reste invisible, mais les statistiques établies depuis le démarrage de l'EDPME jusqu'au 31 mai 2007 (après 4 ans et 8 mois d'activité) nous ont permis de constater les résultats suivants répartis selon les trois volets du programmes :

Volet I : Appui direct aux PME

Il s'agit principalement de la réalisation de pré-diagnostics, d'actions de mise à niveau dans les entreprises et l'organisation de séminaires de formation.

Ce programme a touché 716 PME. Sur ces 716 entreprises 256 PME (soit 35.8%) ont abandonné après la phase de diagnostic ou le pré-diagnostic et 18 PME on été pré- diagnostiquées (2,5 %) et devraient entrer dans la mise à niveau.

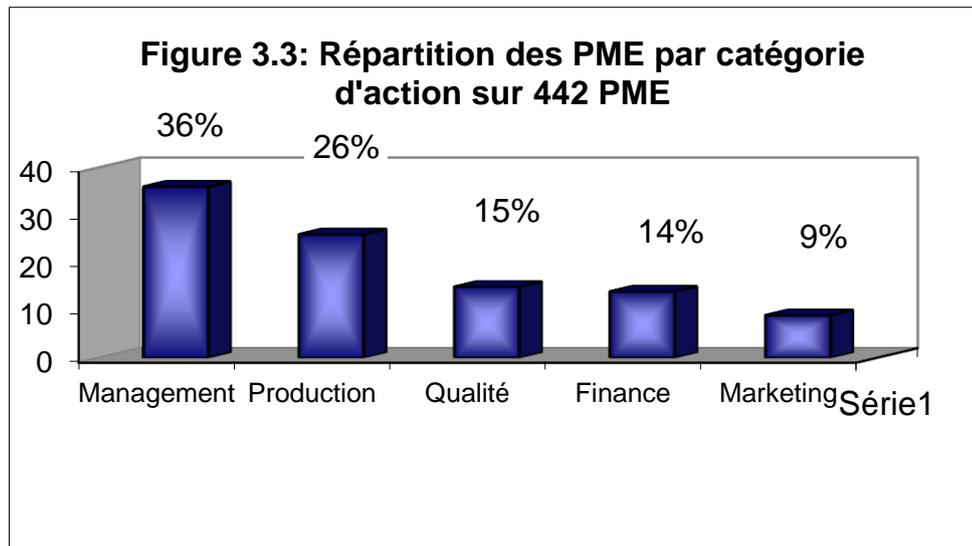
Ainsi au final, 442⁴⁶³ PME (61,7 %) ont termine au moins un premier cycle de mise à niveau et ont engagé 2008 opérations ont été lancées, dans le cadre de ce programme, à travers tout le pays. Ces opérations se répartissent de la manière suivante :

- 552 pré- diagnostics
- 470 diagnostics
- 847 actions de mise à niveau
- 7 actions diverses

⁴⁶³ Commission Européenne (2007a), op.cit, p.2.

- 132 actions annulées ou abandonnées

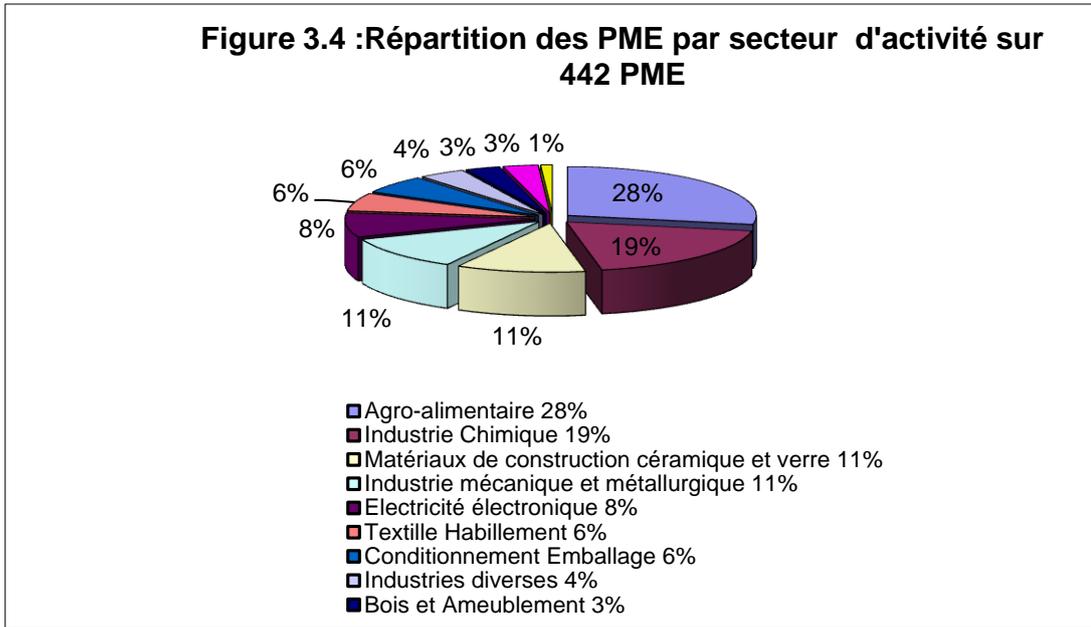
Ces actions ont été menées dans toute l'Algérie, dans tous les sous-secteurs de l'industrie manufacturière et accessoirement auprès d'un petit nombre d'entreprises de services liés à l'industrie. Ces actions ont porté sur cinq grands domaines dans l'entreprise : le management, la production, le marketing, la qualité et la gestion financière et comptable.(voir figure 3.3)



Source Commission Européenne (2007), « Programme d'appui aux PME/PMI Algériennes EDPME », Alger, p.2

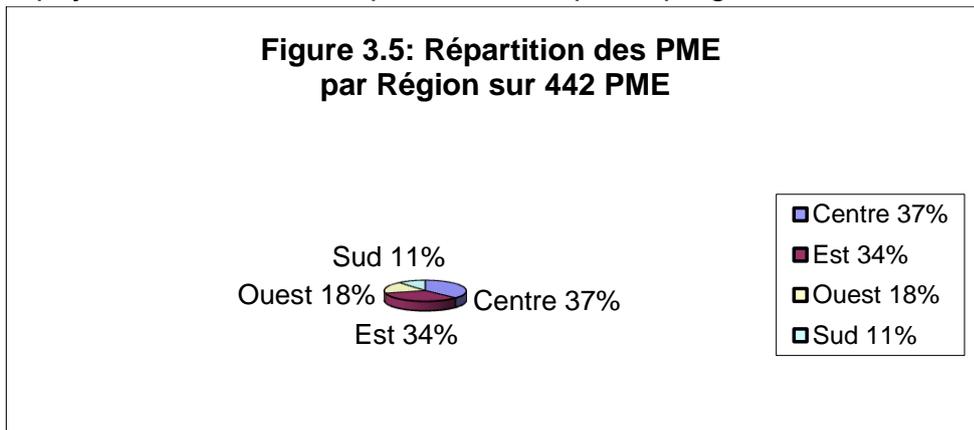
Il a été également constaté que la branche industrielle, qui présente le plus de réactivité par rapport à la mise à niveau, est celle de l'agro-alimentaire, suivie de près par celle de l'industrie chimique. En effet, 28% des PME concernées par la mise à niveau appartiennent à la branche de l'agroalimentaire.

Outre, l'agro-alimentaire, on remarque également que les entreprises de l'industrie chimie-pharmacie représentent 19%, et le secteur des matériaux de construction et celui du verre avec 11%. Ces résultats sont significatifs de deux réalités : La démographie de la PME privée industrielle penche effectivement vers ces trois secteurs en raison de la portance des marchés respectifs et que ces secteurs font ressortir un fort besoin de mise à niveau en raison de l'importance des normes techniques et des standards de qualité à l'échelle internationale.



Source Commission Européenne (2007), op.cit, p.16

En ce qui concerne la répartition géographique des PME adhérentes au programme (Voir figure 3.5), le Centre du pays vient en tête avec 37% d'entreprises touchées par le programme suivi de près par la région Est avec 34%, l'Ouest arrive en troisième position avec un taux de 18%. Enfin la région Sud du pays avec 18 % d'entreprises ciblées par le programme EDPME.



Volet 2 : Appui financier aux PME/PMI :

Pour faciliter l'accès au financement des PME/PMI plusieurs actions ont été engagées depuis septembre 2002 réparties comme suit : 3 diagnostics, 56 actions de mise à niveau, 119 études technico-économiques et financières, 66 dossiers garantis par un Fonds de garantie, 537 PME ayant bénéficié de la cotation, 2 Autres actions. Alors que 11 actions ont été annulées. Les entités bénéficiaires sont : les institutions financières (avec 4 actions), les Banques privées (5 actions) et les PME (135 actions)

Le projet a fourni un appui⁴⁶⁴ 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 entreprise⁴⁶⁵.

Au total, 41 PME ont bénéficié de la couverture financière FGAR/ MEDA donnant, au 31 octobre 2006, un taux de consommation de 9,66%. Ce qui a conduit l'EDPME avec l'appui de l'ABEF (Association des banques et établissements financiers) a élaboré un système de cotation pour les PME,⁴⁶⁶ un outil, en phase de test, qui dépend essentiellement d'une plus forte adhésion des entreprises, plus dynamiques, mais aussi des banques, moins restrictives.

Volet 3. Appui institutionnel :

Pour l'appui à l'environnement direct de l'entreprise industrielle privée le projet a permis à travers un certain nombre d'opérations 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 ont été réparties comme suit : 26 Diagnostics, 60 Actions de mise à niveau, 36 Etudes et enquêtes bien que 9 Actions ont été annulées ou abandonnées.

Volet 4. Appui à la formation

Il s'agit ici d'actions transversales de formation dans les trois domaines, ces actions ont été réparties de la manière suivante :

- PME en formation / conseil: 96
- Chambres de commerce et de l'industrie : 19
- Participants (chefs d'entreprise et cadres dirigeants) à des séminaires : 3550
- Associations patronales et professionnelles : 5

⁴⁶⁴ 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)

⁴⁶⁵ D'après la déclaration du responsable du programme Euro-Dev PME, De Velp O.(2007), rapportée par "Economia" dans son édition du mois de septembre.

⁴⁶⁶ Cette cotation est d'une grande utilité pour les banques dans la mesure des risques et elle est aussi un outil très intéressant pour le chef d'entreprise : la cotation lui donne l'occasion de se positionner par rapport aux autres entreprises du même secteur et lui permet d'apprécier ses forces et ses faiblesses.

- Ministère de la PME (Formation de cadres du ministère et des directeurs de PME dans les wilayas) et formation des directeurs de PME dans les wilayas, Nombre d'actions engagées : 298
- Actions annulées ou abandonnées : 5

Afin d'évaluer les résultats de ce programme, une étude d'impact⁴⁶⁷ a été réalisée en avril-mai 2006. Elle concernait les actions de mise à niveau réalisées par les PME algériennes dans le cadre du programme EDPME 716 entreprises et 1350 actions de mise à niveau ont été ciblées par l'étude qui a prouvé que 63% des PME ayant bénéficié d'actions de mise à niveau ont eu un impact déterminant au niveau de : l'organisation, structure des coûts, qualité, management. L'enquête a fait apparaître également les constats suivants :

- La mise à niveau ne laisse personne indifférent,
- L'impact des actions est globalement satisfaisant sur l'évolution de l'entreprise,
- Cet impact positif se matérialise essentiellement dans l'évolution managériale, l'organisation de l'entreprise et son encadrement, l'implication du personnel. Tout ceci contribue à rendre l'entreprise plus dynamique,
- Pour beaucoup de chefs d'entreprise les actions de mise à niveau ne sont pas perçues comme la déclinaison d'une démarche globale de qualité ; laquelle vise à améliorer l'ensemble des processus, et leurs interactions, qui font la valeur ajoutée de l'entreprise,
- Pour beaucoup de chefs d'entreprise la compétitivité (ou la position concurrentielle) de l'entreprise reste difficile à corréliser avec les bénéfices de la mise à niveau.

3.4 Résultats du programme national de mise à niveau de la PME algérienne (ANDPME)

Le programme national de mise à niveau des PME chapoté par l'ANDPME a suscité l'intérêt de 375 entreprises qui ont émis des demandes d'adhésion, parmi ces entreprises 305 ont adhéré au programme.

Un bilan⁴⁶⁸ provisoire jusqu'au 30 septembre 2008 permet de recenser 343 actions répartis entre les PME (45% des actions) et TPE (55% des actions) et 189 Demandes de Prestation de Services (DPS)⁴⁶⁹.

⁴⁶⁷ Boidin M. et Gille P. (2006), op,cit, p.29

⁴⁶⁸ ANDPME (2008), « Bilan des actions du programme national de mise à niveau Rapport complet », Alger, septembre 2008, p.1

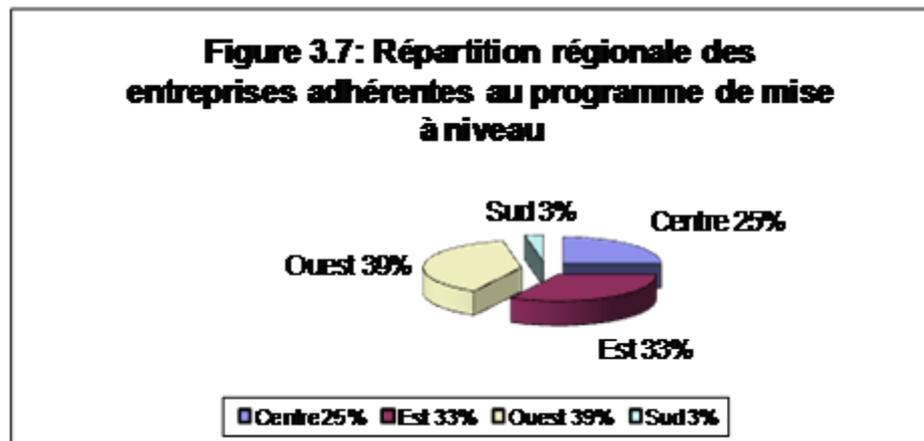
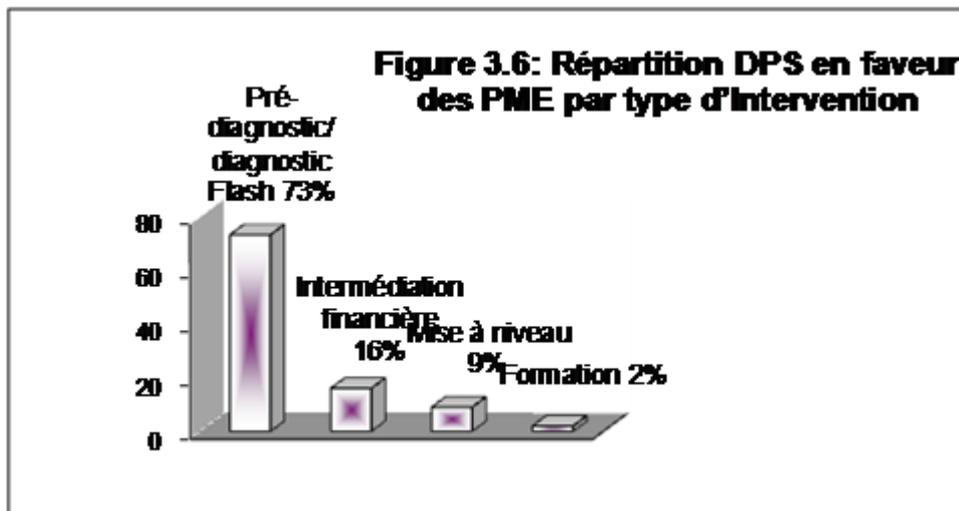
⁴⁶⁹ Une DPS correspond à une consultation des cabinets conseil pour la mobilisation d'experts devant intervenir sur une ou plusieurs missions au profit des PME/TPE.

L'observation des résultats du programme ANDPME laisse apparaître une prédominance des actions de pré-diagnostic/ diagnostic avec un total de 135 actions ce qui représente 73% du total des interventions. A cela, s'ajoute des actions d'intermédiation financière (16%), de mise à niveau individuelle ou groupée (9%) et enfin des formation qui ne représentent que 2% des DPS.

Tableau 3.11 Répartition DPS en faveur des PME par type d'Intervention

	Nombre	%
Pré-diagnostic/ diagnostic Flash	135	73%
Intermédiation financière	30	16%
Mise à niveau (individuelle ou groupée)	17	9%
Formation	4	2%
	186	100%

Source : ANDPME (2008b), « Bilan des actions du programme national de mise à niveau Rapport complet », Alger, septembre, p.6



Source : ANDPME (2008b), po.cit, p.6

Concernant la répartition géographique des PME adhérentes au programme de mise à niveau, on relève que 39% des entreprises adhérentes se trouvent à l'Ouest suivies des entreprises de l'Est (33%), puis du Centre (25%) et enfin les entreprises du Sud avec le médiocre pourcentage de 3%.

L'ANDPME vise à travers son programme la vulgarisation du programme à travers une série de séminaires et journées d'information⁴⁷⁰ organisés sur l'ensemble du territoire national pour sensibiliser les entreprises sur l'importance de l'adhésion au programme national de mise à niveau qui concerne toutes les entreprises.

Dans le cadre de la mise en œuvre du programme national de mise à niveau l'ANDPME a aussi signé des protocoles d'ententes avec 22 associations et organisations patronales portant partenariat stratégique au service du renforcement de la compétitivité de l'entreprise algérienne. Par ailleurs, une banque de données, regroupant près de 120 bureaux d'études et de conseils, a été constituée et diffusée afin que les chefs d'entreprise et porteurs de projets puissent la consulter.

3.5 Résultat du second programme national de mise à niveau de la PME algérienne

L'ANDPME est chargée de la mise à niveau de 20 000 PME dans le cadre du programme quinquennal 2010/2014, pour un coût global de 380 milliards DA. Le programme devrait s'achever en 2014, mais force est de constater que cette mise à niveau n'a été réalisée qu'à hauteur de 35 % en l'espace de 5 années de mise en œuvre.

Le programme de mise à niveau ayant été officiellement lancé au début de l'année 2011, le constat du terrain apporte que parmi les 1.586 dossiers déposés au niveau de l'Agence depuis le lancement du programme jusqu'à fin 2011, 1512 ont été traités, dont 1016 sont éligibles (le coût moyen par entreprise supporté par l'Etat est de 19 287 000 DA), 354 ajournés et 142 non éligibles⁴⁷¹.

Le programme national de mise à niveau des Petites et moyennes entreprises (PME) peut être considéré comme un échec car sur les 20.000 PME prévues

⁴⁷⁰ ANDPME (2011), « Les événements réalisés par l'ANDPME novembre décembre 2010 », Alger, p.5.

⁴⁷¹ 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.

par le programme, seules 7.000 ont pu bénéficier de l'enveloppe consacrée pour l'amélioration de la compétitivité.⁴⁷²

3.6 Résultats du programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II)

Le programme PME fournit jusqu'en 2011 un soutien direct à près de 100 PME sélectionnées sur base de critères bien définis, actives dans cinq secteurs prédéterminés: l'alimentaire et les boissons, la mécanique, les matériaux de construction, les produits chimiques et le domaine électrique/électronique. L'intervention proposée par les experts est basée sur une approche globale taillée sur mesure pour répondre aux besoins spécifiques de chaque PME. En fait, des «actions pilotes» visent à accompagner la modernisation de différents secteurs, dont le secteur financier, ou celui de la production, ainsi que le développement du capital humain et l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans les PME.

Par ailleurs, même si le programme s'intéresse principalement aux PME, il fournit aussi un soutien aux ministères, aux institutions de contrôle de la qualité et aux organisations et associations sectorielles. En fait, le programme PME II étend son soutien à l'environnement de chaque entreprise, cette dernière ne pouvant développer ses activités et être compétitive sur les marchés internationaux que si son environnement est préparé à un tel développement.

De plus, le programme a aussi lancé des plans pour la mise en place de trois centres techniques industriels sectoriels (CTI), dont le rôle sera d'entreprendre des recherches et des analyses en vue de surveiller le marché et renforcer le secteur privé algérien.

Sur un plan plus général, le programme, en accord avec les différentes institutions nationales, a mis en place un agenda de renforcement des capacités et de sessions de formation. Par exemple, concernant l'ANDPME, l'objectif est d'adopter ses réformes institutionnelles, en simplifiant les procédures administratives, en créant des programmes médiatiques adressés aux institutions, en établissant un programme en ligne, en formant ses cadres à l'utilisation des méthodes modernes de travail et en renforçant les liens avec les organisations professionnelles.

⁴⁷² Déclaration du président du Conseil national consultatif pour la promotion des PME (CNC PME) Zaïm Bensaci en marge du forum du quotidien DK News, « Zaïm Bensaci au forum de DK news : Un small Business Act pour les PME algériennes », Le soir d'Algérie du 06 Juillet 2014 in <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2014/07/06/article.php?sid=165577&cid=2>, consulté le 18 Juillet 2014

3.7 Résultats du programme de développement économique durable (GTZ)

Le programme GTZ assiste l'exécutif depuis 2007 dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique en faveur des PME. Le programme est en fait décomposé en quatre parties : La première vise à assister le ministère algérien de la PME en matière de définition et de mise en œuvre de stratégies nationales de promotion des PME. Cette mission accompagne donc le ministère dans le renforcement de son système statistique d'information et de recensement des PME. Les mesures de développement économique local du ministère sont appuyées par un projet pilote dont les enseignements serviront à la mise en œuvre d'activités similaires dans d'autres régions du pays.

La seconde partie du plan touche les différentes prestations de conseils et de formation pour les PME algériennes qui ont permis de former à la conduite de missions de diagnostic et d'accompagnement/conseil des consultants nationaux et financer des formations thématiques pour les managers⁴⁷³ (une dizaine de diagnostics d'entreprises ont été réalisés à l'occasion d'opérations de formation).

La troisième partie du projet a trait à une offre financière optimale à destination des PME. Il s'agit de proposer, dans le cadre de la mise en place d'une institution financière privée, des produits financiers adaptés aux besoins de ces petites et moyennes entreprises.

La dernière partie du programme cible une meilleure professionnalisation des organisations patronales, des chambres de commerce et autres associations professionnelles afin de mieux défendre les intérêts des entreprises au sein de la sphère politique et administrative.

À ce propos, 12 associations professionnelles et artisanales ont subi des diagnostics afin de renforcer leurs organisations internes. A cela, s'ajoutent plus de 120 groupes d'entrepreneurs qui se sont constitués suivant l'approche dénommée Nucleus⁴⁷⁴ qui a pour objectif de rapprocher les opérateurs d'un même secteur d'activité pour se concerter afin de solutionner les problèmes rencontrés. Cette action permet aux chambres de mieux accomplir leur rôle à l'égard des opérateurs.

⁴⁷³ Ministère de l'Industrie (2005), « Rapport national sur la mise en œuvre de la charte Euro-méditerranéenne pour l'entreprise », Alger, p.3

⁴⁷⁴ Cette approche a été conçue et développée depuis 1991 dans le cadre du projet de partenariat entre la Chambre des Métiers et les petites industries de Munich, en Haute Bavière en Allemagne et plusieurs autres Chambres de Commerce et d'industrie Brésiliennes de l'Etat Fédéral de Santa Catarina.

Section 4 :

Evaluation du dispositif de mise à niveau des entreprises en Algérie :

Même si pour certains le bilan physique des réalisations des programmes de mise à niveau en Algérie a été positif, il n'en demeure pas moins qu'il reste en deçà des attentes. En effet, l'état algérien peine à lancer de manière vigoureuse et déterminée le programme de mise à niveau de ses entreprises qui en ont grand besoin.

La mise à niveau des entreprises algériennes semble piétiner en raison notamment de l'existence d'une multitude de programmes et d'institutions gérants ces derniers. Ceci est dû en grande partie à l'absence d'une vision claire et d'une politique unique de la mise en niveau des entreprises en Algérie. Eléments marquants et déterminent fortement le succès ou l'échec d'une telle mise à niveau.

A cela vient se greffer d'autres préoccupations, à savoir : une faible mobilisation ou affectation des ressources nécessaires au succès de cette tâche, un environnement pas propice, une forte sélectivité des entreprises, une démarche caractérisé par sa lenteur, un taux d'abandon important des entreprises ayant adhérées au dispositif et enfin une culture managériale inappropriée.

Aussi la mise à niveau des entreprises algériennes n'a pas été engagée avec beaucoup de conviction et elle est conduite de façon un peu désordonnée sans aucune évaluation de l'efficacité du dispositif ni de son impact sur la performance des entreprises et de l'économie algérienne en général.

Ces lacunes se traduisent dans des scénarios peu crédibles ou peu mobilisateurs et dans l'absence de résultats satisfaisants sur le terrain.

4.1 Absence de vision claire et Multiplication des Programmes et des Institutions:

La mise à niveau des entreprises en Algérie est un dossier qui a fait couler beaucoup d'encre puisque cette démarche était menée sur plusieurs fronts, plusieurs institutions, plusieurs acteurs et dans différents départements ministériels. Ainsi on s'est retrouvé avec une multitude d'objectifs, de discours,

d'actions, de procédures, d'incitations et de champs d'intervention... Chaque programme s'inspire de son propre vécu et expérience, de ses références spécifiques et s'organise ainsi sur une base institutionnelle tout aussi spécifique.

Les Opérateurs économiques, organisations patronales et professionnelles attendent et espèrent beaucoup de choses de cette mise à niveau, mais nombreux sont ceux qui ne comprennent pas pourquoi elle est conduite par plusieurs édifices institutionnels séparés. Ils demandent que cette mise à niveau soit menée de façon cohérente pour permettre aux entreprises algériennes de réaliser leur essor et de se développer davantage, notamment dans un environnement aujourd'hui marqué par une compétition mondiale.⁴⁷⁵

Par ailleurs, 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 entreprises qui ont abandonné les programmes à mi-chemin et a généré une certaine méfiance 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.

Il s'avère donc que le PMN de l'entreprise algérienne est conduit de façon un peu désordonnée et par plusieurs acteurs. La multiplicité des programmes est due en grande partie à l'absence d'une vision claire et d'une stratégie économique bien définie. Comme il ressort du rapport de la commission européenne⁴⁷⁶ le PMN n'est pas le résultat d'un processus de planification cohérent, conforme à des principes méthodologiques bien définis, il ne repose pas non plus sur une analyse globale et exhaustive des problèmes de l'industrie algérienne et des contraintes résultant de l'Accord d'Association avec l'UE. Il est plutôt la résultante des engagements financiers pris par les donateurs, et notamment l'UE, pour faciliter l'intégration de l'économie algérienne au marché européen.

Il y a lieu de noter que la mise à niveau n'apparaît, qu'à travers la stratégie de croissance définie en 2006, à côté de la nouvelle politique de privatisation/parténariat, du redéploiement du secteur public et la promotion de

⁴⁷⁵ A titre d'exemple, dans un document adressé au gouvernement en décembre 2011 le Forum des Chefs d'Entreprises (FCE) relève le peu d'engouement provoqué jusqu'ici par le programme de mise à niveau des PME et propose une révision de la démarche. Pour plus de détail voir le lien: <http://www.maghrebemergent.info/archives/7079-le-fce-veut-une-revision-ciblee-du-dispositif-de-mise-a-niveau-des-pme-.html>

⁴⁷⁶ Commission Européenne (2007b), op.cit, p.57

l'investissement, comme politique publique de relance de la croissance économique hors hydrocarbures.

En Algérie l'Etat algérien ne semble pas s'être impliqué dans la mise en place d'un dispositif harmonisé de mise à niveau comme ce fut le cas des programmes de mise à niveau en Tunisie qui ont été insufflé par l'Etat. La logique qui a prévalu a été de laisser faire le marché et d'en corriger les imperfections. 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 hydrocarbure. Les exemples de mise à niveau des économies portugaise et tunisienne étudiées dans le précédent chapitre inclinent à penser qu'une intervention publique allant au delà de la correction des imperfections de marché puis leur régulation est déterminante. Dans ces deux pays où la mise à niveau a été qualifiée de réussie, une grande importance a aussi été donnée 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 ainsi, par ses structures dédiées au programme, plus en tant qu'administrateur d'un projet qu'en tant que régulateur initiateur d'une politique.

Par ailleurs, on observe une multitude de programmes de mise à niveau algériens où les différents organes/institutions qui géraient le dispositif de mise à niveau étaient complètement indépendants les uns des autres, ils se concurrençaient cependant et vivaient un conflit de compétence.

La mise à niveau était confiée en premier lieu au MIR qui s'inspira principalement du programme pilote de l'ONUDI. Le programme était géré d'abord par le Comité National de Promotion de la Compétitivité industrielle⁴⁷⁷, puis par la suite la Direction de la Mise à Niveau a pris le relais en 2003⁴⁷⁸. Il couvrait des actions d'ordres matériels (modernisation d'outils de laboratoire, de production, etc) et immatériels (formation, management de la qualité, coaching, etc), et ciblait les entreprises du secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie.

Par la suite, le MPMEA a lancé un programme d'appui au développement des PME en coopération avec la Commission Européenne (programme de

⁴⁷⁷ Décret exécutif n°2000-192 du 16 juillet 2000.

⁴⁷⁸ Décret exécutif n°03-136 du 24 mars 2003.

l'EDPME) qui ne couvre que les actions de mise à niveau immatérielles qui visaient le renforcement des capacités managériales et d'organisation. Ce programme ne s'adresse qu'aux PME industrielles privées qui ont un effectif minimum de 20 salariés.

Au sein du même ministère un autre programme, national cette fois ci, a vu le jour. Il s'agit du programme de l'ANDPME qui s'adresse à l'ensemble des PME (notamment les très petites entreprises TPE) et qui tout comme le programme de l'EDPME donne la primauté aux investissements immatériels. Il se caractérise aussi par l'intégration de la mise à niveau de l'environnement de la PME.

Par ailleurs, des réaménagements ont été entrepris par l'Etat au niveau du MIR où le dispositif de mise à niveau a été réaménagé à deux reprises (critères d'adhésions et montants des aides). Ces réaménagements, gérés par le Comité National de la Compétitivité Industrielle, ont pour objectif de simplifier et de réduire les délais des procédures pour une plus grande adhésion de la part des entreprises algériennes, d'une part, et d'accélérer les consommations des ressources du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle (FPCI), d'autre part.

Néanmoins, en dépit de la diversité des programmes de mise à niveau engagés, les résultats attendus, en termes de nombre d'entreprises mises à niveau, demeurent faibles. Cette faiblesse est aggravée par le fait que la mise à niveau des entreprises en Algérie, n'a pas été engagée avec beaucoup de certitude et a été menée sans vision prospective, sans objectifs clairs et sans démarche cohérente et conduite de façon un peu désordonnée et par plusieurs acteurs.

Il apparaît clairement que le programme de mise à niveau s'est vu retardé dans son application effective en raison de divergences de procédures et de modalités entre ministères et organes concernés par le dispositif.

Afin d'assurer une meilleure efficacité, il faudrait, mettre en place une démarche consensuelle et des programmes unifiés, ou plutôt, un seul programme unifié. Il serait ainsi plus judicieux de centraliser tous les programmes dans une seule instance dotée de contrats d'objectifs pour mettre à exécution une véritable et durable mise à niveau.

A cet effet, la mise à niveau de toutes les entreprises algériennes y compris les PME est à présent sous la tutelle du Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement MIPMEPI (appelé auparavant ministère de

l'Industrie et de la promotion de l'Investissement MIPI et Ministère de l'Industrie et de la Restructuration MIR). L'objectif est d'avoir qu'une seule et unique vision ou politique économique de mise à niveau et d'établir une stratégie commune et claire.

4.2 Incitations financières insuffisantes et environnement pas propice :

Il semblerait que les instruments financiers proposés dans le cadre du PMN aient été insuffisants pour que beaucoup d'entreprises acceptent de participer. Le programme algérien étant avant tout un dispositif d'appui, les entreprises ne voient pas nécessairement l'intérêt de se rendre transparentes en l'absence d'une forte incitation financière.

A titre d'exemple, concernant le programme du MIR les entreprises qui ont adhéré au programme ont exprimé un besoin d'investissements matériels estimé à 31 780 millions DA alors que l'aide réelle consentie est estimée à seulement 1 386 millions de DA.

Pour ce qui est du programme de l'EDPME, qui ne se limite qu'à des actions immatérielles, les contributions sont réparties comme suit : l'aide de l'UE s'élève à 57 900 000 £ (soit 90,8% du total des incitations financière) ,celle de l'Etat Algérien ne représente que 5,3 % du total des aides pour un montant égal à 3 400 000 £, le reste (3,9%) est couvert par les entreprises pour une somme égal à 2 500 000 £.

Par ailleurs, les actions de mise à niveau (matérielles et immatérielles) sont financées d'une part par l'état et/ou des bailleurs de fonds internationaux, et d'autre part par les entreprises à travers l'autofinancement ou en faisant appel au système bancaire. Hors, 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 garantie⁴⁷⁹ suffisants pèsent lourdement sur le financement de l'investissement nécessaire aux entreprises candidates à la mise à niveau. Ces dernières doivent faire face aussi à d'autres contraintes de financement liées aux délais et aux traitements qui dissuadent parfois les opérateurs de poursuivre le processus.

En effet, le recours au financement externe (bancaire et autres) n'intervient qu'à raison de 25% dans l'exploitation et à 30% dans l'investissement. La faiblesse de ces taux révèle celle de la bancarisation et de l'intermédiation. Il faut quatre

⁴⁷⁹ Dans le domaine de la garantie, on ne dispose au niveau national que de deux entités : le Fonds de Garantie (FGAR) et la Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement des PME (CGCI).

mois en moyenne pour connaître le sort d'une demande d'un crédit d'exploitation et près de six mois pour un crédit d'investissement.⁴⁸⁰

D'autres critiques peuvent par contre être formulées à l'encontre du dispositif de mise à niveau mis en place. 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'Affaire à l'exportation, amélioration de la valeur ajoutée, production par employé, etc.) n'est sans doute pas un mécanisme satisfaisant sur le 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 primes*. Cette pratique s'est souvent traduite à court terme par d'importants déséquilibres financiers puis, à moyen terme, par des besoins de restructuration financière importants.

A cela, s'ajoute un autre problème financier qui ne relève pas du système financier. Il s'agit du mode de fonctionnement du Fonds de la Promotion et de la Compétitivité Industrielle (FPCI) qui s'est avéré lourd et contraignant du point de vue du 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 du fonds doit au préalable effectuer les dépenses nécessaires avant de solliciter le paiement de l'aide du fonds. Cette procédure s'avère longue si l'on tient compte des délais encourus pour finaliser un plan de mise à niveau et pour accéder à un financement sur crédit bancaire.

A l'absence d'incitations financières suffisantes s'ajoute par ailleurs la question d'un environnement des affaires toujours défavorable au processus de mise à niveau et qui fait que les entreprises tardent à se rendre transparentes.

Bien que le Programme algérien de mise à niveau fait référence à l'amélioration de l'environnement macro-économique et l'environnement méso-économique de l'entreprise, ces derniers ne sont pas encore propices au renforcement de la compétitivité des entreprises algériennes sur les marchés nationaux, régionaux et mondiaux.

⁴⁸⁰ Benabdallah Y. (2003), (sous direction), Etude sur la qualité de la relation Banque/Entreprises., CREAD, Alger.

Les insuffisances et les contraintes sont plus ou moins sévères notamment au niveau des domaines suivants :

- L'administration, le secteur bancaire restent otages d'une bureaucratie héritée des années du dirigisme et l'accès au crédit bancaire reste difficile ;
- Concurrence des entreprises de l'économie informelle;
- Lourdeur et lenteur des formalités administratives, les collectivités locales dont le rôle est de mettre à la disposition des entreprises l'infrastructure nécessaire à leur fonctionnement (réseau routier, zone industrielle, gaz, eau, etc.) sont loin d'assurer leur rôle et les pratiques bureaucratiques et la corruption, caractérisent toujours l'administration algérienne ;
- Insuffisance du système d'informations...

A ces contraintes, viennent s'ajouter d'autres. L'enquête de l'EDPME note :⁴⁸¹

- La faiblesse des services d'appui de ces associations ;
- Les insuffisances et les lacunes des services rendus par les autres structures d'appui (Chambres de Commerce et d'Industrie, Bourses de sous-traitance et centres techniques d'appui) ;
- La faiblesse du système de formation continue et des cabinets de conseil et autres instituts de formation ;
- Un émiettement des associations patronales et professionnelles ne donnant pas aux PME l'occasion de parler d'une seule voix. Concernant justement le partenariat entre le gouvernement et les syndicats patronaux, la coopération entre les deux partis ne semble pas avoir fonctionné. Dans le document portant «Pacte national économique et social»⁴⁸², le Forum des chefs d'entreprises interpelle solennellement les pouvoirs publics : « le retard pris dans ce domaine est considérable ; l'Etat a, ici, un rôle crucial à jouer. Ne pas prendre ce problème à bras le corps, dès maintenant, risque de se traduire par un préjudice grave pour notre tissu productif, au cours des toutes prochaines années. Lorsque les difficultés seront avérées et que les entreprises

⁴⁸¹ Boidin M et Gille P. (2006), op.cit, p.33

⁴⁸² Forum des chefs d'entreprises. (2005), « Le pacte national économique et social », Août, Alger.

commenceront à disparaître, que le marché national sera accaparé par les importations, il sera trop tard ».

Face à toutes ces lacunes, il nous semble qu'il serait urgent et impératif pour la réussite de cette opération, de commencer par une mise à niveau réelle de l'ensemble des institutions et organismes intervenant sur l'environnement macroéconomique des entreprises. En effet, la mise à niveau des entreprises algériennes ne peut être détachée de la mise à niveau de l'environnement de l'entreprise et de l'ensemble des autres institutions tant bancaires, juridiques, fiscales, d'encadrement, d'accompagnement...etc

4.3 Forte sélectivité:

Le principe d'adhésion volontaire, que l'on retrouve dans les programmes tunisien et marocain, correspond à l'absence de présélection ou d'existence d'une liste prioritaire d'adhésion. La sélection des entreprises éligible au PMN algérien s'opère a priori, sur la base des critères d'éligibilité.

Pourtant, on note une forte sélectivité par l'établissement de critères trop exigeants. Une logique contractuelle de type restructuration-transparence en contrepartie d'avantages et de primes donnerait de meilleurs résultats.

En effet, dans le dispositif de mise à niveau mis en place en Algérie, le volet restructuration financière n'a pas de place alors que beaucoup d'entreprises moyennes souffrent d'un besoin sérieux en fond de roulement et d'insuffisances de capitaux permanents.

Par ailleurs, le programme cible des entreprises structurées, viables et qui jouissent surtout d'une situation financière saine. Il est évident qu'une structure financière équilibrée avantage la réussite de la mise à niveau d'une entreprise et facilite la mise en œuvre de son plan de mise à niveau. Toutefois, aider des entreprises déjà performantes peut paraître *anti-économique et* certainement non équitable. En effet, le risque de discrimination est ainsi important car beaucoup d'entreprises sont susceptibles d'être exclues du programme à défaut de présenter une bonne santé financière.

D'autre part, ce sont les entreprises les plus aguerries, les mieux portantes et les plus informées qui bénéficient du PMN. Concernant la communication au

sujet du dispositif de mise à niveau algérien Manader⁴⁸³ a constaté lors de son expertise du dispositif une grande absence de communication, où le programme s'exécute au hasard des demandes. Dans ce cadre, il recommande l'élaboration de livret qui devrait être largement diffusé et distribué aux entreprises et aux associations professionnelles et chambres de commerce et d'industrie à travers tout le territoire comme ça était fait en Tunisie et au Maroc par exemple.

En élargissant la base des entreprises aidées et en renforçant la communication au sujet du dispositif on favorisera l'accroissement global et moyen de la performance du tissu industriel et sa capacité de résistance puis de compétitivité.

4.4 Lenteur de la démarche et Taux d'abandon important :

Le PMN est complexe, ce qui a révélé une certaine lenteur ou pesanteur dans le démarrage des programmes et une phase de tâtonnement plus ou moins longue a été observée.

En effet, les objectifs des programmes et les modalités de mise en œuvre n'étaient pas clairement compris par les acteurs (entreprises et Etat). La formalisation de la notion de mise à niveau et sa transcription en termes de politique économique a mis une dizaine d'années à se concrétiser.

Afin de remédier à ça certains correctifs sont nécessaires. Il s'agit de doubler et de soutenir les efforts de modernisation et d'adaptation du programme de mise à niveau. Et il faut réduire le temps dans le traitement des dossiers et leur agrément jugé long et surtout le temps alloué dans le règlement des primes.

Le retard dans la mise en œuvre, signalé notamment par plusieurs associations patronales, a fini par inquiéter les pouvoirs publics. Pour éviter la réédition des échecs du passé, il a été décidé de procéder à l'allègement des procédures administratives. Le nombre de documents exigés dans le dossier d'adhésion a été réduit à cinq seulement, au lieu de vingt pièces administratives auparavant.

Arrêter des procédures simples ne suffit pas, assurer une transparence totale s'impose aussi. Autrement dit, devant l'absence de conditions de transparence,

⁴⁸³ 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, p.23.

ça serait la porte ouverte aux dépassements. Il faudrait pour cela installer des organes de contrôles pour suivre et vérifier si ces procédures seraient respectées et mettre des garde-fous préserve afin d'éviter certains errements et dépassements.

En plus de la lenteur et des difficultés d'exécution qu'a enregistré le dispositif vient ensuite une faible attractivité du programme et un taux d'abandon important après l'adhésion. Ce dernier est de 60% aussi bien pour les entreprises publiques que les entreprises privées (Programme du MIR). Ceci est dû en grande partie à la faiblesse des incitations actuelles à la mise à niveau et l'inefficacité des systèmes de financement et des systèmes de garantie, la multiplicité des acteurs, les lourdeurs administratives ...

4.5 Absence d'évaluation du dispositif :

Aucune étude poussée et axée sur l'évaluation de l'efficacité des programmes de mise à niveau et de leurs impacts sur la performance des entreprises, ou sur l'économie algérienne n'a été menée. Les seules études menées se limitaient à des dénombrements quantitatifs où il s'agissait de recenser le nombre d'entreprises ayant adhérées au programme, des actions de mise à niveau dont l'entreprise a bénéficié (actions matériels et immatériels) ainsi que les montants des aides financières allouées.

Cependant , il y a lieu de noter que l'EDPME a mené 3 enquêtes (2004, 2005 et 2006) qui ont pris plus la forme de sondage d'opinion sur le degré de satisfaction d'un échantillon d'entreprises ayant adhéré au programme. Les trois enquêtes ont révélé que pour la grande majorité des entreprises industrielles privées entrées dans la mise à niveau, on a constaté des augmentations de chiffre d'affaires, de la productivité, des augmentations de personnel, en particulier de cadres, des diminutions de coûts de production, etc.

Ces enquêtes cependant ont été axé sur la perception subjective, et non sur des critères de performance objectifs, avec un biais de sélectivité du à la méthode choisie. Du coup, les études de l'EDPME n'ont pas permis de mesurer effectivement les effets d'opérations de mise à niveau sur la productivité et la compétitivité des entreprises.

Les résultats de la dernière enquête menée en juin 2006 permettent selon l'EDPME d'avancer que :⁴⁸⁴

⁴⁸⁴ Boidin M et Gille P. (2006), op.cit, p.36.

Certaines entreprises considèrent que le programme de mise à niveau proposé par l'EDPME ne satisfait pas leurs principales attentes ; ces entreprises donnent la priorité à la technologie et à la production, à la modernisation du matériel et des équipements et relèguent au second plan les aspects d'organisation, de stratégie, de gestion des ressources humaines et de gestion financière. Les aspects immatériels ne sont entrevus que dans une seconde étape ; Les anciennes entreprises adhèrent mieux au PMN de l'EDPME car elles ont réalisé leurs investissements et ont une meilleure situation financière. Elles orientent 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 coût, de qualification de la main d'œuvre et des délais de mise en œuvre.

En l'absence d'évaluation et d'études d'impact du dispositif de mise à niveau en termes d'efficacité, il nous est difficile de tirer des conclusions et de savoir dans quelle mesure le PMN est parvenu à atteindre son objectif principal, celui de doter les entreprises algériennes des moyens d'accroître leur compétitivité et de résister à la montée de la concurrence.

Tout en relevant les points forts à renforcer et les points faibles à éliminer afin d'éviter de répéter à l'identique des opérations et procédures dont l'efficacité n'est pas encore mesurée et diminuer le risque gaspillage et de perte de ressources.

Une évaluation réelle des PMN est indispensable pour mesurer l'efficacité des actions menées à ce jour et doit également déboucher sur la formulation de recommandations qui suggéreront des mesures adéquates pour se rapprocher des objectifs fixés.

4.6 Culture managériale inapproprié :

La mise à niveau des entreprises algériennes devait 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.

Or, cette dernière (la culture de l'entreprise) constitue un frein à toute forme de développement susceptible de remettre en cause des pratiques qui découlent des valeurs et postulats des acteurs qui composent l'entreprise algérienne notamment la PME.

L'étude de Madoui et Boukrif⁴⁸⁵ a permis d'affirmer que l'une des raisons de l'échec du programme de mise à niveau algérien se trouve dans l'héritage de l'économie algérienne issu de son modèle de développement des années soixante et soixante-dix axé sur les grandes entreprises publiques.

Un modèle de développement ou l'entreprise privée a été pendant très longtemps marginalisée et livrée au secteur informel. Malgré le regain d'intérêt manifesté par les pouvoirs publics pour les PME/PMI à partir années 80, elles demeurent otages d'une image négative due à sa disqualification dans le discours politique des années du dirigisme.

Le volontarisme juridique adopté par les pouvoirs publics pour réaliser la transition de l'entreprise socialiste à l'entreprise publique économique n'a abouti dans les fait à aucune amélioration des performances de l'entreprise ni à aucun changement dans les comportements et les pratiques des gestionnaires et des acteurs sociaux.

Par ailleurs, La difficulté de la mise à niveau provient du fait que les chefs d'entreprise sont peu enclins à se préoccuper de l'avenir et des évolutions attendues des marchés. A titre d'exemple, dans les PME ils travaillent le plus souvent seuls, sans ressources humaines de qualité autres que la famille proche. Ils donnent la priorité à la technologie et à la production, à la modernisation du matériel et des équipements et relèguent au second plan les aspects d'organisation, de stratégie, de gestion des ressources humaines et de gestion financière.

Ainsi, comme le souligne Lamiri⁴⁸⁶ la plupart des managers voient mal l'utilité des intangibles (formation, culture) et préféreraient de loin disposer de crédits d'équipements et le reste (investissement matériels).

⁴⁸⁵ Madoui 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, 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », les 27, 28 & 29 mai, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

⁴⁸⁶ Lamiri A. (2003b), « La Mise à Niveau : Enjeux et Pratiques des Entreprises Algériennes », Revue des Sciences commerciales et de gestion, n°2, Ecole Supérieure de Commerce, Alger.

Conclusion :

Depuis les politiques timides d'ouverture avec la promulgation du code de commerce en 1975, jusqu'à la signature des accords du GATT/OMC, de l'accord d'association avec l'Europe en passant par l'auto-ajustement de la fin des années 1980 et le programme d'ajustement structurel adopté en 1994, l'économie algérienne s'enfonce dans la mondialisation ce qui représente d'énormes défis à relever, dont le premier reste sans doute l'aptitude de l'économie à générer une offre compétitive sur les marchés extérieurs, mais également, à relever le défi d'une concurrence accrue sur le marché domestique, du fait du démantèlement douanier.

Dans ce contexte de plus en plus concurrentiel, et afin de préparer à soutenir la concurrence qui va résulter de la levée des barrières douanières sur l'importation des produits de l'UE et rattraper le retard qui caractérise son système productif l'Algérie a mis en place plusieurs programmes de mise à niveau de ses entreprises.

Les plus importants sont ceux menés par le MPMEA, soit seul (programme de l'ANDPME) ou en coopération avec la Commission européenne (programme EDPME), l'autre programme de grande envergure est celui du MIR. Seulement les résultats des différents programmes, en termes de nombre des entreprises touchées par leurs opérations, sont faibles.

Nous estimons que les programmes de mise à niveau représentent une forme d'aide aux entreprises désireuses de se mettre à niveau. Mais tel qu'ils sont conduits actuellement en Algérie, il nous semble difficile de réaliser une telle ambition. Ceci est dû notamment à l'absence d'une vision claire, de la multiplicité des acteurs, d'un financement insuffisant, d'une forte sélectivité des entreprises, d'une démarche caractérisé par sa lenteur et surtout en raison d'un environnement qui favorise peu la croissance et la compétitivité des entreprises.

Des efforts de dynamisation du PMN ont néanmoins été entrepris au cours des dernières années, laissant espérer une relance du dispositif et un impact favorable de ce dernier sur la compétitivité des entreprises algériennes.

CHAPITRE IV

ÉVALUATION DE L'IMPACT DES PROGRAMMES DE MISE A NIVEAU SUR LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES ALGÉRIENNES

<i>Section 1 :</i>	
Méthodologie et données.....	270
<i>Section 2 :</i>	
Elaboration des Items et du questionnaire.....	284
<i>Section 3 :</i>	
Méthodologie statistique mise en œuvre.....	297
<i>Section 4 :</i>	
Discussions et résultats.....	.309

Introduction :

Nous avons retracé dans une partie du chapitre précédent l'expérience nationale en matière de politique de mise à niveau où il s'agissait d'expliquer la genèse des différents programmes de mise à niveau des entreprises algériennes et les résultats achevés de ces derniers, de comprendre leurs mise en œuvre et d'apprécier les résultats obtenus en soulignant les principales caractéristiques des dispositifs mis en place. Nous avons présenté aussi dans des chapitres antérieurs les raisons qui expliquent pourquoi l'entreprise mise à niveau est plus efficace théoriquement que son homologue non mise à niveau, il convient de mettre à l'épreuve des faits observables de cette proposition.

L'objet de ce dernier chapitre est donc de tester l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes ayant achevés leurs plan de mise à niveau ainsi que de présenter les résultats que nous avons obtenus sur un échantillon d'entreprises algériennes ayant finalisées leurs plans de mise à niveau.

Pour cela, nous avons cherché à construire une base de données inexistante d'entreprises ayant suivi les PMN afin de caractériser les impacts de ces programmes sur leurs compétitivité.

Par la suite, on s'est appuyé sur une enquête empirique qui a touché un échantillon de 69 entreprises algériennes réparties sur l'ensemble du territoire algérien et appartenant à différents secteurs d'activités ayant déjà achevé leurs plans de mise à niveau.

Le traitement des données collectées, nous permet de déterminer si ces entreprises ont réellement réussi à être plus compétitives et d'apprécier l'efficacité de ce dispositif, en fonction des résultats obtenus et selon les points forts et les limites qui s'en dégageront.

Dans ce chapitre, nous présentons dans un premier temps la méthodologie utilisée dans l'évaluation empirique de l'impact de la mise à niveau, notre modèle conceptuel de recherche, nos hypothèses ainsi que notre échantillon d'étude (setion1). Dans un second temps, nous définissons nos variables, nous expliquons la construction du questionnaire, son pré-test et comment s'est fait le recueil des données (section 2). La troisième section de ce chapitre expose la méthodologie statistique adoptée et les analyses factorielles nécessaires pour analyser les données. Dans la quatrième et dernière section, nous testons nos hypothèses et interprétons les résultats du traitement des données des entreprises étudiées.

Section 1 :

Méthodologie et données

Cette section a pour objectif la présentation de la méthodologie adoptée pour évaluer l'effet de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes.

Dans un premier temps, nous présenterons le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche. Dans un second temps, nous décrivons l'échantillon d'entreprises algériennes (ayant finalisé leurs plans de mise à niveau) disponibles et utilisés pour les besoins de l'étude empirique.

1.1 Cadre conceptuel et hypothèses de recherche

1.1.1 Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel de notre recherche est élaboré à partir d'éléments provenant de la littérature sur la compétitivité et la mise à niveau des entreprises.

Comme cela a été démontré plus haut dans notre recherche, la compétitivité des entreprises demeure un concept relatif et ambigu, sans définition économique claire. L'absence de définition précise n'est cependant pas un frein à une étude économique mais est, au contraire, le reflet d'un besoin de clarification et d'analyse du concept, de ses déterminants et de ses enjeux dans le débat actuel. Dans ce but, « pour éviter toute confusion ou conclusion hasardeuse, il a été nécessaire de restreindre la notion de compétitivité à certains de ses aspects »¹.

Ainsi, et à l'instar de Meier² la compétitivité d'une entreprises est analysée et étudiée à travers plusieurs dimensions et dans différents domaines, à savoir : commercial, financier, technique, humain et social & managérial.

Selon Mahmoudou³ l'examen de l'état de compétitivité d'une entreprise reposera sur l'évaluation de chacune de ces capacités et ressources disponibles ou potentielles, d'ordre technique, humain, financier, commercial et technologique.

¹ Berthou, A. & Crozet, M.(2011), « Les ressorts de la compétitivité », in l'économie mondiale 2012, Ed la Découverte, Paris, France, pp.104-118.

² Meier O. (2005), op.cit, p.169

³ Mahmoudou B.S. (2013), op.cit, p.60.

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Par ailleurs, pour rester compétitive une entreprise est appelée à suivre un processus d'ajustement continue en réponse à des forces et à des facteurs intervenants dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché¹.

C'est ainsi que la mise à niveau doit viser à renforcer à terme la position compétitive de l'entreprise et son accès au commerce international et est censée représenter une réponse à la fragilisation du tissu économique.

A la lumière des constatations effectuées, la présente recherche vise à évaluer et quantifier l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité globale des entreprises algériennes ayant suivi et bénéficié de ce type de programme. Cette évaluation passe par l'exploitation des données relatives à la mise à œuvre des PMN en Algérie.

Le peu de banques de données spécifiques sur les entreprises ayant bénéficié d'un programme de mise à niveau et la petite taille des bases existantes représentent des difficultés à la définition d'un cadre conceptuel.

De plus, le fait que le thème de la mise à niveau en lien avec la compétitivité globale des entreprises algériennes n'a pas encore été investigué à notre connaissance justifie la pertinence de cette recherche exploratoire.

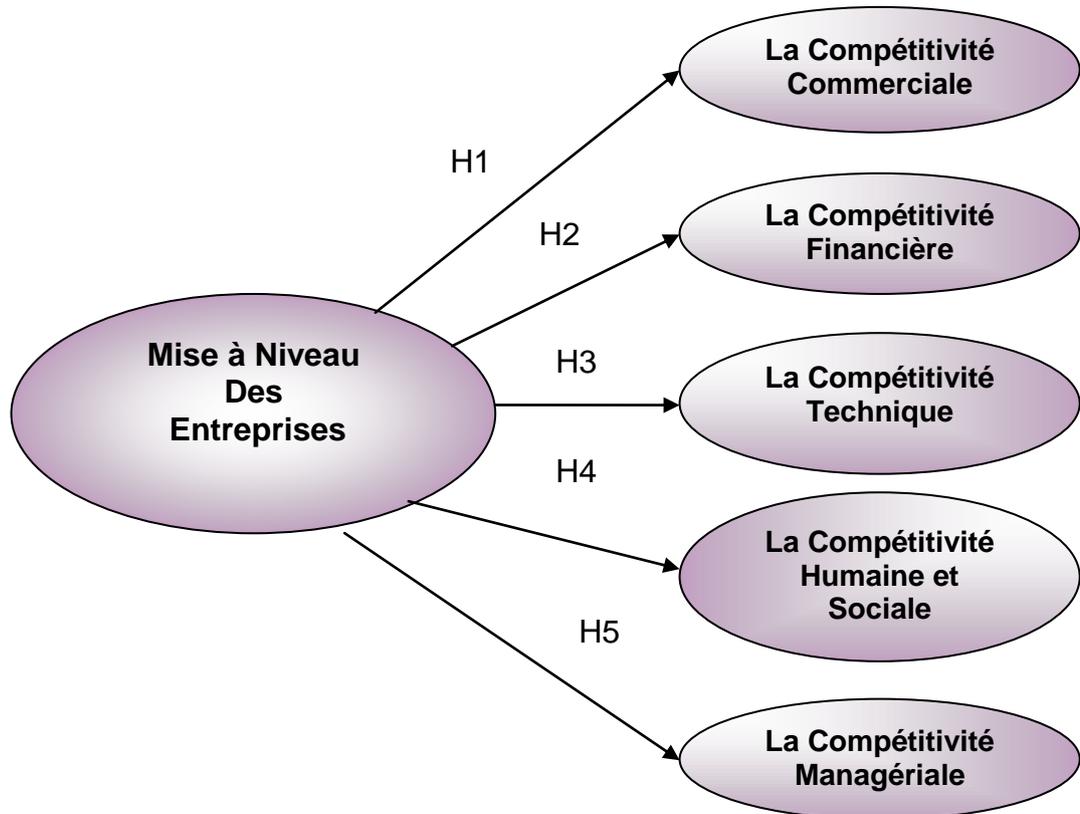
Enfin, comme le sujet de recherche est relativement nouveau et que ce dernier contient un croisement de plusieurs spécialités, notamment la compétitivité (sous toutes ses formes : commerciale, financière, technique, humaine et managériale) et la mise à niveau des entreprises. Aucun cadre conceptuel en lien avec le sujet n'a été trouvé dans la littérature.

Nous avons donc élaboré un modèle qui suggère que la mise à niveau des entreprises a un impact significatif et positif sur la compétitivité des entreprises ayant finalisé un PMN.

Ce modèle, présenté à la figure 4.1, a été développé à partir des éléments clés de la compétitivité des entreprises, à savoir : la compétitivité commerciale, financière, technique, humaine, organisationnelle et managériale. Ces différentes compétitivités seront mesurées à travers un certain nombre d'indicateurs qui sont exposées dans la section suivante.

¹ Lachaal L. (2005), op,cit.

Figure 4.1 Le modèle théorique de notre étude



De la recension des écrits et de notre cadre conceptuel, on peut dégager cinq hypothèses de recherche qui sont exposées et expliquées ci-dessous.

1.1.2 Hypothèses de recherche

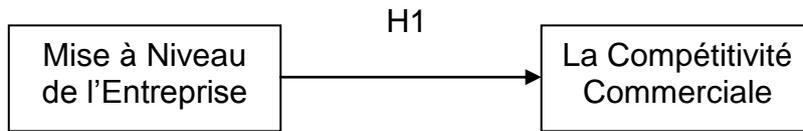
Les principales hypothèses retenues sont :

La première hypothèse de cette recherche peut être formulée de la façon suivante :

- *H1* : La mise à niveau influe positivement (a un impact positif) sur la compétitivité commerciale

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Cette hypothèse a pour vocation de comprendre les influences liant la compétitivité commerciale de l'entreprise et la mise à niveau de cette dernière.

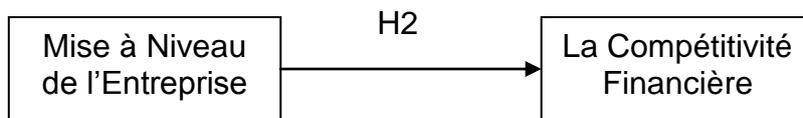


La mise à niveau d'une entreprise améliore la capacité de l'entreprise à défendre durablement ses avantages concurrentiels et à générer un chiffre d'affaire.

La deuxième hypothèse de recherche peut être formulée de la façon suivante :

- *H2* : La mise à niveau influe positivement (a un impact positif) sur la compétitivité financière

Cette hypothèse a pour vocation de comprendre les influences liant la compétitivité financière de l'entreprise et la mise à niveau de cette dernière.

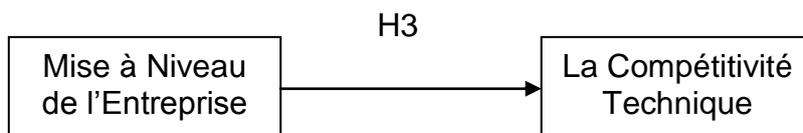


Autrement dit, la mise à niveau d'une entreprise contribue à augmenter la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à maintenir de grands équilibres financiers tout en faisant face aux risques qui y sont associés.

La troisième hypothèse de cette recherche peut être formulée de la façon suivante :

- *H3* : La mise à niveau influe positivement (a un impact positif) sur la compétitivité technique

Cette hypothèse a pour vocation de comprendre les influences liant la compétitivité technique de l'entreprise et la mise à niveau de cette dernière.



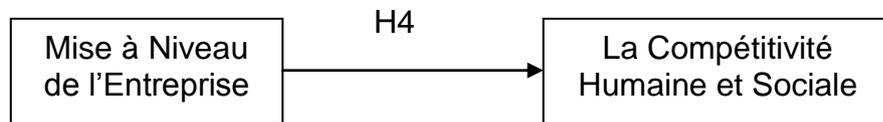
Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

La mise à niveau d'une entreprise améliore sa capacité à posséder un bon potentiel de production et de recherche.

La quatrième hypothèse de recherche peut être formulée de la façon suivante :

- *H4* : La mise à niveau influe positivement (a un impact positif) sur la compétitivité humaine et sociale

Cette hypothèse a pour vocation de comprendre les influences liant la compétitivité humaine et sociale de l'entreprise et la mise à niveau de cette dernière.

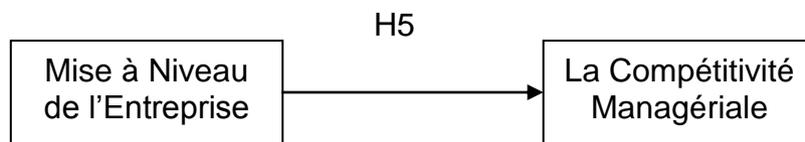


La mise à niveau aide également à promouvoir la capacité de l'entreprise à assurer une forte attractivité vis-à-vis des salariés à fort potentiel, à l'optimisation de leur rendement et au degré de conservation des meilleurs éléments.

La cinquième et dernière hypothèse de recherche peut être formulée de la façon suivante :

- *H5* : La mise à niveau influe positivement (a un impact positif) sur la compétitivité managériale

Cette hypothèse a pour vocation de comprendre les influences liant la compétitivité managériale de l'entreprise et la mise à niveau de cette dernière.



La mise à niveau entreprise est un antécédent de la compétitivité managériale où elle exerce un impact positif sur les aptitudes des dirigeants à développer et à bien gérer leurs organisations.

1.2 Présentation de l'échantillon

Afin de comprendre l'impact des PMN sur la compétitivité des entreprises algériennes nous nous sommes engagés sur le terrain et entrepris une étude sur l'ensemble du territoire algérien.

Pour cela, il nous a fallu faire au préalable un recensement des entreprises ayant postulé, adopté et finalisé un plan de mise à niveau.

Deux difficultés essentielles ont été rencontrées dans notre tentative d'évaluation quantitative. La première concerne l'absence de données et de suivi précis en la matière ce qui rend notre tentative d'évaluation délicate. La seconde concerne l'incomplétude des données. En effet, l'absence de données et de stratégie de collecte de données orientée sur notre sujet handicape de manière importante notre tentative d'évaluation.

Pour faire face à cette contrainte nous avons procédé de la manière suivante : D'abord, une étude documentaire dont le but est de construire une base de données inexistante en Algérie. Pour cela, nous avons rassemblé à travers des entretiens et recherches des documents du Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion des Investissements, du Centre National du Registre de Commerce, du Ministère des Finances, des rapports des bureaux de consultings, documents relatifs à l'opération de mise à niveau ainsi que des documents internes de quelques entreprises...etc. Bien que la tâche fût rude, cette étape nous a permis l'obtention d'une base de données micro-économique et une variété de critères que nous avons exploités.

Notre souhait au départ était de constituer un échantillon varié des entreprises ayant suivie les PMN déjà finalisés (le programme pilote de l'ONUDI, le programme MIR, le programme EDPME), mais suite à la restriction extrême d'accès à l'information, nous nous sommes focalisés sur le programme réalisé par le MIR à partir de 2003.

Nous avons exploré empiriquement notre problématique sur les entreprises qui ont bénéficié du PMN du Ministère de l'Industrie de la PME et de la promotion des Investissement (MIPMEPI) de nationalité algérienne (publiques et privés) de différentes tailles et appartenant à différentes branches activités qui ont engagé le processus de la mise à niveau et l'ont finalisé.

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

A l'instar d'Azouaou¹ et Bennaceur et al.² (qui ont calqué la démarche utilisée dans la littérature spécifique à la privatisation des entreprises où une durée minimum de trois ans est nécessaire pour évaluer l'impact du programme³), nous fixons à notre tour une durée minimum de trois années depuis l'adhésion au PMN pour pouvoir évaluer l'impact du PMN sur la compétitivité et la performance des entreprises. C'est pourquoi, les réponses des entreprises récemment mises à niveau ne sont pas prises en compte parce que l'étude nécessite la disponibilité des données de l'entreprise au moins trois ans après sa mise à niveau.

A partir de là, pour chaque entreprise de l'échantillon qui s'est inscrite dans ce processus de mise à niveau, les indicateurs ou les variables sont observées trois années après le lancement officiel du programme⁴.

Au 31 Décembre 2013, il existe seulement 123 entreprises ayant finalisé leurs processus de mise à niveau depuis plus de 3 années (il s'agit d'entreprises bénéficiaires du PMN lancé par le MIPMEPI).

De 123 questionnaires distribués au départ à 123 entreprises algériennes mises à niveau, on a obtenu 71 réponses. Notre échantillon est constitué donc de 71 entreprises : publiques et privées, certaines sont des PME et d'autres sont de grande taille, et qui exercent dans différents secteurs d'activités. Ces entreprises représentent 56% de la population des entreprises mises à niveau par le MIPMEPI.

Dans le cadre de notre investigation, nous avons rencontré plusieurs chefs d'entreprises (ayant déjà achevé leurs plans de mise à niveau) ainsi que des cadres responsables du projet de mise à niveau au sein de ces entreprises auquel on a soumis notre questionnaire. Aussi, on a effectué plusieurs appels téléphoniques et relances par courrier électronique où on a mis à la disposition des répondants un questionnaire en ligne sur google forms .

Lors de notre enquête qui a duré plusieurs mois, nous avons rencontrés quelques problèmes qui ont conditionné la taille de notre échantillon. Il s'agit surtout, d'un taux de non-réponses dépassant les 42 % (71 questionnaires ont été complétés) et la réticence à répondre de plusieurs responsables

¹ Azouaou L. (2011), op.cit

² Bennaceur S. et al.(2007), op,cit

³ Megginson W.L et al. (1994), « The Financial and Operating Performance oh Newly Privatized Firms: An International Empirical Analysis », *Journal of Finance*, vol.49, n°2, p.422.

⁴ Les entreprises n'ayant pas atteint le nombre de trois observations (trois années depuis leurs adhésions à un programme de mise à niveau) n'ont pas été pris en compte dans notre étude

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

d'entreprises en particulier les entreprises privées et les entreprises contactées via Internet.

Au total 69 questionnaires (deux étaient inutilisables à cause des réponses manquantes) ont pu être utilisés aux fins de cette recherche, ce qui constitue un taux de réponse de 56 %. Nous considérons ce taux de participation comme étant acceptable dans le cas d'une collecte de données qui a touché l'ensemble du territoire nationale et qui dans la plus grande partie s'est faite par envois électronique, ce qui nous permettra de procéder aux différentes analyses nécessaires à notre projet de recherche.

Nous présentons une description détaillée de notre échantillon d'étude dans l'annexe 7. Pour chaque entreprise nous présentons des informations liées aux: secteur d'activité, la forme de propriété, la localisation, la forme juridique ainsi que les effectifs.

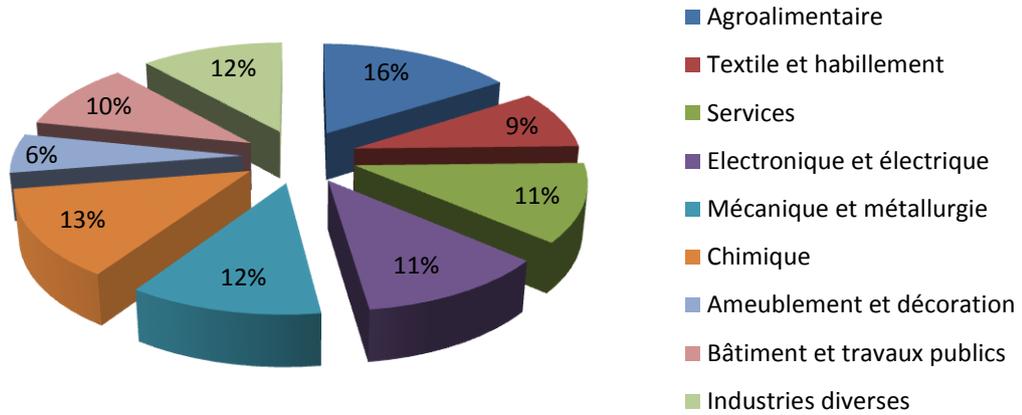
Une revue des informations collectées, en ce qui concernent les entreprises et les PMN, a montré les caractéristiques définies dans les tableaux ci-dessous :

Tableau 4.1 Répartition sectorielle de l'échantillon (en %)

Secteur d'activité	Nombre d'entreprises	%
Agroalimentaire	11	16
Textile et habillement	6	9
Services	8	12
Electronique et électrique	8	12
Mécanique et métallurgie	8	12
Chimique	9	13
Ameublement et décoration	4	6
Bâtiment et travaux publics	7	10
Industries diverses	8	12
Total	69	100

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Figure 4.2 Répartition sectorielle de l'échantillon (en %)



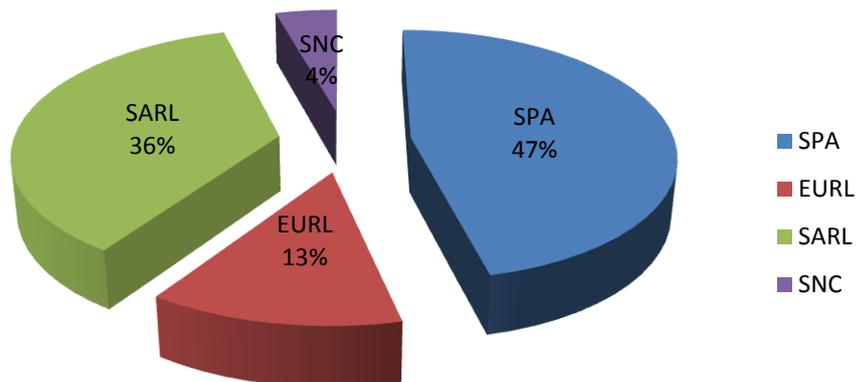
La répartition des entreprises enquêtées par branche d'activité montre que les entreprises des industries de l'agroalimentaire se taillent la part du lion avec une part qui s'élève à 16% des entreprises enquêtées, suivies par les entreprises de l'industrie chimique avec une part de 13%. Viennent ensuite les industries électronique et électrique, mécanique et métallurgie, industrie diverses et les services avec une part égale à 12%. Par ailleurs, les entreprises du secteur bâtiment et travaux publics représentent 10% des entreprises enquêtées, suivies des entreprises de l'industrie textile et habillement avec une part de 9%. En dernière position, viennent les entreprises de l'industrie de l'ameublement et de la décoration avec une part de 6% des entreprises de l'échantillon.

Tableau 4.2 Segmentation de l'échantillon selon la forme juridique (en %)

Forme Juridique	Fréquence	%
SPA	32	46
EURL	9	13
SARL	25	36
SNC	3	4
Total	69	100

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Figure 4.3 Segmentation de l'échantillon selon la forme juridique (en %)

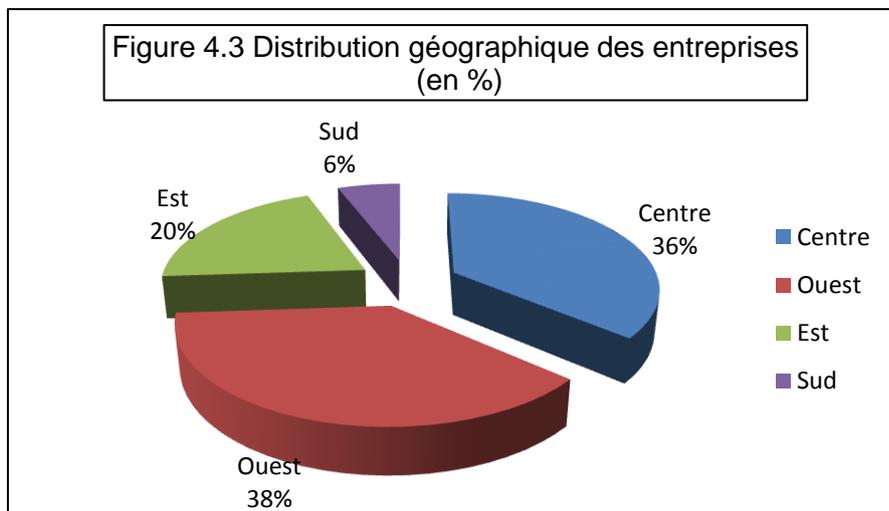


Du point de vue de leur forme juridique, 47% des entreprises enquêtées relèvent des SPA contre 36% de SARL, les EURL représentent quand à elle 13% et les SNC 4%.

Tableau 4.3 Distribution géographique des entreprises (en %)

Région	Nombre d'entreprises	%
Centre	25	36
Ouest	26	38
Est	14	20
Sud	4	6
Total	69	100

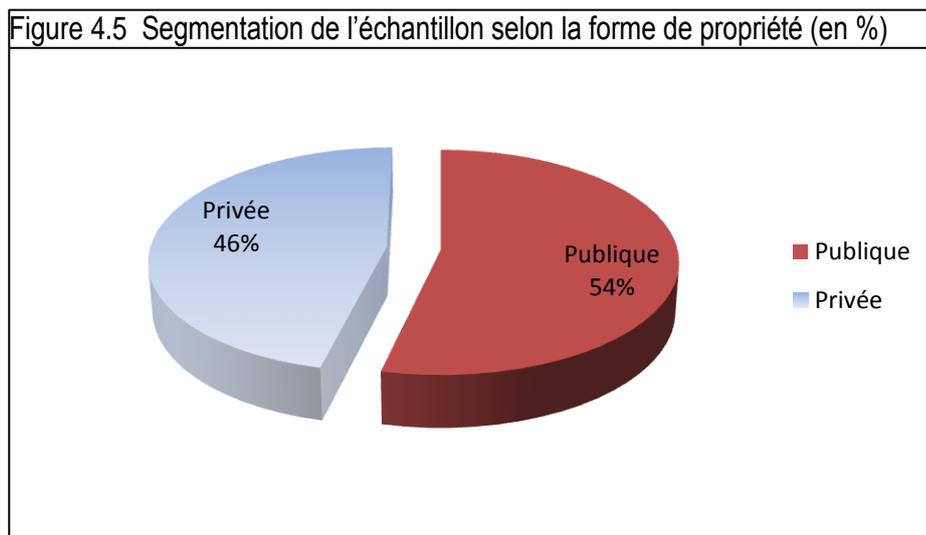
Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes



Le plus grand nombre des entreprises enquêtées se situe à l'Ouest (38%), viennent en second lieu les entreprises du centre (36%), en troisième position les entreprises de l'est (20%) et enfin le plus petit nombre est situé au sud du pays avec 6%.

Tableau 4.4 Segmentation de l'échantillon selon la forme de propriété (en %)

Forme de propriété	Nombre d'entreprises	%
<i>Publique</i>	37	54
<i>Privée</i>	32	46
Total	69	100



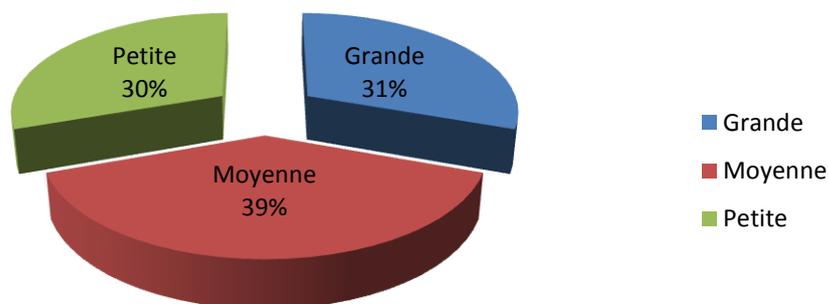
Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Par rapport à la forme de propriété des entreprises de notre échantillon, le tableau 4.4 montre que les entreprises publiques représentent la part la plus grande avec un pourcentage de 54% alors que les entreprises privées représentent 46 %des entreprises questionnées.

Tableau 4.5 Répartition de l'échantillon par Type d'entreprise (en %)

<i>Type d'entreprise</i>	<i>Nombre d'entreprises</i>	<i>%</i>
Grande	21	30
Moyenne	27	39
Petite	21	30
Total	69	100

Figure 4.6 Répartition de l'échantillon par Type d'entreprise (en %)



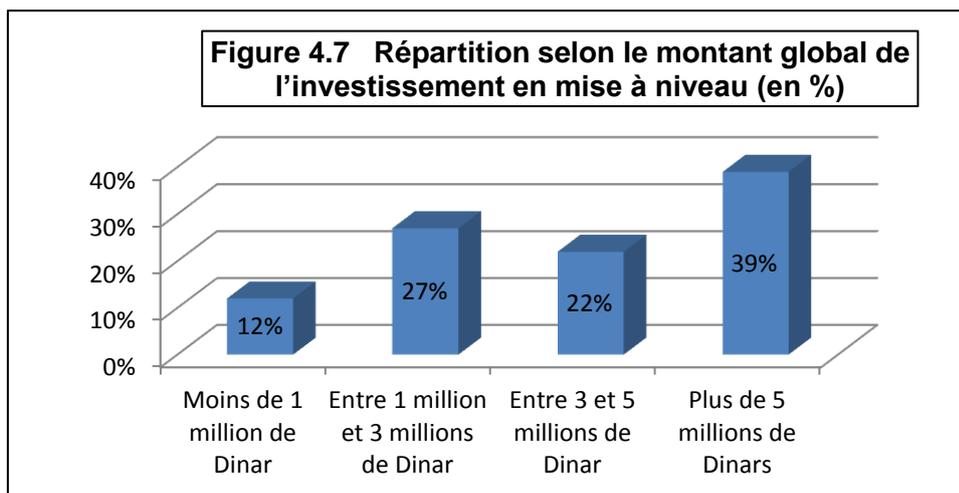
Le critère taille retenu étant l'effectif, l'échantillon est réparti à raison de 30% de petites entreprises, 39% de moyennes entreprises et de 31% de grandes entreprises (tableau 4.6).

Tableau 4.6 Répartition selon le montant global de l'investissement en mise à niveau (en %)

<i>Montant global de l'investissement en mise à niveau</i>	<i>Nombre d'entreprises</i>	<i>%</i>
Moins de 1 million de Dinar	8	12
Entre 1 million et 3 millions de Dinar	19	27
Entre 3 et 5 millions de Dinar	15	22
Plus de 5 millions de Dinars	27	39
Total	69	100

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

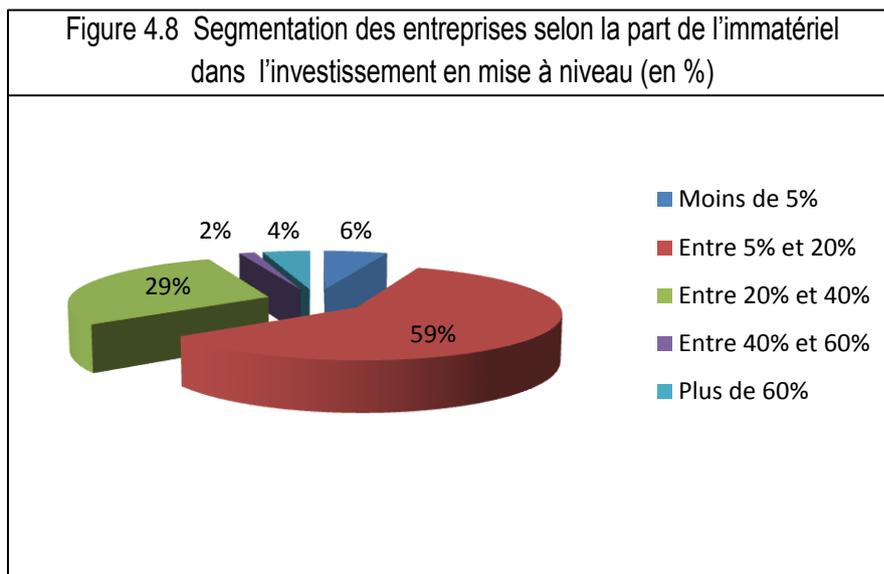
Figure 4.7 Répartition selon le montant global de l'investissement en mise à niveau (en %)



Par rapport à la répartition selon le Montant global de l'investissement en mise à niveau, le tableau ci-dessus montre que 39 % des entreprises questionnées ont bénéficié de plus de 5 Millions de dinar, suivies de celles dont le montant d'investissement se situe entre 1 et 3 million de dinar (27%), viennent après les entreprises qui ont consacré entre 3 et 5 millions de dinar (22%) et enfin celles qui ont consacré moins de 1 million de dinar pour la mise à niveau de leurs organismes.

Tableau 4.7 Segmentation des entreprises selon la part de l'immatériel dans l'investissement en mise à niveau (en %)

Part de l'immatériel dans l'Investissement en mise à niveau	Nombre d'entreprises	%
Moins de 5%	4	6
Entre 5% et 20%	41	59
Entre 20% et 40%	20	29
Entre 40% et 60%	1	2
Plus de 60%	3	4
Total		100



Quant à la part de l'immatériel dans l'investissement, celle-ci est fortement concentrée. Environ 59% des entreprises questionnées déclarent dépenser entre 5% et 20% de leur investissement de mise à niveau dans des actions immatérielles.

Par ailleurs, la part de l'immatériel auprès de 29% des entreprises de notre échantillon est située entre 20% et 40%, suivie de loin des autres entreprises qui consacrent respectivement : Moins de 5% (6% des entreprises), Plus de 60%(4% des entreprises questionnées) et enfin 2% des entreprises de l'échantillon affectent entre 40% et 60% de leur budget de mise à niveau à des actions immatérielles.

Section 2 :

Elaboration des Items et du questionnaire

2.1 Définition des variables (items)

Les travaux empiriques de cette thèse sont basés sur des indicateurs simples de la compétitivité et de la mise à niveau. Le but est d'utiliser des variables simples afin d'induire le moins possible de biais dans le choix et dans la construction des indicateurs.

L'ensemble des variables sur lesquels la vérification sera effectuée on utilisant les tests statistiques sont décrits ci-après.

2.1.1 Variable indépendante

Peu d'études se sont intéressées à la démarche et aux actions de mise à niveau des entreprises. Seuls les travaux de l'ONUDI¹ fournissent un cadre de référence duquel nous extrayons les actions de mise à niveau. Ces dernières représentent les items de notre variable indépendante que nous désirons mesurer. Au total 26 indicateurs de la démarche de mise à niveau ont émergé du traitement.

La variable « mise à niveau » réunit d'abord des items relatifs à la modernisation des: équipements de production, équipements de manutention de stockage, équipements en matériel de laboratoire, de métrologie, etc.

Les items suivants nous révèlent sur l'importance de la structure organisationnelle et le système de gestion au sein de l'entreprise. Il s'agit d'items relatifs à l'organisation hiérarchique, à l'introduction de nouveaux concepts de gestion, aux systèmes d'information, de décision et de contrôle, le système de valeur ainsi que la culture de l'entreprise ; sont également incluses, les aspects relatifs à la gestion des ressources financières (accès aux ressources de financement, ouverture du capital).

La troisième catégorie d'items nous renseigne essentiellement sur la qualité de la fonction de la production au sein de l'entreprise. Ces items sont relatifs à la productivité des machines et de la main d'œuvre, à l'innovation du produit et du

¹ ONUDI (2002), op.cit..

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

processus, aux économies d'échelles dégagées en plus de la flexibilité de l'appareil productif.

D'autres items correspondent à l'importance accordée au niveau de la qualification, à la formation et l'apprentissage dans l'entreprise. Ces items couvrent également les aspects relatifs à la formation des ressources et des compétences au sein de l'entreprise.

La cinquième catégorie d'items nous informe sur le degré d'engagement de l'entreprise pour la qualité. Il s'agit items relatifs à l'adoption des normes, à la mise en place de systèmes d'assurance et/ou de management de la qualité selon la famille des normes ISO et à la Certification.

Par la suite, nous étudions l'ensemble des items relatifs à la gestion du couple produit/marché dans l'entreprise (identification et anticipation des besoins des clients, prospection et fidélisation de la clientèle, satisfaction des clients, étude de la concurrence et veille commerciale).

Finalement les derniers items liés à la gestion du relationnel dans l'entreprise. Ce sont des items relatifs aux relations de l'entreprise sur son marché en amont et en aval, les relations avec les sous-traitants, les organes de recherches et avec les institutions financières.

L'évaluation de l'implantation des variables de mise à niveau est indiquée par une échelle de likert à 5 points (1=Pas du tout d'accord, 2=Plutôt pas d'accord, 3=Neutre, 4=Plutôt d'accord et 5=Tout à fait d'accord).

2.1.2 Variables dépendantes

Dans un premier temps, en s'appuyant sur les recherches publiées sur la compétitivité et présentées au premier chapitre de notre thèse (Martinet¹, Pascallon², Sharples³, BCG⁴, Bienaymé⁵, Feurer⁶, Lesca⁷, Courbis⁸, Mucchielli⁹) et en nous basant en particulier sur les travaux de Meier¹⁰, nous mesurons la compétitivité globale d'une entreprise à travers son potentiel de

¹ Martinet A. (1984), op,cit, p.16.

² Pascallon P. (1984), op,cit, p.21.

³ Sharples J. et Milham N. (1990), op,cit, p.243.

⁴ Boston Consulting Group (1984), op,cit.

⁵ Bienayme A. (2006), «Principes de concurrence », op,cit.

⁶ Feurer et Chaharbaghi (2003), op,cit.

⁷ Lesca H. (2004), op,cit.

⁸ Courbis R (1975), op,cit

⁹ Mucchielli J.L. (2002), op.cit.

¹⁰ Meier O. (2005), « Diagnostic stratégique », Ed Dunod, Paris.

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

performance et ses forces et faiblesses dans différents domaines à savoir : commerciaux, financiers, techniques, humains & sociaux et managériaux.

Les variables dépendantes de l'étude correspondent ainsi aux différents domaines de compétitivité cités ci-dessus.

Au total 64 indicateurs¹ de compétitivité sont utilisés lors de notre étude empirique et qui permettent d'évaluer les changements de performance après l'instauration du PMN. Ces derniers ont été distribués en cinq dimensions distinctes de la compétitivité : commerciale, financière, technique, humaine & sociale et managériale. Les différents indicateurs de compétitivité sont évalués de manière perceptuelle afin de montrer le changement rencontré suite à la démarche de mise à niveau. Nous avons opérationnalisé les différents indicateurs en utilisant des affirmations claires et au besoin ajoutant des définitions pour mieux guider les répondants.

Dans les tableaux 4.8, 4.9, 4.10, 4.11 et 4.12 nous résumons les indicateurs de compétitivité utilisés lors de notre étude empirique et qui permettent d'évaluer les changements de performance après l'instauration du PMN.

L'évaluation de la compétitivité de l'entreprise a été faite à partir d'une échelle de type Likert à 5 point soit de 1 à 5. Le continuum allait de 1 « a fortement diminué » à 5 « a fortement augmenté » et 3 étant « est resté stable ». Nous avons procédé aussi à un groupement des indicateurs inclus dans chacune des dimensions étudiées pour permettre la réalisation des tests statistiques.

Finalement un groupement de l'ensemble des variables a été fait pour évaluer la compétitivité globale de l'entreprise dans l'ensemble des sphères de compétitivité que nous avons retenu.

Plus précisément, nous allons tester si la mise à niveau a permis d'accroître la compétitivité commerciale, financière, technique, humaine & sociale et managériale des entreprises étudiées

Les indicateurs que nous utilisons ainsi que les hypothèses qui sont testées conformément aux études théoriques² sont exposés ci-dessous et classés en catégories.

¹ La liste des indicateurs a été arrêtée en fonction de deux critères: leur pertinence pour la question étudiée et la disponibilité de l'information.

² Les concepts de base liées à la Compétitivité des entreprises ont été développés dans la section trois du premier chapitre.

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

1. La compétitivité commerciale :

La compétitivité commerciale d'une entreprise passe par l'analyse du marketing-mix et permet de tirer des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui permettent de mesurer la compétitivité commerciale d'une entreprise. Ces indicateurs peuvent être répartis en cinq critères, à savoir : La politique de produit ; la politique de prix; la politique de la force de vente et de la distribution et enfin la politique de communication.

*** 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 devraient s'améliorer suite à la mise à niveau puisque l'objectif des PMN est de développer les avantages concurrentiels de l'entreprises et de la rendre les plus compétitive.

*** La politique de prix :**

Le PMN devrait exercer un effet positif sur la politique de prix des entreprises. Cet effet se manifeste à travers une amélioration : du rapport qualité-prix, de la concurrentialité des prix, de la marge sur coût variable, de la rentabilité sur prix de revient de la rentabilité sur 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 de votre réseau de distribution, la disponibilité des moyens logistique, les expériences et qualifications des vendeurs ainsi que l'efficacité de la force de vente devraient augmenter suite à la démarche de mise à niveau

*** La politique de communication:**

En matière de communication, on s'attend à ce que les entreprises mises à niveau parviennent à développer : la notoriété de leurs entreprises et de leurs marques, l'efficacité de la publicité, l'efficacité de la promotion et l'efficacité du marketing direct pour une meilleure valorisation de l'image de l'entreprise et afin de mesurer les liens de dépendance entre l'entreprise et ses clients. En

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

particulier, la communication revêt aujourd'hui un caractère stratégique, en raison de l'importance prise par les médias dans l'économie moderne.

Tableau 4.8 Dimension et indicateurs de la compétitivité commerciale

Dimensions	Indicateurs	Relation attendue *
Compétitivité Commerciale	<i>Politique de produit :</i>	
	- Votre 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 porte-feuille produits	↑
	<i>Politique de prix :</i>	
	-Votre rapport qualité-prix	↑
	-La concurrentialité de vos prix	↑
	-La marge sur coût variable	↑
	-La rentabilité sur prix de revient	↑
	-La rentabilité sur capital investi	↑
	<i>Politiques de distribution et Force de vente :</i>	
	-La couverture géographique de votre réseau de distribution	↑
	-La disponibilité des moyens logistique	↑
-Les expériences et qualifications des vendeurs	↑	
-L'efficacité de la force de vente	↑	
<i>Politique de communication :</i>		
-La notoriété de votre entreprise et de sa marque	↑	
-L'efficacité de la publicité	↑	
-L'efficacité de la promotion	↑	
-L'efficacité du marketing direct	↑	

* La troisième colonne précise le sens ou le résultat attendu théoriquement du changement dans chaque variable après la mise en place du PMN.

2. La compétitivité financière :

La compétitivité d'une entreprise s'apprécie aussi par la capacité de l'entreprise à créer de la valeur et à maintenir de grands équilibres financiers tout en faisant face aux risques qui y sont associés.

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Tableau 4.9 Dimension et indicateurs de la compétitivité financière

Dimensions	Indicateurs	Relation attendue *
Compétitivité Financière	<i>Création de valeurs :</i>	
	-Votre taux de rentabilité économique	↑
	-Le taux de marge (excédent brut d'exploitation/valeur ajouté)	↑
	-La productivité du capital (la valeur ajoutée globale/capital engagé)	↑
	- La productivité des employés (valeur ajouté/ nombre d'employé)	↑
	<i>Maintien des équilibres financiers :</i>	
	- Vos Capitaux propres	↑
	- Votre fond de roulement	↑
	- Le flux de trésorerie net annuel	↑
	- Le ratio d'endettement (dettes financières / capitaux propres)	↓
<i>Faire face aux risques:</i>		
-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)	↑	
-Le ratio de liquidité immédiate (titres de placement et disponibilités/ dettes exigibles à moins d'un an)	↑	

* Création de valeurs:

S'agissant du : taux de rentabilité économique, du taux de marge (excédent brut d'exploitation/valeur ajouté), de la productivité du capital (la valeur ajoutée globale/capital engagé) et de la productivité des employés (valeur ajouté/ nombre d'employé), le PMN devrait opérer un effet positif sur ces indicateurs et apporter une bonne contribution à la progression de la capacité de création de valeurs 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 fond de roulement, le flux de trésorerie net annuel et le ratio d'endettement (dettes financières/capitaux propres). Ces indicateurs financiers devront augmentés suite à la démarche de mise à niveau, mis à part le ration d'endettement qui est censé diminuer.

* *Faire face aux 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 puisque l'objectif des PMN est de rendre les entreprises plus compétitives et surtout plus rentables.

3. *La compétitivité technique :*

Il s'agit ici d'apprécier les capacités techniques et de recherche de l'entreprise. Autrement dit, de s'assurer que l'entreprise dispose des ressources nécessaires pour suivre les évolutions technologiques et pouvoir maintenir ses avantages concurrentiels face à une concurrence féroce en perpétuel développement.

* Capacité technique :

En engageant un processus de mise à niveaux, On s'attend à ce que les entreprises améliorent leurs capacités techniques pour devenir plus efficaces et plus compétitives. D'autant plus que les entreprises nouvellement mises à niveau ont accès à de nouvelles sources de financement via les aides consentis par le PMN destinées à la modernisation des équipements.

Ainsi, on devrait constater une amélioration des indicateurs suivants : 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 :

Le PMN devrait exercer un effet positif sur la capacité de recherche des entreprises. Cet effet se manifeste à travers une progression : des dépenses en Recherche & Développement (% du chiffre d'affaire), des relations nouées par l'entreprise avec la recherche institutionnelle, du recours à des nouvelles matières et matériaux, de la part relative de nouveaux produits dans le chiffre d'affaire et dans les résultats opérationnels de l'entreprise ainsi que le nombre de chercheurs.

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Tableau 4.10 Dimension et indicateurs de la compétitivité technique

Dimensions	Indicateurs	Relation attendue *
Compétitivité Technique	<i>Capacité technique:</i> - Votre taux d'utilisation des capacités techniques - Le degré d'automatisation - Le degré de standardisation de la production - Le rythme de renouvellement des équipements - La certification aux normes de qualité	↑ ↑ ↑ ↑ ↑
	<i>Capacité de recherche :</i> - Les dépenses en Recherche & Développement (% du chiffre d'affaire) - Les relations nouées par l'entreprise avec la recherche institutionnelle - Le recours à des nouvelles matières et matériaux - La part relative de nouveaux produits dans le chiffre d'affaire et dans les résultats opérationnels de l'entreprise - Le nombre de chercheurs	↑ ↑ ↑ ↑ ↑

4. La compétitivité sociale :

Dans le domaine sociale, la compétitivité d'une entreprise s'apprécie au regard de la capacité de l'entreprise à assurer une forte attractivité vis-à-vis des salariés à fort potentiel, à l'optimisation de leur rendement (efficacité des employés) et au degré de conservation des meilleurs éléments (fidélité).

* Attractivité :

En matière d'attractivité, on s'attend à ce que les entreprises mises à niveau parviennent à améliorer : La qualité des formations, l'efficacité de la rémunération, les avantages sociaux, l'efficacité des promotions, la gestion des carrières et l'efficacité des recrutements grâce aux actions menées dans le cadre du PMN.

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Tableau 4.11 Dimension et indicateurs de la compétitivité humaine et sociale

Dimensions	Indicateurs	Relation attendue *
Compétitivité Humaine & Sociale	<i>Attractivité :</i> - La qualité des formations - L'efficacité de la rémunération - Les avantages sociaux - L'efficacité des promotions - La gestion des carrières - L'efficacité des recrutements	↑ ↑ ↑ ↑ ↑ ↑
	<i>L'efficacité des employés :</i> - Les rythmes de travail - Le dynamisme et initiative du personnel - L'adéquation des effectifs/besoins - Le climat général - Le nombre de conflit et grèves - Le nombre de pannes et arrêts de travail	↑ ↑ ↑ ↑ ↓ ↓
	<i>Fidélité :</i> - Le taux d'absentéisme - Le niveau de satisfaction du personnel - Le taux de rotation du personnel - Le degré d'engagement du personnel - Le degré de participation des salariés - Le degré d'identification et d'adhésion aux valeurs du groupe	↓ ↑ ↑ ↑ ↑ ↑

* L'efficacité des employés :

Le PMN à travers les actions et améliorations menées sur le système d'organisation et de gestion devrait aboutir à une évolution positive : du rythmes de travail, du dynamisme et l'initiative du personnel, de l'adéquation des effectifs/besoins, du climat général. Par contre, le nombre de conflit & grèves et le nombre de pannes et arrêts de travail devrait diminuer.

* Fidélité :

Le taux d'absentéisme devrait diminuer à la suite de la mise à niveau, puisque les entreprises ont tendance à développer un meilleur système de valeur et culture d'entreprise ainsi qu'un système d'organisation et de gestion plus efficace. En revanche, les autres indicateurs de fidélité des employés devraient

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

augmenter. Il s'agit : du niveau de satisfaction du personnel, du taux de rotation du personnel, du degré d'engagement du personnel, du degré de participation des salariés ainsi que le degré d'identification et d'adhésion aux valeurs du groupe.

5. La compétitivité managériale :

En matière de management, on s'attend à ce que les entreprises mises à niveau parviennent à développer l'aptitude des dirigeants à bien gérer une organisation. Cela se traduit par une amélioration : des capacités d'anticipation et de prévision, de la capacité de leadership (engagement, animation, motivation, persuasion), de la capacité de coordination et de contrôle, de la capacité de communication en interne et en externe, de la capacité à apprécier et gérer les risques et la capacité de déléguer certaines décisions et en informer leurs collaborateurs.

Tableau 4.12 Dimension et indicateurs de la compétitivité managériale

Dimensions	Indicateurs	Relation attendue *
Compétitivité managériale	<i>Capacités managériales des dirigeants</i>	
	- Capacités d'anticipation et de prévision	↑
	- Capacité de leadership (engagement, animation, motivation, persuasion)	↑
	- Capacité de coordination et de contrôle	↑
	- Capacité de communication en interne et en externe	↑
	- Capacité à apprécier et gérer les risques	↑
- Capacité de déléguer certaines décisions et en informer leurs collaborateurs	↑	

2.2 Questionnaire et collecte des données

2.2.1 Elaboration du questionnaire

Elaborer un questionnaire c'est « jongler entre les objectifs de simplicité et de clarté pour les personnes interrogées et ceux de rigueur et de précision pour respecter les définitions des variables »¹.

¹ Igalens J. et Roussel P. (1998), « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », Ed Economica, Paris, p.317.

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Afin de mener à bien cette recherche et pour procéder à la collecte des données nécessaires à notre étude, nous avons élaboré un outil de collecte basé sur les différents concepts que nous avons définis au premier et deuxième chapitre. Notre questionnaire comporte 97 questions réparties en 4 sections distinctes :

1. La première section (Identification de l'entreprise) fournit des données biographiques sur les entreprises mises à niveau : secteur d'activité, forme de propriété, localisation, forme juridique et taille.
2. La deuxième section reprend quelques caractéristiques du plan de mise à niveau de l'entreprise à savoir : le montant global d'investissement de mise à niveau et la part de l'immatériel dans cet investissement.
3. La troisième section représentée par les actions de mise à niveau dans l'entreprise (nous retrouvons ici les variables indépendantes de notre étude).
4. La quatrième et dernière section présente les variables dépendantes et indicateurs de compétitivité qui permettent de mesurer l'impact du PMN sur l'évolution de la compétitivité de l'entreprise.

Les différentes questions ont été élaborées à partir des différents concepts présentés précédemment en apportant un soin particulier à la formulation neutre des questions pour éviter tous biais de la part du répondant.

Bien que l'appréciation des différentes variables par le répondant soit plus de nature qualitative que quantitative, nous proposons une échelle de mesure permettant une analyse quantitative des différentes dimensions à mesurer. Les variables sont pour la majorité sur une échelle de Likert de cinq points excepté les données biographiques des entreprises et les caractéristiques des programmes de mise à niveau où il est question de cocher une réponse parmi un choix de réponses (questions fermées à choix multiple).

2.2.2 Pré-test du questionnaire

Afin d'assurer la validité de nos différentes batteries d'items nous avons procédé à plusieurs relectures et pré-tests de la première version du questionnaire par :

- Des professionnels praticiens, il s'agit de cinq dirigeants d'entreprises mise à niveau implantées dans la région de Tlemcen (souci de proximité) et opérant

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

dans différentes activités (souci de diversité) et de deux consultants indépendants qui opèrent dans le domaine de la mise à niveau des entreprises ;

- Des académiciens (deux spécialistes en management, un en marketing et un autre en finance) ;
- Un statisticien ;
- Et plusieurs membres de notre famille et quelques amis de profils différents (ingénieurs, cadres d'entreprises, étudiants).

L'objectif était de s'assurer que les questions étaient faciles à comprendre et compréhensibles dans le bon sens afin d'éviter toute réponse biaisée. Il était également important de s'assurer que l'ordonnement des questions était bien accepté et enfin que les questions importantes n'étaient pas oubliées et non ambiguës.

Pour s'assurer de la fiabilité et la validité de cet outil de mesure trois points essentiels sont à vérifier. L'évaluation de sa dimensionnalité, l'étude de sa fiabilité (analyse exploratoire) et l'appréciation de sa validité (analyse confirmatoire).

2.2.3 Collecte des données :

Les questionnaires ont été remplis par des chefs d'entreprises et/ou cadres responsables du projet de mise à niveau. Ces personnes ont accès aux données et informations liées au processus de mise à niveau et sont dans une bonne position pour fournir une évaluation valable de la compétitivité de leur entreprise respective suite à la démarche de mise à niveau puisqu'elles occupent des postes stratégiques dans leur organisation.

Le questionnaire a été remis directement à la personne interrogée soit directement par nous-mêmes, soit par l'intermédiaire (d'une autre personne (professionnel, étudiant etc.) qui connaît le répondant clé. Les entreprises rencontrées se situent principalement dans les wilayas de : Tlemcen, Oran, Sidi Bellabes, Alger et Mostaganem.

En plus des déplacements fréquents dans différentes villes et wilayas, nous avons procédé à des appels téléphoniques et relances par courriers électroniques (Pour faire face à la contrainte de dispersion géographique puisque notre investigation touche des entreprises réparties sur l'ensemble du territoire national).

L'administration du questionnaire par fax et téléphone a été basée sur des conversations téléphoniques nous permettant de présenter l'étude, de garantir

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

la confidentialité et le respect de l'anonymat du répondant, de le valoriser et de solliciter sa collaboration et enfin de le préparer à recevoir le questionnaire par fax et à réagir positivement.

Pour ce qui est de l'envoi électronique, les répondants retenus recevaient un courrier électronique les invitant à répondre à notre étude en complétant un questionnaire disponible sur un site web dynamique (Google forms)¹ lié à une base de données. Ce site présente l'étude et les différentes questions de recherche.

Nous avons retenue cette méthode innovatrice pour des raisons budgétaire, de rapidité et surtout liée à l'étendue et la répartition de notre échantillon sur l'ensemble du territoire algérien. L'envoi par courrier électronique étant beaucoup plus rapide que l'envoi postal et moins onéreux et contraignant que les déplacements sur site ainsi que la collecte des données qui pouvait se dérouler en temps réel dû au questionnaire informatisé. Un autre avantage de cette méthode d'administration des questionnaires est de réduire à zéro le nombre d'erreurs de compilation des données, ceux-ci étant compilés automatiquement dans une base de données, toute erreur de saisie de données de la part du chercheur était ainsi évacuée.

L'auto-administration des questionnaires nous a permis de réduire certains biais de la part des répondants. En effet, l'auto-administration du questionnaire permettait, d'une part d'atténuer le phénomène de désirabilité sociale du répondant. D'une autre part, nous atténuons du même coup les biais dus à la présence d'un interviewer lors de la collecte des données. Par ailleurs, d'autres questionnaires ont été envoyés par fax et par courrier postal pour les entreprises dont ont pas pu obtenir les adresses électroniques.

Nous avons pu réunir 71 questionnaires en plusieurs mois dont deux étaient inutilisables à cause des réponses manquantes. Au final, 69 questionnaires utilisables ont été retenus représentant un taux de réponse de 56 %.

La majorité des entreprises de notre échantillon sont des petites et moyennes entreprises (PME) algériennes. Cette distribution représente bien la structure économique du pays qui est formée majoritairement de PME. Les secteurs de services et de l'industrie sont tous les deux représentés.

¹ Le lien de notre formulaire en ligne permettant d'évaluer l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes :
https://docs.google.com/forms/d/1Ya1m9la3kKMLKYNZgOMmCWdteAqYLcXalYD5vtlg3r0/viewform?usp=send_form

Section 3 :

Méthodologie statistique mise en œuvre

Le développement de cette section consistera en la présentation de la méthodologie statistique mise en œuvre, des tests de fiabilité des instruments de mesure des variables et des analyses factorielles nécessaires pour aboutir à des interprétations convenables des résultats.

3.1 Présentation de la méthodologie statistique mise en œuvre :

Après avoir identifié à travers une revue de la littérature des instruments adaptés au travail engagé, il convient d'apprécier leur qualité dans le contexte spécifique de la présente recherche.

Compte tenu de nos objectifs de recherche, nous désirons décrire l'impact des PMN sur la compétitivité des entreprises et expliquer les relations entre les différentes variables de notre modèle.

Afin de détecter si la mise à niveau a un impact positif et significatif sur la compétitivité globale des entreprises, nous consacrons une partie du traitement des données à l'analyse et l'évaluation de la qualité des échelles de mesure des construits.

Ces différentes procédures nous permettent de vérifier la validité de contenu et de construit des instruments de mesure. La validité de contenu fait référence à «*l'intersubjectivité des items* », c'est-à-dire qu'elle se fonde sur le jugement du chercheur, validé par les pairs de sa communauté scientifique, au sein de laquelle l'instrument de mesure utilisé fait l'objet d'un consensus.¹

Par ailleurs et comme les échelles ont été adaptées ou créées pour l'étude, elles n'ont pas été testées dans des conditions similaires. Il était alors nécessaire de vérifier leur validité de construit, c'est-à-dire la capacité de l'échelle à bien représenter le phénomène décrit.²

Afin de vérifier la capacité des échelles à mesurer les phénomènes décrits, nous avons analysé la validité convergente et discriminante de chaque échelle.

¹ Evrard Y. et al.(2003), « Market, études et recherches en marketing », 3ème édition, Dunod, Paris, p. 321

² Idem, p.322.

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

A l'instar de beaucoup de chercheurs en gestion et en raison de l'unicité de la solution proposé, nous faisons appel à la méthode de l'instrument de mesure présentée par Churchill¹. Il s'agit ici d'une analyse factorielle en composante principale qui permet de purifier les échelles et d'éviter les phénomènes de multi-colinéarité.

Faire appel à une analyse factorielle exploratoire n'est pas obligatoire dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive. Mais, le faible nombre d'études où sont opérationnalisées les variables de notre modèle de recherche, nous conduit à développer une démarche exploratoire de construction des échelles de mesure.

Nous procédons aussi à l'analyse de la fiabilité des facteurs issus de l'analyse factorielle en ayant recours à l'alpha de Cronbach. Dans ce cadre, nous étudions les propriétés des échelles de mesure et des éléments qui les constituent.

Par la suite, et dans le but de confirmer nos échelles, nous utilisons la méthode des analyses factorielles confirmatoires. Le recours aux méthodes d'équations structurelles permet de tester la validité du contenu d'un questionnaire, et la détermination de la meilleure structure factorielle en termes d'ajustement aux données empiriques.

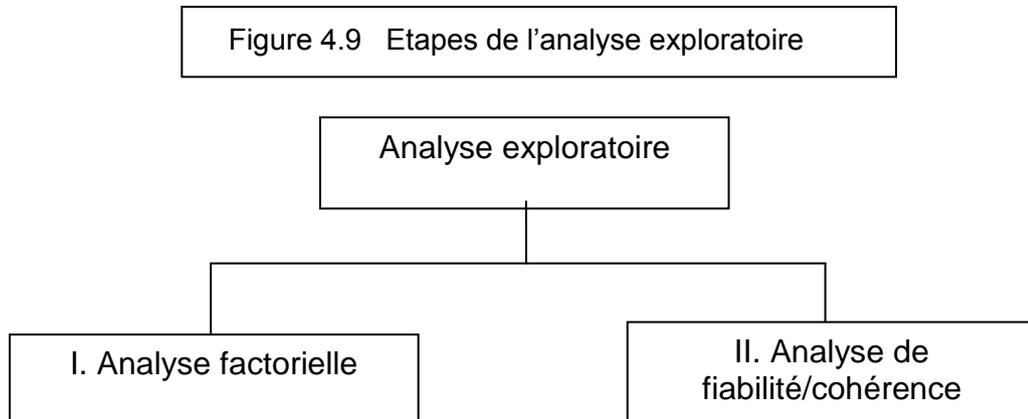
Selon Roussel et al² : « L'analyse confirmatoire permet essentiellement de confirmer la structure de nos échelles, d'en étudier la fiabilité et la validité».

Pour ces raisons, nous faisons appels aux deux méthodes exploratoires et confirmatoires dans la construction de nos échelles de mesure. Pour le traitement des données collectées, nous avons été assistés par le logiciel statistique « SPSS 20.0 » qui nous a permis d'effectuer notre analyse factorielle exploratoire ainsi que le logiciel « Statistica 8.00 » pour réaliser notre analyse factorielle confirmatoire.

Les questionnaires construits ont été soumis à des analyses exploratoires selon la démarche suivante (figure 4.9).

¹ Churchill G.A.(1979), «A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing*, Vol. 16, N°1, p. 67??.

² Roussel P. et al. (2002), « Méthodes d'équations structurelles: Recherche et Application en Gestion », Editions Economica, p.163



Cette étude préliminaire a trois objectifs principaux. Elle vise d'abord à établir la dimensionnalité des échelles. Elle cherche aussi à vérifier leur cohérence interne et leur fiabilité. Dans cette phase exploratoire et pour nous assurer de la qualité des échelles adoptées, nous procédons à la vérification de leur validité et leur fiabilité.

La vérification de la validité par l'analyse factorielle a été suivie par l'analyse de fiabilité basée sur l'Alpha de Cronbach.

3.2 Analyse factorielle exploratoire :

L'étude exploratoire consiste à purifier l'instrument de mesure. Les questions ont été administrées sous la forme d'une échelle de Likert à cinq points. Chaque item ne peut prendre que cinq valeurs. Il est donc difficile de considérer que ces variables varient de $-\infty$ à $+\infty$. Cette échelle de mesure est donc ordinale.

Cependant, les outils statistiques métriques sont plus riches que leurs homologues non métriques. Dans le but de tirer profit au maximum des qualités respectives des différents outils statistiques, nous allons admettre que l'échelle de Likert à cinq positions a des propriétés spécifiques aux échelles d'intervalle.

Nous pouvons ainsi utiliser les matrices de corrélations, l'analyse en composantes principales (ACP) et le coefficient alpha de Cronbach.

Nous procédons en deux étapes. Tout d'abord, nous réduisons nos variables puis vérifions la dimensionnalité de l'échelle. Ensuite, nous calculons l'alpha de Cronbach pour vérifier la fiabilité des dimensions.

3.2.1 Réduction du nombre d'indicateurs

L'analyse factorielle est une démarche qui reste fondamentalement empirique et exploratoire. Selon Croutsche¹: «L'analyse factorielle a pour objectif une condensation et une réduction des données. Elle a pour but la mise en évidence des relations caractéristiques de l'ensemble des variables ».

Parmi les objectifs de l'analyse factorielle, nous trouvons l'identification des variables constituant des groupes et la réduction en un nombre restreint les variables en vue de regrouper un minimum de facteurs expliquant le maximum de variance des variables initiales.

De nombreuses méthodes ont été proposées pour choisir le nombre de variables à retenir (pourcentage de variance, critère de Kaiser, test MAP, etc.). Dans notre travail nous nous sommes intéressés aux *communalités*.

La *communalité* des variables (ou qualité de représentation) est un indicateur de qualité. Elle représente le pourcentage de variance de la variable qui est pris en compte par la solution factorielle. Autrement dit, elle exprime à quel point la variable est expliquée par les facteurs. Ainsi, tout les indicateurs dont la qualité de représentation est inférieur à 0,4 doivent être exclues de l'analyse car jugés trop faible (Nous avons choisi ce seuil en nous basant sur les recommandations d'Igalens et Roussel²).

3.2.2 Tests de KMO et de Barlett

Plus communément appelé le KMO³, la mesure de Kaiser-Meyer-Olkin est un indice d'adéquation de la solution factorielle. Il indique jusqu'à quel point l'ensemble de variables retenu est un ensemble cohérent et permet de constituer une ou des mesures adéquates de concepts.

Un KMO élevé indique qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables.

Le test de KMO permet également de tester l'adéquation de l'échantillon à l'analyse factorielle. «Cet index compare les magnitudes des coefficients de corrélation observés à la magnitude des coefficients de corrélation partiels, de

¹ Croutsche J-J. (1997), « Statistiques et Analyse des données », Editions ESKA, Paris, p. 288

² Igalens, J. et Roussel, P. (1998), op.cit, p.356.

³ L'indice KMO est parfois appelé MSA (Measure of Sampling Adequacy) dans les logiciels anglo-saxons

fortes valeurs (entre 0,5 et 1) indiquent que l'analyse factorielle est réalisable»¹. Il est impossible d'effectuer une analyse exploratoire si la valeur du KMO n'est pas située entre (0,5 et 1).

Le test de sphéricité de Barlett est « Utilisé pour tester l'hypothèse nulle que les variables ne sont pas corrélées dans la population. En d'autres termes, la matrice de corrélation de la population est une matrice d'identité. Dans une matrice d'identité, chaque variable est corrélée parfaitement avec elle même ($r=1$), mais il n'y a pas de corrélation avec les autres variables ($r=0$). Le test statistique de sphéricité est basé sur une transformation des déterminants de la matrice des corrélations sur la base du Chi². Une grande valeur du test favorisera le rejet de l'hypothèse nulle »².

On utilise le test de sphéricité de Bartlett: si la signification (Sig.) tend vers 0.000, c'est très significatif, inférieur à 0.05 significatif, entre 0.05 et 0.10 acceptable et au dessus de 0.10, on rejette³. Le test de Barlett doit donc être significatif pour que les données soient factorisables.

3.2.3 Test de fiabilité Alpha de Cronbach

L'alpha de Cronbach est un indicateur qui permet mesurer la fiabilité des différents items censés contribuer à mesurer un phénomène⁴. Cet indicateur donne une information sur la mesure dans laquelle chaque item d'une échelle corrèle avec au moins un autre item de celle-ci.

L'alpha de Cronbach permet aussi de donner une estimation de la proportion de la variance totale due à tous les facteurs communs restitués par les énoncés plutôt qu'à des items spécifiques.

Selon Igalens et Roussel⁵, si les énoncés sont étroitement liés pour évaluer un même construit la validité convergente de l'instrument est également démontrée. Quand il s'agit de la multi-dimensionnalité du construit, chaque groupe d'items servant à mesurer une dimension du construit devra clairement former un seul facteur indépendamment des autres.

Avant d'interpréter nos résultats, il s'avère nécessaire de préciser que la valeur du coefficient Alpha est comprise entre 0 et 1. Plus élevée est la valeur de

¹ Malthora K. (2004), « Marketing Research: An applied orientation », Prentice Hall, 1993, in BERENI Delphine, p.621

² Malthora K. (2004), op.cit, p.623.

³ Le Moal L. (2002), « L'analyse en composantes principales », p.5.

⁴ Evrard B. et al. (2003), op.cit, p.58.

⁵ Igalens, J. et Roussel, P. (1998), op.cit, p.359.

Alpha de Cronbach, plus les items représentent le même phénomène et l'échelle a une bonne cohérence interne.

Nunnally¹ recommande un Alpha supérieur à 0.6 pour se prononcer sur la fiabilité des mesures. Il précise à ce sujet qu'un Alpha est acceptable quand il est compris entre 0,6 et 0,7.

Après une première étape d'analyse exploratoire, les échelles de mesure doivent faire l'objet d'une analyse confirmatoire.

3.3 Analyse factorielle confirmatoire :

Avant de tester les hypothèses, il est recommandé, outre la purification et la vérification de la validité des instruments de mesure à l'aide des analyses factorielles exploratoires, de procéder à leur épuration au moyen des analyses factorielles confirmatoires.

« L'analyse factorielle confirmatoire permet, par l'analyse des matrices de covariance, de confirmer la structure des échelles, et d'en étudier la fiabilité et la validité. En ce qui concerne l'étude des relations entre les variables, l'apport de l'analyse des structures de covariance est double : d'une part elle permet de vérifier si les corrélations mises en évidence correspondent à des liens de causalité significative. D'autre part elle montre l'enchaînement des relations entre les différents variables »²

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) est une méthode d'analyse des données de seconde génération qui applique un modèle d'équations structurelles à un modèle de mesure.

A la différence de l'ACP qui définit une structure factorielle a posteriori, l'AFC définit une structure factorielle a priori, que l'on essaie ensuite, de confirmer³.

L'analyse factorielle confirmatoire permet donc de tester des structures théoriques établies a priori par le chercheur. Elle constitue l'une des applications possibles de la modélisation par les équations structurelles, qui sont désormais devenues très courantes dans les publications scientifiques en sciences de gestion.

¹ Nunnally J. C. (1978), « Psychometric theory », New York, McGraw-Hill

² Sirieix, L. (1996), « Apports des méthodes d'équations structurelles aux sciences de gestion : une étude empirique du comportement du consommateur », Actes des XIII^{ème} journées nationales des IAE, tome 2.

³ Roussel P. et al. (2002), op.cit.

3.3.1 Evaluation de la qualité d'ajustement du modèle de mesure :

La technique des équations structurelles fournit une batterie d'indices pour évaluer la qualité d'ajustement. Ces indices peuvent être regroupés en trois catégories: les indices d'ajustement absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie.

3.3.1.1 Les indices d'ajustement absolus :

Les indices d'ajustement absolus permettent d'évaluer dans quelle mesure le modèle théorique, posé a priori, reproduit correctement les données collectées. Ils mesurent ainsi l'ajustement de l'échelle globale.

Les indices les plus importants et les plus utilisés sont :¹

❖ Le Chi² corrigé (*Scaled Chideux*) rapport Chi^2 / DF . Cet indice évalue la qualité d'ajustement du modèle en fonction du nombre de degré de liberté DF.

Le Chi² étant fortement biaisé par la taille de l'échantillon, d'autres indices absolus sont proposés afin d'avoir une meilleure représentation du degré d'ajustement du modèle.

❖ RMSEA (*Root Means Square Error of Approximation*). Cet indicateur mesure l'erreur moyenne d'approximation attachée au modèle spécifié ; Il prend en compte la complexité du modèle évalué en relativisant l'écart d'ajustement au nombre de degré de liberté. Il est indépendant de la taille d'échantillon. Un RMSEA inférieur ou égal à 0.08 témoigne d'une qualité d'ajustement raisonnable.

❖ GFI (*Goodness of Fit Index*) de Jöreskog. Cet indice mesure le pourcentage de variance/covariance expliqué par le modèle proposé. Il varie entre 0 et 1 et témoigne d'une qualité d'ajustement raisonnable quand il est supérieur ou égal à 0.9.

❖ AGFI (*Ajusted Goodness of Fit Index*), qui varie entre 0 et 1. Il témoigne d'une qualité d'ajustement raisonnable quand il est supérieur ou égal à 0.8. Cet indice représente le montant de la variance et de la covariance expliqué par le modèle, ajusté des degrés de liberté.

¹ Roussel P. et al. (2002),op,cit, p.63

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

- ❖ RMR (*Root Mean Square Residual*). Il s'agit du Résidu moyen, il suppose de travailler sur les matrices de corrélations et représente la racine carrée de la moyenne des résidus ajustés au carré. Cet indice qui varie entre 0 et 1.
- ❖ SRMR (*Standardized Root Mean Residual*), qui varie entre 0 et 1 et représente une version standardisée du RMR.
- ❖ PNI (*Population Non centrality Parameter*). Il s'agit d'un paramètre de non centralité de la population, très sensible à la complexité du modèle mais peu à la taille de l'échantillon
- ❖ PNMI de McDonald (*Non centrality Index*). Il s'agit ici d'un PNI normé.
- ❖ Gamma 1 (*Gamma Population*) et Gamma 2 (*Gamma Ajusté Population*). Ce sont des variantes des GFI/AGFI calculés selon la matrice de variance/covariance induite par la population totale et non l'échantillon

3.3.1.2 Les indices incrémentaux :

Ces indices permettent de comparer l'ajustement du modèle testé à celui d'un modèle plus restrictif, appelé modèle de base. Le modèle de base le plus couramment utilisé est le modèle nul pour lequel aucune relation structurelle entre les variables n'est supposée.

Parmi les indices les plus couramment utilisés nous citons :

- ❖ NFI (*Normed Fit Index*) de Bentler-Bonnett représente la proportion de la covariance totale entre les variables, expliquée par le modèle testé, lorsque le modèle nul est pris comme référence. Cet Indice varie entre 0 et 1.
- ❖ NNFI (*No Normed Fit Index*) de Bentler-Bonnett. Cet indice teste l'amélioration apportée par le modèle testé par rapport au modèle de base en prenant en compte la parcimonie du modèle.
- ❖ RFI (*Le Relative Fit Index*), qui varie entre 0 et 1 et est dérivé du NFI.
- ❖ CFI (*Compared Fit Index*), qui varie entre 0 et 1 et mesure la diminution relative du manque d'ajustement.
- ❖ PNFI (*Parsimonious Fit Index*) de James, Mulaik et Brett.

❖ Bollen's Delta. Il s'agit d'une réduction de la fonction de distance par degré de liberté quand on s'éloigne du modèle de base. C'est un ajustement du NFI qui reste sensible à la taille de l'échantillon.

❖ Bollen's Rho. idem NNFI mais favorise les modèles simples.

3.3.1.3 Les indices de parcimonie :

Ils permettent de comparer différents modèles plausibles équivalents et déterminer celui qui présente la meilleure parcimonie.

Nous citons :

❖ PNFI (*Parsimonious Fit Index*) de James, Mulaik et Brett : ajuste le NFI par rapport aux degrés de liberté du modèle testé. Utilisation restreinte à la comparaison de modèles.

❖ CAIC (*Consistent Akaike Information Criterion*). Cet indice prend en compte la taille de l'échantillon pour évaluer la parcimonie du modèle.

Roussel et al recommandent d'utiliser au moins au moins un indice par catégorie¹.

3.3.2 Evaluation de la symétrie et de l'aplatissement du modèle de mesure :

Après avoir évalué la qualité d'ajustement du modèle de mesure, il convient après d'apprécier la normalité de la distribution des données

Les indices de symétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis) sont souvent utilisés pour évaluer la normalité de la distribution des données où la distribution observée est comparée à une distribution normale ou courbe de Gauss².

3.3.2.1 L'indice de symétrie (Skewness)

En faisant appel à cet indice nous pouvons juger de l'équitabilité de la répartition des observations autour de la moyenne où la valeur de l'indice sera nulle et la distribution sera ainsi jugé normale.

¹ Roussel P. et al. (2002),op,cit, p.71

² Tabachnick B.G. et Fidell L.S. (2007), « Using multivariate statistics» (5th Ed), Boston, MA: Allyn& Bacon, p.613.

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Un indice positif indique la concentration autour des valeurs les plus faibles alors qu'un indice négatif indique la concentration autour des valeurs les plus élevées.

Les valeurs faibles ou valeurs élevées sont liées à l'échelle de mesure adoptée : (1=Pas du tout d'accord, 2=Plutôt pas d'accord, 3=Neutre, 4=Plutôt d'accord et 5=Tout à fait d'accord) pour l'évaluation de l'implantation des variables de mise à niveau ; Et (1= a fortement diminué, 2= a moyennement diminué, 3= est resté stable, 4= a moyennement augmenté et 5= a fortement augmenté) pour évaluer chaque dimension de la compétitivité de l'entreprise.

De manière générale, la valeur absolue du Skewness doit être inférieure à 1 et autour 0 + ou -0).

3.3.2.2 L'indice d'aplatissement (Kurtosis) :

Grâce à cet indice nous pouvons comparer la forme de la courbe de distribution des observations avec celle de la loi normale. Un indice positif indique une plus forte concentration des observations alors qu'un indice négatif indique une courbe plus aplatie.¹

Une distribution normale est traduite par des valeurs égales à zéro pour les deux indices. Néanmoins, certains auteurs tolèrent des écarts variant entre [-1, +1]² et entre [-2, +2]³.

3.4 Choix méthodologique pour le test des hypothèses

Pour effectuer les tests des hypothèses relatives aux relations postulées dans le modèle conceptuel de cette recherche, une analyse d'équations structurelles est utilisée.

Les méthodes d'équations structurelles ont été originellement développées pour permettre d'examiner les relations causales multiples, puis leur usage s'est progressivement étendu aux analyses de validité des construits latents (analyse factorielle confirmatoire), puis aux analyses multi groupes (Ping⁴ ; El Akremi¹) et

¹ Evrard et al. (2003), op.cit, p.359.

² Ibid.

³ Creswell J. (2002), «Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research», Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.

⁴ Ping R. (1995), « A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables», *Journal of Marketing Research* n°32, pp. 336-347.

aux études longitudinales (ex : Vandenberg² ; Campoy et Dumas³). Dans le cadre de l'estimation de modèles relationnels théoriques, l'apport principal de ces méthodes est de permettre une estimation simultanée de plusieurs relations de dépendances, tout en prenant en compte les erreurs de mesure (Roussel et al⁴)..

Les équations structurelles produisent des coefficients pour la somme des associations entre les variables latentes et tous les paramètres sont évalués par le test de Student.

En effet, un modèle est spécifié a priori et les méthodes d'équations structurelles permettent de tester l'ajustement global du modèle structurel aux données recueillies. Après avoir défini le modèle et s'être assuré du bon ajustement de la solution retenue aux données, il est nécessaire d'évaluer:

- La significativité des coefficients estimés: la valeur du test t de Student, associée à chaque coefficient, est étudiée afin de vérifier que la relation hypothétique est statistiquement différente de zéro.
- Les valeurs des coefficients de régression permettent d'estimer l'importance des chemins.

Nous faisons appel aux analyses structurelles afin de prendre en compte simultanément l'ensemble des relations entre nos différents construits. Cela permet le traitement d'estimations simultanées de plusieurs relations de dépendance inter-reliées mais aussi d'intégrer les erreurs de mesure à la démarche d'estimation.

Cela nous permet aussi l'élaboration des modèles structurels et de mesures (en intégrant les variables observables de chacun des construits de notre modèle conceptuel) ainsi que la validation individuelle des construits (modèle de mesure) et validation du modèle structurel.

¹ 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. +

² Vandenberg R.J. (2002), « Toward a further understanding of an improvement in measurement invariance methods and procedures », *Organizational research methods* n°5, pp. 139-158

³ Campoy E. & 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.

⁴ Roussel P. et al. (2002), op.cit, p.73

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Un modèle d'équations structurelles se compose traditionnellement de deux parties : le modèle de mesure et le modèle structurel.

Le modèle de mesure est constitué de l'ensemble des relations entre les indicateurs (MN1, MN2,,CC1 ; CC2...) et les variables ou construits latents qu'ils contribuent à mesurer (MN, CC, CF, CT, CHS et CM).

Le modèle structurel comprend l'ensemble des relations entre les construits latents : il représente généralement le réseau de relations de causalité que souhaite établir le chercheur.

Selon Lacroux¹, le traitement des modèles d'équations structurelles comprends plusieurs étapes standardisées:

- La spécification du modèle (traduction des hypothèses de recherche sous la forme d'un diagramme relationnel)
- L'identification du modèle (vérification de la possibilité théorique d'obtenir une estimation pour tous les paramètres du modèle)
- L'opérationnalisation des échelles de mesure, le recueil et la préparation des données
- L'estimation du modèle (calcul de la valeur des paramètres, puis évaluation de la qualité d'ajustement du modèle aux données empiriques).

L'interprétation de notre modèle se réalise ainsi en deux points : l'estimation du modèle structurel et l'estimation du modèle de mesure. Tous les traitements ont été effectués avec le logiciel Statistica 8.

Les résultats de l'estimation des paramètres permettent de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de relation entre les variables latentes.

Section 4 :

¹ 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), p.3.

Discussions et résultats

Après avoir décrit notre méthodologie statistique mise en œuvre et après avoir passé en revue les différents tests de fiabilité des instruments de mesure et exposé les deux analyses factorielles (exploratoires et confirmatoires), nous abordons dans la présente section les résultats de nos tests et analyses et discutons des résultats.

4.1 Analyse factorielle exploratoire

4.1.1 Réduction des items

L'analyse factorielle exploratoire consiste à réduire les variables initiales en un nombre réduits de facteur. Ces derniers résultent de combinaisons linéaires des variables initiales dont les coefficients sont fournis par les poids factoriels.

Tableau n°4.13 Les indicateurs de mise à niveau émergés des analyses factorielles exploratoires

Code de l'indicateur	Intitulé de l'indicateur
MN1	Modernisations des équipements de production
MN2	Modernisations des équipements de manutention et/ou de stockage
MN5	Structure hiérarchique favorisant la coordination et la répartition des tâches et des responsabilités
MN7	Gestion des ressources financières assurant le maintien des équilibres financiers
MN9	Productivité des machines et de la main d'œuvre
MN11	Baisse des coûts unitaires
MN13	Politique et dispositifs de formation
MN14	Suivi de la formation et de l'apprentissage
MN17	Mis en place un système d'assurance et/ou de management de la qualité
MN18	Certification(s) qualité
MN 19	Fidélisation de la clientèle
MN22	Analyse de la concurrence
MN 23	Relations de l'entreprise avec ses fournisseurs et/ou sous- Traitants
MN 26	Relations de l'entreprise avec les universités et autres organes de recherches

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Dans ce cadre, nous avons réalisé une première ACP avec l'ensemble des indicateurs de mise à niveau, ainsi que d'autres ACP pour chaque dimension de compétitivité. Dans le cadre de ces premières ACP, nous nous sommes intéressés aux communalités. Nous avons procédé à l'élimination des indicateurs ayant une communalité jugée trop faible (inférieure à 0,4).

Dans les tableaux 4.13, 4.14, 4.15, 4.16 et 4.17, nous retrouvons l'ensemble des indicateurs retenus (Les indicateurs émergés des analyses factorielles exploratoires dans chaque dimension) pour chaque variable à savoir : la mise à niveau, la compétitivité commerciale, la compétitivité financière, la compétitivité technique, la compétitivité humaine & sociale et la compétitivité managériale.

Tableau n°4.14 Les indicateurs de compétitivité commerciale émergés des analyses factorielles exploratoires

Code de l'indicateur	Intitulé de l'indicateur
CC2	Volume des ventes
CC3	L'image de marque
CC4	Taux de fidélité de la clientèle
CC5	Taux de satisfaction des clients
CC6	Portefeuille produits/services
CC7	Rapport qualité -prix
CC9	Marge sur coût variable
CC13	Disponibilité des moyens logistique
CC14	Expériences et qualifications des vendeurs

Tableau n°4.15 Les indicateurs de compétitivité financière émergés des analyses factorielles exploratoires

Code de l'indicateur	Intitulé de l'indicateur
CF2	Taux de marge
CF5	Capitaux propres
CF6	Fond de roulement
CF7	Flux de trésorerie net annuel
CF9	Ratio de liquidité générale
CF11	Ratio de liquidité immédiate

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Tableau n°4.16 Les indicateurs de compétitivité technique émergés des analyses factorielles exploratoires

Code de l'indicateur	Intitulé de l'indicateur
CT1	Taux d'utilisation des capacités techniques
CT2	Degré d'automatisation
CT3	Degré de standardisation de la production
CT4	Rythme de renouvellement des équipements
CT6	Dépenses en Recherche & Développement
CT7	Relations nouées avec la recherche institutionnelle
CT8	Recours à des nouvelles matières et matériaux

Tableau n°4.17 Les indicateurs de compétitivité humaine et sociale émergés des analyses factorielles exploratoires

Code de l'indicateur	Intitulé de l'indicateur
CHS2	Efficacité de la rémunération
CHS3	Avantages sociaux
CHS4	Efficacité des promotions
CHS6	Efficacité des recrutements
CHS9	Adéquation des effectifs/besoins
CHS10	Climat général
CHS13	Taux d'absentéisme
CHS18	Degré d'identification et d'adhésion aux valeurs du groupe

Tableau n°4.18 Les indicateurs de compétitivité managériale émergés des analyses factorielles exploratoires

Code de l'indicateur	Intitulé de l'indicateur
CM1	Anticipation et de prévision
CM2	Leadership
CM3	Coordination et contrôle
CM4	Communication en interne et en externe
CM6	Délégation de certaines décisions et son information aux collaborateurs

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Nous avons ensuite procédé à d'autres ACP (cf. annexe 8) afin de mesurer statistiquement la qualité des mesures, leurs validité et fiabilités.

Aussi et à partir de ces ACP, il convient de vérifier si les données sont métriques et factorisables. Les tests de Barlett et de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mesurent l'adéquation de l'échantillon pour l'analyse factorielle et permettent de vérifier la capacité des données à être factorisées.

4.1.2 Tests de KMO et de Barlett

Pour ce qui est de notre étude le résultat du test de sphéricité de Bartlett est très significatif puisque pour l'ensemble de nos variables dépendantes et indépendantes la signification (Sig.) tend vers 0.000. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle voulant que nos données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

Dans notre cas et concernant l'indice KMO de la variable « Mise à Niveau », il est de 0,719. Ce qui est assez satisfaisant et signifie bien que le choix des variables initiales est pertinent

Pour ce qui est de la variable « Compétitivité Commerciale », l'indice KMO de l'échelle est de 0,706. Donc l'analyse factorielle est possible.

La valeur de l'indice KMO étant de 0,797 pour cette la variable « Compétitivité financière ». L'indice donne ainsi des résultats satisfaisants.

Le test KMO de la variable « Compétitivité Technique » est de 0,854. Il peut être qualifié d'excellent ou de méritoire. Il nous indique que les corrélations entre les items sont de bonne qualité.

Pour ce qui est de la variable « Compétitivité Humaine et Sociale », le test KMO est de 0,744, ce qui traduit une forte capacité des données à être factorisées.

Enfin, l'indice KMO de la variable « Compétitivité Managériale » est de 0,663. Les items peuvent être factorisables dès que la valeur du KMO dépasse 0.5

De manière générale, les tests de Barlett et celui de KMO donnent des résultats satisfaisants.

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

4.1.3 Test de fiabilité Alpha de Cronbach

A l'issue de l'ACP, la fiabilité des facteurs retenus est mesurée par l'alpha de Cronbach. Le premier facteur, à savoir la mise à niveau de l'entreprise présente un alpha égal à 0,776.

Les facteurs suivant, à savoir la compétitivité commerciale, la compétitivité financière, la compétitivité technique, la compétitivité humaine & sociale et la compétitivité managériale présentent respectivement les alphas suivants : 0,788, 0,871, 0,917, 0,729 et 0,694. Dans la mesure où la recherche revêt un caractère exploratoire, les coefficients sont très satisfaisants.

Le tableau suivant récapitule les résultats de vérification des échelles adoptées.

Tableau 4.19 Résultats des analyses factorielles et de fiabilité

Variables	Indice KMO	Test de Sphéricité de Bartlett	Alpha de Cronbach
Mise à Niveau	0,719	0,000	0,776
Compétitivité Commerciale	0,706	0,000	0,788
Compétitivité Financière	0,797	0,000	0,871
Compétitivité Technique	0,854	0,000	0,917
Compétitivité Humaine & Sociale	0,744	0,000	0,729
Compétitivité Managériale	0,663	0,000	0,694

Après avoir vérifié la fiabilité des instruments de mesure et l'existence des variables de l'étude dans les entreprises de l'échantillon, nous allons procéder à des analyses factorielles confirmatoires, pour conclure sur une synthèse des résultats.

4.2 Analyse factorielle confirmatoire :

Dans cette étape, nous réalisons les Analyses Factorielles Confirmatoires (AFC) par la méthode des équations structurelles pour chaque dimension, puis pour le modèle global, pour vérifier si le modèle est bien ajusté aux données empiriques. Il nous faut tout d'abord vérifier la normalité des variables pour choisir la méthode d'estimation.

Ainsi, Cette analyse confirmatoire (menée en utilisant le logiciel Statistica.8) vient valider le modèle de mesure défini par l'analyse exploratoire des données.

4.2.1 Evaluation de la qualité d'ajustement du modèle

Un grand nombre d'indices de qualité d'ajustement des modèles aux données empiriques existent. Nous retenons les trois catégories d'indices les plus couramment utilisés dans les recherches empiriques.

Le tableau en annexe 9 récapitule les principaux indices (indices de mesure absolus, indices de mesure incrémentaux et l'indice de parcimonie) utilisés dans notre analyse avec les valeurs du modèle. Sur l'ensemble, l'examen des indicateurs relatifs à notre échelle de mesure témoignent d'un ajustement moyen du modèle aux données.

4.2.2 Evaluation de la symétrie et de l'aplatissement des données du modèle de mesure

4.2.2.1 L'indice de symétrie (Skewness)

La plus part des indices de symétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis) sont considérés comme étant satisfaisants (voir tableau 4.20).

Concernant le Skewness, les résultats confirment sur l'ensemble la normalité de l'ensemble des échelles utilisées.

La majorité des indices Skewness sont proches de zéro et négatifs, ce qui indique la concentration autour des valeurs les plus élevées des les échelles de mesure (4 et 5) mis à part quelques indices qui sont positifs (tel que les indices des variables CHS4 efficacité des promotions, CHS9 adéquation des effectifs/besoins et CHS18 degré d'identification et d'adhésion aux valeurs du groupe), où ils indiquent la concentration autour des valeurs les plus faibles (1, 2 et 3).

4.2.2.2 L'indice d'aplatissement (Kurtosis) :

A travers les données du tableau 4.21, nous constatons que mis à part la variable CT2 (degré d'automatisation) qui s'éloigne légèrement de la distribution normale (avec un Kurtosis égal à 3,036) tous les autres indicateurs sont autour de [-2, +2] et peuvent être considérés comme étant acceptables.

L'ensemble des indices de symétrie et d'aplatissement ne violent pas trop l'hypothèse de normalité ce qui nous permet de déduire que les conditions requises pour effectuer les analyses sont respectées.

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Tableau 4.20 Les indices de symétrie de l'échelle de mesure

Les variables manifestes	Skewness	Corrected Skewness	Normalized Skewness
MN1	-1,213	-1,240	-4,113
MN2	-0,673	-0,688	-2,282
MN5	-0,499	-0,510	-1,693
MN7	0,182	0,186	0,617
MN9	-0,090	-0,092	-0,304
MN11	-0,652	-0,667	-2,213
MN13	-1,069	-1,093	-3,626
MN14	0,198	0,202	0,670
MN17	-0,957	-0,978	-3,246
MN18	-0,885	-0,904	-3,000
MN19	-1,053	-1,077	-3,571
MN22	-1,062	-1,085	-3,601
MN23	-0,693	-0,709	-2,352
MN26	-0,578	-0,590	-1,958
CC2	-0,652	-0,667	-2,212
CC3	0,270	0,276	0,915
CC4	0,451	0,461	1,529
CC5	0,000	0,000	0,000
CC6	-0,499	-0,511	-1,694
CC7	-0,470	-0,481	-1,594
CC9	0,015	0,015	0,049
CC13	-0,745	-0,762	-2,526
CC14	0,087	0,089	0,295
CF2	-0,980	-1,002	-3,322
CF5	-1,406	-1,437	-4,766
CF6	-0,835	-0,854	-2,831
CF7	-0,017	-0,017	-0,056
CF9	-0,392	-0,401	-1,330
CF11	-0,329	-0,337	-1,116
CT1	-1,482	-1,515	-5,027
CT2	-1,544	-1,579	-5,237
CT3	-1,464	-1,496	-4,964
CT4	-1,175	-1,201	-3,983
CT6	-0,935	-0,956	-3,170
CT7	-0,841	-0,860	-2,853
CT8	0,117	0,120	0,398
CHS2	-1,297	-1,326	-4,397
CHS3	-0,540	-0,552	-1,831
CHS4	0,318	0,325	1,078
CHS6	0,333	0,340	1,129
CHS9	0,072	0,074	0,245
CHS10	-0,555	-0,567	-1,882
CHS13	0,498	0,510	1,690
CHS18	0,377	0,385	1,278
CM1	0,309	0,316	1,048
CM2	0,275	0,281	0,933
CM3	-0,106	-0,109	-0,360
CM4	-0,178	-0,181	-0,602
CM6	-0,321	-0,328	-1,089

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Tableau 4.21 Les indices d'aplatissement de l'échelle de mesure

Les variables manifestes	Kurtosis	Corrected Kurtosis	Normalized Kurtosis
MN1	1,847	2,080	3,131
MN2	0,666	0,810	1,130
MN5	0,128	0,230	0,218
MN7	-0,184	-0,105	-0,311
MN9	-0,403	-0,341	-0,683
MN11	0,188	0,294	0,318
MN13	1,257	1,445	2,131
MN14	-0,575	-0,526	-0,974
MN17	-0,123	-0,040	-0,208
MN18	-0,636	-0,592	-1,078
MN19	0,492	0,622	0,834
MN22	1,781	2,010	3,021
MN23	0,164	0,269	0,278
MN26	-0,364	-0,299	-0,617
CC2	0,620	0,760	1,051
CC3	-0,871	-0,846	-1,477
CC4	-0,134	-0,052	-0,227
CC5	-0,844	-0,816	-1,431
CC6	-0,124	-0,042	-0,211
CC7	0,046	0,142	0,078
CC9	-0,602	-0,556	-1,021
CC13	0,588	0,725	0,997
CC14	-1,992	-2,052	-3,378
CF2	0,649	0,791	1,101
CF5	2,092	2,344	3,547
CF6	0,451	0,578	0,765
CF7	-0,152	-0,072	-0,258
CF9	-0,585	-0,538	-0,993
CF11	-0,417	-0,357	-0,707
CT1	2,440	2,719	4,138
CT2	3,036	3,360	5,147
CT3	2,693	2,991	4,566
CT4	1,855	2,089	3,145
CT6	0,348	0,467	0,590
CT7	0,272	0,385	0,461
CT8	-0,477	-0,421	-0,808
CHS2	1,422	1,623	2,411
CHS3	-0,733	-0,697	-1,244
CHS4	-0,716	-0,678	-1,213
CHS6	-1,005	-0,990	-1,704
CHS9	-0,229	-0,154	-0,387
CHS10	0,349	0,468	0,592
CHS13	-0,315	-0,246	-0,534
CHS18	-0,524	-0,472	-0,889
CM1	-0,645	-0,602	-1,094
CM2	-0,643	-0,600	-1,091
CM3	-0,817	-0,787	-1,385
CM4	-0,120	-0,037	-0,203

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

4.2.3 Les estimations du modèle de mesure et du model structurel:

L'ajustement du modèle aux données étant satisfaisant ainsi que la normalité des variables, nous pouvons passer donc aux estimations du modèle de mesure et du modèle structurel (voir annexe 10 et annexe 11), à leurs élaborations et leurs validations.

Les équations du modèle de mesure pour chaque variable sont représentées dans les tableaux 4.22, 4.23, 4.24, 4.25, 4.26, 4.27.

Tableau 4.22 Equation du modèle de mesure pour la variable Mise à niveau (MN)

Modernisations des équipements de production	$MN1=\lambda1. MN+E1=0,485. MN + 0,689$
Modernisations des équipements de manutention et/ou de stockage	$MN 2=\lambda2. MN + E2=0,419.MN +0,362$
Structure hiérarchique favorisant la coordination et la répartition des tâches et des responsabilités	$MN 5=\lambda3. MN + E3 =0,524.MN+ 0,310$
Gestion des ressources financières assurant le maintien des équilibres financiers	$MN7= \lambda4. MN +E4=0,444. MN + 0,290$
Productivité des machines et de la main d'œuvre	$MN9= \lambda5. MN +E5=0,445. MN + 0,387$
Baisse des coûts unitaires	$MN11=\lambda6. MN+E6=0,613. MN+ 0,293$
Politique et des dispositifs de formation	$MN13=\lambda7. MN + E7 =0,840. MN + 0,349$
Suivi de la formation et de l'apprentissage	$MN14=\lambda8. MN + E8 =0,355. MN + 0,246$
Mis en place un système d'assurance et/ou de management de la qualité	$MN 17=\lambda9. MN + E9 =0,870. MN + 0,965$
Certification(s) qualité	$MN18= \lambda10. MN+E10 =0,800. MN+ 1,520$
Fidélisation de la clientèle	$MN 19=\lambda11. MN+E11=-0,181.MN+ 0,823$
Analyse de la concurrence	$MN22= \lambda12. MN+E12=-0,098. MN+0,818$
Relations de l'entreprise avec ses fournisseurs et/ou sous- Traitants	$MN 23=\lambda13. MN+E13=0,309.MN+ 0,580$
Relations de l'entreprise avec les universités et autres organes de recherches	$MN 26=\lambda14.MN+E14=-0,288.MN + 1,239$

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Tableau 4.23 Equation du modèle de mesure pour la variable Compétitivité Commerciale CC

Volume des ventes	$CC2 = \lambda15. CC + E15 = \mathbf{0,607. CC + 0,159}$
L'image de marque	$CC3 = \lambda16. CC + E16 = \mathbf{0,242 .CC + 0,598}$
Taux de fidélité de la clientèle	$CC4 = \lambda17. CC + E17 = \mathbf{0,098 .CC + 0,419}$
Taux de satisfaction des clients	$CC5 = \lambda18. CC + E18 = \mathbf{0,240 .CC + 0,413}$
Portefeuille produits/services	$CC6 = \lambda19. CC + E19 = \mathbf{0,531 .CC + 0,399}$
Rapport qualité –prix	$CC7 = \lambda20. CC + E20 = \mathbf{0,592 .CC + 0,257}$
Marge sur coût variable	$CC9 = \lambda21. CC + E21 = \mathbf{0,558 .CC + 0,411}$
Disponibilité des moyens logistique	$CC13 = \lambda22. CC + E22 = \mathbf{0,641 .CC + 0,193}$
Expériences et qualifications des vendeurs	$CC14 = \lambda23. CC + E23 = \mathbf{0,066 .CC + 0,249}$

Tableau 4.24 Equation du modèle de mesure pour la variable Compétitivité Financière (CF)

Taux de marge	$CF2 = \lambda24.CF + E24 = \mathbf{0,601.CF + 0,367}$
Capitaux propres	$CF5 = \lambda25.CF + E25 = \mathbf{0,479.CF + 0,186}$
Fond de roulement	$CF6 = \lambda26.CF + E26 = \mathbf{0,549.CF + 0,218}$
Flux de trésorerie net annuel	$CF7 = \lambda27.CF + E27 = \mathbf{0,446.CF + 0,123}$
Ratio de liquidité générale	$CF9 = \lambda28.CF + E28 = \mathbf{0,641.CF + 0,390}$
Ratio de liquidité immédiate	$CF11 = \lambda29.CF + E29 = \mathbf{0,600.CF + 0,303}$

Tableau 4.25 Equation du modèle de mesure pour la variable Compétitivité Technique (CT)

Taux d'utilisation des capacités techniques	$CT1 = \lambda30.CT + E30 = \mathbf{0,902.CT + 0,200}$
Degré d'automatisation	$CT2 = \lambda31.CT + E31 = \mathbf{0,812.CT + 0,232}$
Degré de standardisation de la production	$CT3 = \lambda32.CT + E32 = \mathbf{0,903.CT + 0,107}$
Rythme de renouvellement des équipements	$CT4 = \lambda33.CT + E33 = \mathbf{0,814.CT + 0,266}$
Dépenses en Recherche & Développement	$CT6 = \lambda34.CT + E34 = \mathbf{0,402.CT + 0,315}$
Relations nouées avec la recherche institutionnelle	$CT7 = \lambda35.CT + E35 = \mathbf{-0,566.CT + 0,934}$
Recours à des nouvelles matières et matériaux	$CT8 = \lambda36.CT + E36 = \mathbf{-0,304.CT + 0,572}$

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Tableau 4.26 Equation du modèle de mesure pour la variable Compétitivité Humaine & Sociale (CHS)

Efficacité de la rémunération	$CHS2 = \lambda37.CHS + E37 = \mathbf{0,505.CHS + 0,604}$
Avantages sociaux	$CHS3 = \lambda38.CHS + E38 = \mathbf{0,633.CHS + 0,597}$
Efficacité des promotions	$CHS4 = \lambda39.CHS + E39 = \mathbf{0,821.CHS + 0,194}$
Efficacité des recrutements	$CHS6 = \lambda40.CHS + E40 = \mathbf{0,759.CHS + 0,286}$
Adéquation des effectifs/besoins	$CHS9 = \lambda41.CHS + E41 = \mathbf{0,392.CHS + 0,219}$
Climat général	$CHS10 = \lambda42.CHS + E42 = \mathbf{0,601.CHS + 0,501}$
Taux d'absentéisme	$CHS13 = \lambda43.CHS + E43 = \mathbf{-0,564.CHS + 0,642}$
Degré d'identification et d'adhésion aux valeurs du groupe	$CHS18 = \lambda44.CHS + E44 = \mathbf{0,805.CHS + 0,498}$

Tableau 4.27 Equation du modèle de mesure pour la variable Compétitivité Managériale (CM)

Anticipation et de prévision	$CM1 = \lambda45.CM + E45 = \mathbf{0,518.CM + 0,246}$
Leadership	$CM2 = \lambda46.CM + E46 = \mathbf{0,352.CM + 0,243}$
Coordination et contrôle	$CM3 = \lambda47.CM + E47 = \mathbf{0,587.CM + 0,118}$
Communication en interne et en externe	$CM4 = \lambda48.CM + E48 = \mathbf{0,127.CM + 0,457}$
Délégation de certaines décisions et son information aux collaborateurs	$CM6 = \lambda49.CM + E49 = \mathbf{0,370.CM + 0,484}$

L'ajustement du modèle aux données étant satisfaisant, nous pouvons passer à l'élaboration des modèles structurels et de mesure et leurs validations.

Tout modèle d'analyse testé se divise en deux parties : le modèle de mesure et le modèle structurel.

Le premier précise les indicateurs ou variables observées (MN1, MN2,, CC1, CC2... ..) de chaque variable latente (MN, CC,

Chaque indicateur est défini soit théoriquement par le concepteur du modèle d'analyse soit en reprenant la structure factorielle de l'échelle apparue à l'issue d'une analyse factorielle exploratoire de type ACP.

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Le second concerne les hypothèses de relations linéaires entre les variables latentes et correspond aux relations définies a priori par le concepteur du modèle d'analyse.

Chacun de ces modèles soit être traduit en équations dont la forme générale est :

$$\text{Modèle de mesure : } V_i = \lambda_i * F_a + E_i$$

$$\text{Modèle structurel : } F_a = \beta_{ab} * F_b + \beta_{ac} * F_c + \dots + \beta_{ap} * F_p + D_a$$

Avec :

V_i : Variable observée i (indicateur OU ITEM)

F_a : Variable latente A (construit, facteur comme CM, CC,)

E_i : Erreur de mesure de i

D_a : Perturbation de A (l'ensemble des Zeta erreur de mesure de la variable latente)

λ_i : Contribution factorielle à estimer de i sur la variable latente A

β_{ab} : Coefficient de régression à estimer indiquant la force de l'influence de la variable latente P sur la variable latente A

Nous effectuons donc l'analyse des contributions factorielles des variables manifestes sur les variables latentes et estimons l'erreur de mesure. Cette analyse nous permet de vérifier si le poids factoriel de chaque indicateur ainsi que le test t associé ($t > 1,96$ au seuil d'erreur de 5%) sont significatifs.

Cela confirmera donc l'existence d'un lien positif entre les indicateurs et les variables latentes. Dans notre cas, les résultats de l'analyse sont sur l'ensemble satisfaisants.

Les résultats de régression des relations structurelles (voir tableau 4.28 et 4.29) montrent que les constantes sont significatives. Pour les valeurs de Bêta, nous avons vérifié leur signification en nous assurant que la valeur du test de Student est supérieure à 1,96 en valeur absolue et que la probabilité d'erreur est inférieure à 5%.

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Tableau 4.28 Coefficient de régression des relations structurelles

Variables latentes	Parameter Estimate β_i	Standard Error ξ	Statistic T	Prob. Level P
(MN)-99->(CC)	0,937	0,021	4,490149E+01	0,000
(MN)-100->(CF)	0,892	0,029	3,068230E+01	0,000
(MN)-101->(CT)	0,821	0,039	2,100694E+01	0,000
(MN)-102->(CH)	0,728	0,056	2,290408E+00	0,000
(MN)-103->(CM)	0,384	0,122	3,161221E+00	0,002

Tableau 4.29 Les perturbations D_i des relations structurelles (dite **Zeta**)

Les perturbations Entre V latente	Parameter Estimate Zeta	Standard Error ξ	Statistic T	Prob. Level P
(ZETA1)-94-(ZETA1)	0,123	0,039	3,141639E+00	0,002
(ZETA2)-95-(ZETA2)	0,205	0,052	3,955240E+00	0,000
(ZETA3)-96-(ZETA3)	0,326	0,064	5,081343E+00	0,000
(ZETA4)-97-(ZETA4)	0,471	0,082	5,738137E+00	0,000
(ZETA5)-98-(ZETA5)	0,837	0,000	2,337239E+00	0,000

4.3 Tests des hypothèses (résultats de recherche)

L'estimation du modèle structurel nous fournit des résultats permettant de vérifier les hypothèses portées sur les relations entre les variables de notre modèle.

Après plusieurs AFC sur les variables de chaque dimension, puis sur le modèle global, nous arrivons à obtenir les équations du modèle structurel présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4.30 Equations du modèle structurel

Compétitivité Commerciale	*CC= $\beta_1.MN + D_1$ *CC= 0,937.MN + 0,123
Compétitivité Financière	*CF= $\beta_2.MN + D_2$ *CF= 0,892.MN + 0,205
Compétitivité Technique	*CT= $\beta_3.MN + D_3$ *CT= 0,821.MN + 0,326
Compétitivité Humaine & Sociale	*CHS= $\beta_4.MN + D_4$ *CHS=0,728.MN + 0,471
Compétitivité Managériale	*CM= $\beta_5.MN + D_5$ *CM= 0,384.MN + 0,837

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

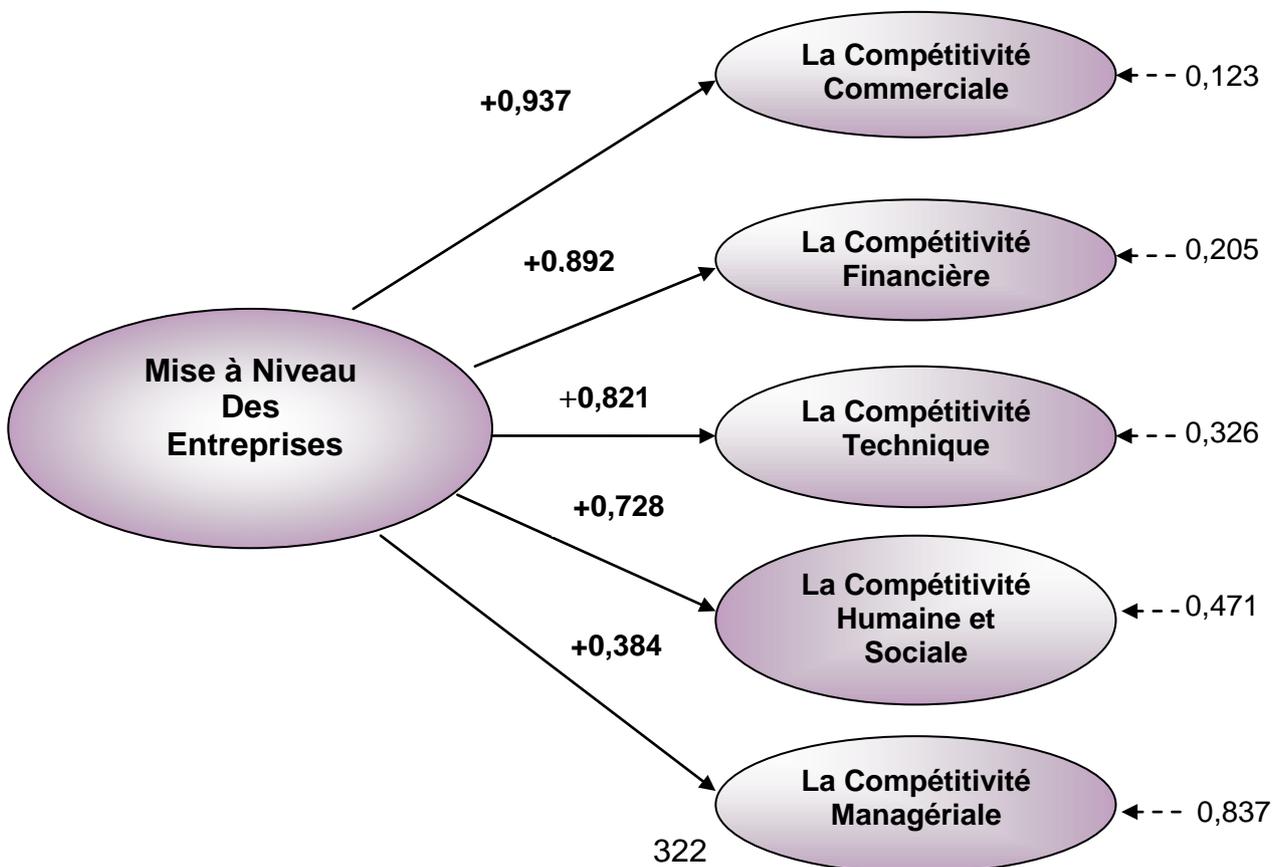
Avant de procéder à la vérification de la validité ou l'invalidité des hypothèses relatives au modèle d'étude, nous présentons un aperçu sur les relations de causalité qui existent entre les variables latentes du modèle structurel ainsi que les résultats enregistrés et tirées de la modélisation des équations structurelles.

Dans la figure 4.10 nous présentons les variables du modèle global et leurs corrélations. Les valeurs (β) placées au dessus de chaque flèche en trait plein indiquent la force de l'influence de la variable Indépendante sur la variable dépendante.

Nous remarquons à travers nos résultats (voir figure 4.10) que l'ensemble des Zeta erreur de mesure de chaque variable latente sont acceptables (ce sont les chiffres joignant les variables dépendantes à travers des flèches en pointillés). Nous constatons aussi que tout les (β) sont positifs et supérieurs à (0,7) mis à part la valeur entre la mise à niveau et la compétitivité managériale qui est de (0,384).

Ces résultats confirment l'importante influence de la variable indépendante sur les variables dépendantes car plus les valeurs de (β) s'éloignent du zéro plus l'impact sera important.

Figure 4.10 Variables du modèle global et leurs corrélations



Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Ci-dessous nous présentons les résultats obtenus. Ces résultats concernent :

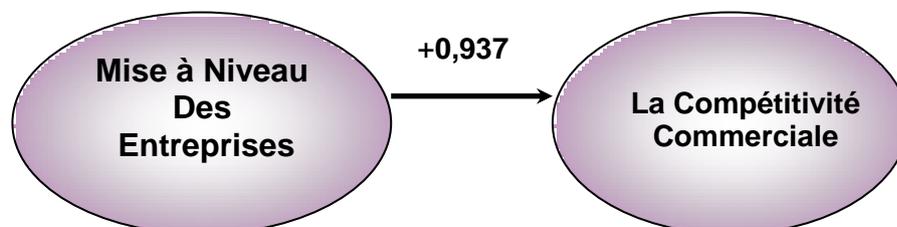
1. Le test de l'hypothèse de l'influence positive des programmes de mise à niveau sur la compétitivité commerciale.
2. Le test de l'hypothèse de l'influence positive des programmes de mise à niveau sur la compétitivité financière.
3. Le test de l'hypothèse de l'influence positive des programmes de mise à niveau sur la compétitivité technique.
4. Le test de l'hypothèse de l'influence positive des programmes de mise à niveau sur la compétitivité humaine et sociale.
5. Le test de l'hypothèse de l'influence positive des programmes de mise à niveau sur la compétitivité managériale.

Pour chacune des hypothèses de recherche nous confirmons ou infirmons l'hypothèse selon les résultats statistiques obtenus. Nous représentons chacun des résultats par la modélisation des hypothèses enrichie du coefficient de régression et de sa significativité.

4.3.1 Le test de l'hypothèse de l'influence des programmes de mise à niveau sur la compétitivité commerciale.

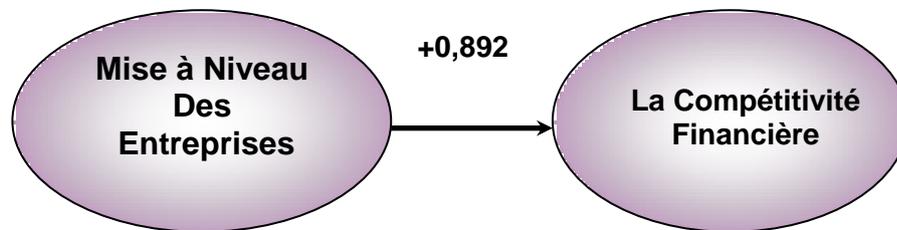
Notre première hypothèse vise à montrer l'influence positive des programmes de mise à niveau sur la compétitivité commerciale. La vérification de cette hypothèse a été effectuée par le biais des équations du modèle structurel.

En analysant les résultats présentés dans le tableau 4.13 nous observons que l'influence de la mise à niveau sur la compétitivité commerciale est fortement significative et positive (**H1 : $\beta = +0,937$, $T > 1.96$, $p < 0.05$**). Ainsi avec un **$\beta = +0,937$** nous constatons que les PMN jouent un rôle capital dans l'amélioration de la compétitivité commerciale des entreprises ayant bénéficié de ses programmes sachant que ces entreprises sont soumises à de fortes pressions concurrentielles.



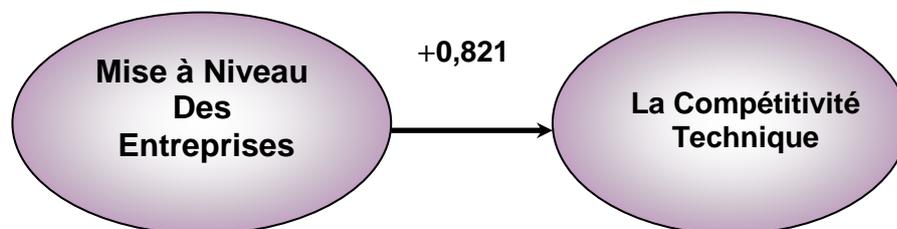
4.3.2 Le test de l'hypothèse de l'influence des programmes de mise à niveau sur la compétitivité financière.

A l'instar d'Azouaou¹ nous confirmons notre deuxième hypothèse où nous observons que les PMN ont un impact positif et très important sur la compétitivité financière des entreprises (**H2: $\beta = + 0.892$, $T > 1.96$, $p < 0.05$**). Ceci montre que les entreprises mises à niveau ont connu une bonne progression de leurs capacités financières. La mise à niveau a permis ainsi à ces entreprises non seulement de maintenir les équilibres financiers mais aussi de faire face aux risques qui y sont associés.



4.3.3 Le test de l'hypothèse de l'influence des programmes de mise à niveau sur la compétitivité technique.

Tout comme la deuxième hypothèse liée à la compétitivité financière, la mise à niveau influe positivement sur la compétitivité technique (**H 3: $\beta = +0.821$, $T > 1.96$, $p < 0.05$**). Ainsi la mise à niveau améliore de façon considérable la capacité des entreprises à posséder un bon potentiel de production et de recherche.

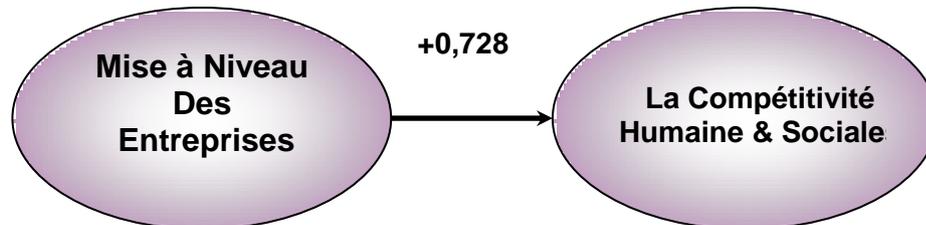


4.3.4 Le test de l'hypothèse de l'influence des programmes de mise à niveau sur la compétitivité humaine et sociale.

¹ Azouaou L. (2011), op,cit.

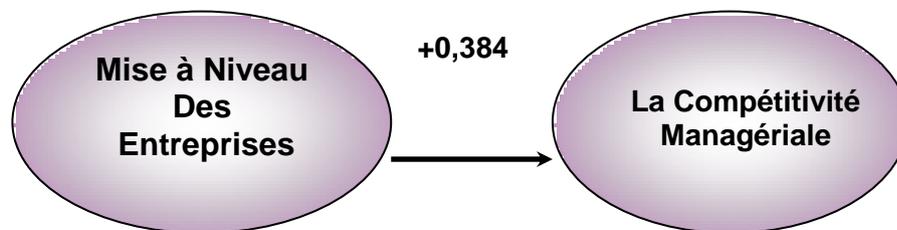
Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

Selon la quatrième hypothèse, la mise à niveau a une influence positive et importante sur la compétitivité humaine et sociale des entreprises ayant finalisé un PMN (H 4: $\beta=+ 0.728$, $T>1.96$, $p<0.05$). Ceci conforte l'idée selon laquelle le PMN contribue à améliorer l'optimisation du rendement des ressources humaines, du degré de conservations des meilleurs employés ainsi que la promotion de la capacité de l'entreprise à assurer une forte attractivité vis-à-vis des salariés à fort potentiel.



4.3.5 Le test de l'hypothèse de l'influence positive des programmes de mise à niveau sur la compétitivité managériale.

La cinquième et dernière hypothèse à tester considère que les PMN des entreprises influencent positivement la compétitivité managériale. Après l'analyse on a trouvé que cette relation est moins significative que les précédentes (H 5: $\beta= + 0,384$, $T>1.96$, $p<0.05$). Ceci montre que la mise à niveau influe moyennement sur les capacités et aptitudes des managers à bien gérer et promouvoir leurs organisations.



Les paramètres sont tous significatifs. Toutes les hypothèses de H1 jusqu'à H5 sont par conséquent supportées par nos données, et notre modèle théorique est vérifié.

Avant de passer à l'interprétation et la discussion de nos résultats, nous proposons dans le tableau suivant un récapitulatif des résultats concernant les différentes hypothèses du modèle.

Tableau 4.31 Résultats des hypothèses de recherche

N°	Enoncé de l'hypothèse	Confirmation
H1	La mise à niveau a un impact positif sur la compétitivité commerciale	Confirmée
H2	La mise à niveau a un impact positif sur la compétitivité financière	Confirmée
H3	La mise à niveau a un impact positif sur la compétitivité technique	Confirmée
H4	La mise à niveau a un impact positif sur la compétitivité humaine et sociale	Confirmée
H5	La mise à niveau a un impact positif sur la compétitivité managériale	Confirmée

4.4 Discussions des résultats

En nous appuyant sur la confirmation de nos hypothèses de recherche, nous concluons que les PMN ont un impact positif sur les différentes dimensions de la compétitivité à savoir : la dimension commerciale, financière, technique, humaine & sociale et compétitivité managériale. Ces résultats confirment et prolongent les apports existants dans la littérature (ONUDI¹, Mariesse², Bouraoui³..) sur le lien et l'influence des PMN sur la compétitivité des entreprises ayant adhérees et finalisées ces programmes.

La mise à niveau a ainsi une influence très importante sur le premier type de compétitivité à savoir « la compétitivité commerciale » avec un $\beta = +0,937$. Il a été notamment établi que les entreprises qui ont finalisé un programme de mises à niveau ont réalisé de meilleures performances en matière de croissance des vente, d'amélioration de l'image de marque, d'augmentation du taux fidélité de la clientèle..etc.

Concernant la dimension « compétitivité financière », à l'instar des travaux d'Azouaou⁴ et Bennaceur et al.⁵ la mise à niveau influe de manière positive et significative ($\beta = +0.892$) sur la capacité de l'entreprise maintenir de grands

¹ ONUDI (2002), op.cit..

² Mariesse S. et Filipiak E. (2003), op.cit.

³ Bouraoui N.(2005), op.cit.

⁴ Azouaou L. (2011), op.cit.

⁵ Bennaceur S. et al.(2007), « Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée op.cit.

Chapitre IV : Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes

équilibres financiers, de faire face aux risques qui y sont associés et de créer de la valeur.

Cette forte influence s'explique par les aides financières accordées par les ministères algériens (MIPMEPI et MPMEA) ainsi que les autres organes d'aides et de financement de la mise à niveau des entreprises algériennes (ONUDI, EDPME, ANDPME..etc).

Par ailleurs, les résultats des estimations de l'impact de la mise à niveau sur la « compétitivité technique » ont montré que le PMN a un impact positif et important ($\beta=+0.821$) dans l'amélioration de la capacité des entreprises à détenir un bon potentiel de production et de recherche. Ce constat traduit l'apport du PMN en matière de modernisation des moyens de production, d'adaptation des nouvelles technologies et du renforcement de la capacité des entreprises à innover.

Pour ce qui est de la « compétitivité humaine et sociale » qui a son tour s'est vue améliorée suite à l'adhésion des entreprises au PMN ($\beta=+ 0.728$). Il a été ainsi établi que les entreprises mises à niveau sont parvenues à maintenir et conserver les meilleurs employés, à assurer une forte attractivité vis-à-vis des meilleurs salariés et à entretenir un bon climat social. Ces résultats attestent que ces entreprises ont su tirer profit des actions structurantes menées dans le cadre du PMN afin d'asseoir une politique humaine et sociale saine de leurs ressources.

Enfin, la mise à niveau exerce un impact positif mais moyen sur « la compétitivité managériale » (un $\beta= + 0,384$). Il ressort de l'étude que les aptitudes des manager à développer et à bien gérer leurs organisations se sont moyennement améliorées. Il s'agit ici des capacités : d'anticipation et de prévision, du leadership, de coordination et contrôle, de communication en interne et en externe et la délégation de certaines décisions et son information aux collaborateurs.

Les résultats de notre étude semblent apporter la preuve que le véritable apport du PMN à la compétitivité globale des entreprises s'exerce essentiellement à travers la compétitivité commerciale, puis la compétitivité financière. Nous retrouvons en troisième position la compétitivité technique qui précède la compétitivité humaine et sociale. En dernière position se trouve la compétitivité managériale dont l'impact des PMN sur cette dernière a été moyen et inférieur aux autres types de compétitivité.

Conclusion :

Dans ce dernier chapitre on a traité la validation empirique de la recherche, dans laquelle une revue de la littérature, concernant le développement des hypothèses, a été avancée.

Ensuite une collecte des données, à partir d'un échantillon d'entreprises algériennes, ayant déjà achevé leurs plans de mise à niveau, réparties sur l'ensemble du territoire algérien et appartenant à différents secteurs d'activités a été effectué.

Pour le traitement des données recueillis nous avons eu recours à une analyse factorielle exploratoire (sous le logiciel statistica 8) grâce à laquelle nous avons réduis nos variables, vérifier la dimensionnalité de l'échelle ainsi que la fiabilité des dimensions en calculant l'alpha de Cronbach.

L'analyse exploratoire a été suivie d'une analyse confirmatoire (sous le logiciel SPSS 20) qui a permis la confirmation des échelles. L'utilisation des méthodes d'équations structurelles a permis de tester la validité de contenu d'un questionnaire, et la détermination de la meilleure structure factorielle en termes d'ajustement aux données empiriques.

Enfin, une discussion des résultats était évidente pour confirmer ou infirmer les hypothèses de la recherche. Par cette discussion, on a relevé l'impact important de la mise à niveau sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Les résultats de notre étude ont confirmé notre hypothèse principale selon laquelle la mise à niveau influe positivement sur la compétitivité globale des entreprises ayant engagées et finalisées un programme de mise à niveau.

Ce dernier chapitre nous permet de déboucher sur la conclusion générale dans laquelle nous présenterons les apports théoriques, méthodologiques et managériaux, les limites et les voies de recherches futures.

CONCLUSION

GÉNÉRALE

L'origine de cette recherche provient du constat suivant: L'entreprise, en tant que système organisé, est interpellée au premier chef sur la ligne de front de la bataille pour la compétitivité. Sa croissance dépendra de sa capacité à résister aux assauts de cet environnement économique qui la fragilise. Sa survie est fonction de son aptitude à résister à la concurrence et à 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 est 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. La mise à niveau des entreprises algériennes est devenue ainsi le principal défi économique de l'Algérie dont l'économie dépend principalement des recettes pétrolières. Après les premiers tâtonnements de l'ouverture de son marché et le passage de l'économie dirigée vers l'économie libérale au début des années 1990, la mise à niveau des entreprises est devenue une question de vie ou de mort pour les entreprises algériennes. Ces différents programmes visent à amener les entreprises algériennes à s'aligner sur l'environnement économique international en mettant l'accent sur l'amélioration de leur compétitivité, notamment après l'entrée en vigueur de l'accord d'association avec l'Union Européenne et la perspective d'adhésion à l'OMC.

L'objectif central de cette recherche consistait à déterminer l'impact du programme de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises ayant adhéré et finalisé ce type de programme.

Notre étude n'a pas pour seul objectif de dresser un bilan quantitatif des réalisations des PMN en Algérie mais d'évaluer l'efficacité du dispositif et son impact sur la performance des entreprises algériennes ayant adhérées à ces programmes.

La revue de littérature réalisée dans les deux premiers chapitres de cette thèse nous a permis de faire le point sur la problématique de la compétitivité et de la mise à niveau des entreprises et nous a conduit à développer le modèle de recherche et les hypothèses associées.

Ainsi, dans le premier chapitre il était question de présenter les fondements théoriques du concept ambiguë et complexe qu'est la compétitivité, d'ailleurs plusieurs chercheurs en gestion et économistes ne se sont pas mis d'accord à l'unanimité quant à la définition du concept de compétitivité et l'usage de cette notion aussi bien au niveau nation qu'au niveau entreprise. Nous avons aussi exposé les contours de la compétitivité des entreprises, ses différents

déterminants ainsi que ses outils d'étude et d'analyse aux niveaux interne et externe.

Dans le deuxième chapitre, nous avons défini le concept de mise à niveau, son contexte ainsi que ses différents types pour présenter après les fondements et structures des programmes de mise à niveau et le processus stratégique de mise à niveau. Par la suite, nous avons exposé et analysé quelques expériences étrangères dans le domaine de mise à niveau à savoir : l'expérience portugaise, tunisienne, marocaine, égyptienne et sénégalaise.

Le troisième chapitre avait pour objectifs la présentation du contexte de la mise à niveau des entreprises algériennes, les dispositifs mis en place, leurs évaluations ainsi que les résultats obtenus afin d'effectuer notre étude empirique sur l'effet attendu des PMN sur les différents indicateurs de compétitivité des entreprises.

Dans le dernier chapitre, nous avons présenté : la méthodologie utilisée dans l'évaluation empirique de l'impact de la mise à niveau, l'échantillon d'étude, le questionnaire et la méthode de recueil des données. D'autre part, nous avons abordé les deux phases du protocole de recherche. La première a été consacrée à l'évaluation de la qualité des échelles mesures, par des analyses factorielles exploratoires, complétées par des analyses factorielles confirmatoires. Dans une seconde phase, les hypothèses de recherche ont été testées par des méthodes d'équations structurelles et les résultats du traitement des données des entreprises étudiées ont été interprétés.

A travers les quatre chapitres de notre thèse, nous avons adopté une démarche méthodologique qui allie analyse de littérature et observation du terrain. Nos orientations de recherches sont aussi variées que complémentaires mais se rejoignent dans un but qui est celui d'étudier l'impact des PMN sur la compétitivité des entreprises algériennes.

Principaux apports de la recherche

Les apports de la recherche se comptent au nombre de trois: théoriques, méthodologiques et managériaux.

Les apports théoriques

Aujourd'hui, les mutations que connaît l'économie mondiale sont très importantes. Les engagements vers plus de libéralisation économique reflètent aussi une libéralisation, bien que partielle, des échanges internationaux. Les

nouveaux accords du GATT, les arrangements préférentiels régionaux et /ou intra régionaux ainsi que les nouvelles alliances économiques (zone de libre échange) témoignent d'une globalisation de l'économie et augmentent les interdépendances en matière d'échanges entre les nations.

L'épreuve de la mondialisation constitue donc un challenge aussi difficile que complexe pour les pays en développement et les pays à économie en transition. En effet, pour ces pays le défi majeur de la mondialisation au début du XXI^e 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 durable de l'industrie.

L'internationalisation de l'entreprise est ainsi une nouvelle alternative économique générée par la globalisation des échanges mettant le potentiel productif, partout dans le monde, devant un double impératif : s'ouvrir et se mettre constamment à niveau afin de devenir compétitive.

Le concept de compétitivité surgit alors comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne. Les préoccupations pour une meilleure compréhension de la compétitivité apparaissent dans tous les discours politiques, les arènes académiques et les débats des industriels du monde entier. La production littéraire qui en découle est aussi diverses que variées allant de simples études sur des activités spécifiques ou sectorielles jusqu'à des articles de la littérature économique en passant par des analyses institutionnelles. Cependant, la multiplication des références relatives à la compétitivité constitue probablement une source de confusion davantage qu'un progrès de réflexion, mais elle est révélatrice d'une rupture profonde qui affecte la façon d'envisager le développement des entreprises et des économies.

D'un autre côté et dans le cadre de la libéralisation, de l'ajustement et de la relance de l'économie, la mise à niveau est devenue pour la plupart des pays en développement et des pays à économie en transition des programmes prioritaires visant à promouvoir et à développer un secteur industriel compétitif doté de capacités et de compétences institutionnelles et humaines. C'est une réponse à la fragilisation du tissu économique. Elle est 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.

Les expériences internationales dans le domaine de mise à niveau des entreprises dans des pays qui représentent des structures de production et des niveaux de développement économique différents, parfois très éloigné, nous invite à penser que bien que les enseignements tirés de ces expériences sont importants on ne peut les considérer comme des références et ne peuvent devenir des recettes prêtes à l'emploi et dont l'application conduirait aux mêmes résultats indépendamment du contexte et de l'environnement dans lesquels elles sont mise en œuvre.

Les apports méthodologiques

Tout d'abord, le choix d'interroger des entreprises de nationalité algérienne (publiques et privés) de différentes tailles, réparties sur l'ensemble du territoire algérien et appartenant à différentes branches activités qui ont engagé le processus de la mise à niveau et l'ont finalisé constitue un apport méthodologique.

Par ailleurs, notre étude quantitative, qui s'est déroulée en deux phases distinctes, représente un apport méthodologique. Dans un premier temps de l'analyse quantitative, nous avons analysé la qualité des échelles de mesures. Par la suite, il était nécessaire de vérifier la validité convergente et discriminante de chaque échelle car ces dernières ont été adaptées ou créées pour l'étude, elles n'ont pas été testées dans des conditions similaires. Une analyse factorielle en composante principale a permis de purifier les échelles. Concernant la fiabilité des facteurs issus de l'analyse factorielle, nous avons vérifié que les items sélectionnés mesuraient effectivement la variable latente.

L'utilisation d'une analyse factorielle exploratoire n'est pas obligatoire dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive mais le faible nombre d'études où sont opérationnalisées les variables de notre modèle de recherche, nous conduit à développer une démarche exploratoire de construction des échelles de mesure. Dans un deuxième temps, et dans un souci de confirmation de nos échelles, nous avons utilisé la méthode des analyses factorielles confirmatoires. L'apport des méthodes d'équations structurelles, après une analyse en composantes principales est double: la possibilité de tester la validité de contenu d'un questionnaire, et la détermination de la meilleure structure factorielle en termes d'ajustement aux données empiriques. L'analyse confirmatoire a permis de confirmer la structure de nos échelles, d'en étudier la fiabilité et la validité. Pour ces raisons, nous avons combiné des méthodes exploratoires et confirmatoires dans la construction de nos échelles de mesure.

Pour tester nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours aux méthodes dites de deuxième génération, à savoir les équations structurelles. Compte tenu des bons résultats du modèle de mesure, nous avons pu tester et confirmer de manière systémique, l'ensemble des hypothèses de recherche de notre modèle.

Ainsi, afin de traiter la problématique de recherche, notre étude a permis d'enrichir, voire de créer des échelles de mesures, qui ont ensuite été testées et validées, par des méthodologies quantitatives de première et de seconde génération.

Les apports managériaux

D'un point de vue managérial, notre thèse apporte des recommandations aux dirigeants des entreprises mises à niveau ou désireuses d'engager un PMN ainsi que les pouvoirs publics. Nos suggestions découlent d'une réflexion que nous avons cherché à mener avec beaucoup de pragmatisme et tout en ayant conscience de la prudence que nous imposent les limites de notre recherche. Nous pensons ainsi être en mesure de dégager les recommandations suivantes :

A travers la validation de nos hypothèses nous pouvons souligner l'importance et la nécessité de réajuster les comportements des acteurs économiques aux chocs anticipés de l'ouverture commerciale programmée et aux mutations de l'environnement international des affaires. Les anciens réflexes de management ne sont plus adaptés à la situation. Dans cette perspective, la mise à niveau des entreprises algériennes devait 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, et dans le cadre de la mise à niveau les managers devraient accorder plus d'importance aux intangibles (formation, culture) dont ils voient mal l'utilité et préféreraient de loin disposer de crédits d'équipements ainsi que d'autres investissements matériels.

À la différence de l'entreprise occidentale, la mise à niveau de l'entreprise algérienne, et par conséquent sa compétitivité, ne dépend malheureusement pas seulement de la volonté de ses dirigeants, même s'ils ont une part de responsabilité, mais aussi de son environnement macroéconomique. L'environnement des entreprises algériennes n'est pas très propice au renforcement de la compétitivité des entreprises et à leur mise à niveau : accès difficile au crédit bancaire, problèmes relatifs au domaine foncier industriel, lourdeur et lenteur des formalités administratives, insuffisance du système

d'informations et concurrence des entreprises de l'économie informelle. Raison pour laquelle, nous suggérons la mise en place d'un programme de mise à niveau de l'environnement qui doit porter, sur l'environnement institutionnel, financier et bancaire et voire même politique et sociale. En effet, la mise à niveau ne doit pas être perçue uniquement comme des tranches budgétaires à allouer, mais son importance, requiert l'engagement total de l'Etat afin de mettre en place les réformes qui touchent à l'environnement des entreprises.

En ce qui concerne la disponibilité de l'information et dans le but de modifier le comportement des acteurs économiques, nous suggérons la mise en œuvre en plusieurs étapes d'une vaste campagne de mobilisation et de sensibilisation. Il serait utile aussi de mettre en place un système d'information qui permet une remontée systématique d'informations sur les entreprises ayant adhérées au PMN, ce système doit faire apparaître les demandes et le suivi régulier des actions engagées dans le cadre du programme de mise à niveau. Il serait aussi judicieux de faciliter le déblocage des primes et le remboursement des frais de diagnostic dans des délais courts car la lenteur administrative représente un frein à l'adhésion des entreprises à la démarche de mise à niveau.

Limites et perspectives de recherche

Limites de la recherche

Comme tout œuvre scientifique, à côté des contributions, notre travail présente certaines limites. Celles-ci se situent à plusieurs niveaux : Le choix de l'échantillon et le recueil des données et les échelles de mesure.

La première limite est liée à la taille de l'échantillon. Nous avons travaillé sur un échantillon relativement restreint (69 entreprises individus), même s'il correspond à un taux de réponse très satisfaisant (un peu plus de 56%).

La seconde limite réside dans le choix d'un seul programme de mise à niveau pour tester notre modèle de recherche. Bien que notre objectif au départ était de constituer un échantillon varié des entreprises ayant suivie les PMN déjà finalisés (le programme pilote de l'ONUDI, le programme MIR, le programme EDPME...etc), mais suite à la restriction extrême d'accès à l'information, nous avons fini par cibler seulement les entreprises ayant bénéficié du programme réalisé par le MIR. Notons que la construction d'une base de données était un travail particulièrement long et pénible surtout qu'ils n'existent pas un dispositif d'information bien établi qui se rattache aux différents programmes de mise à niveau.

La troisième limite réside dans le caractère exploratoire de certaines mesures des variables. En présence de peu de variables testées empiriquement dans la littérature, nous avons dû dans certains cas, les compléter et les enrichir pour créer les échelles de mesure.

Voies de recherche

Une thèse qui se termine ouvre d'autres voies de recherche. Les avenues pistes pour les futures recherches sont directement tirées des limites que nous venons d'évoquer ci-dessus. Elles s'articulent autour des axes suivants :

- Effectuer d'autres études quantitatives sur l'impact des autres PMN sur la compétitivité des entreprises algériennes afin de réaliser une étude comparative des différents dispositifs de mise à niveau en Algérie.
- Réutiliser, voire améliorer certaines échelles de mesures dans des contextes similaires ou non.
- Prendre en considération les différences sectorielles car il est possible que l'approche multisectorielle de cette recherche ait pu dissimuler des différences intéressantes. Ainsi, la réalisation d'autres recherches dans des secteurs bien définis nous permettra d'approfondir l'analyse de l'impact des PMN sur la compétitivité des entreprises, surtout que la pression concurrentielle varie d'un secteur à un autre ainsi que les pressions de l'environnement sectoriel.

BIBLIOGRAPHIE

A

Abate R, Ducreaux J-M et Kachaner N.(2009), « Le Grand Livre de la Stratégie », Ed d'organisation, Paris.

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.

Adam J.(2007), « Guide du pré-diagnostic », EDPME, Alger, septembre.

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), «Etude 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.

Alexandre J. (2003), « Le guide du Benchmarking », Éditions d'Organisation, Paris.

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.

Arrêté du ministre des PME et du Commerce du Sénégal n° 003908 du 16 juin 2003, portant création du Comité de Pilotage de la Mise à Niveau des Entreprises.

Arrêté du Premier Ministre sénégalais n° 003907 daté du 10 juin 2003.

Atamer T. et Calori R. (2003), « Diagnostic et décisions stratégiques », Ed Dunod, Paris.

Ayoub J. (2001), « Restructuration et politique d'accompagnement », séminaire ONUDI-PNUD-MIR Mise à niveau et compétitivité industrielle , Alger les 12 &13 février.

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

Azouaou L. et Belouard N. (2010), « la politique de mise à niveau des PME algériennes : enlisement ou nouveau départ ? », Colloque international *Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ?* , 21 & 23 juin, Hammamet, Tunisie.

Azouaou L.(2009), « La compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébines : Analyse a partir d'une approche multidimensionnelle », Revue Économie & Management, n° 03, Université de Tlemcen, Mars , pp 193-211.

B

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.

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.

Barat C et Marniesse S. (2002), « Compétitivité du Sénégal, quelques éclairages », Agence Française de Développement, Paris.

Baron R.(1997), « Economic/Fiscal instruments: Competitiveness issues related to carbon/energy taxation », OCDE, Paris.

Batsch L. (2000), « Le diagnostic financier », Ed Économica, Paris.

Batsch L.(2003),« Le recentrage : une revue des approches financières »,in Revue finance contrôle stratégie, Volume 6, N°2, juin, pp.43-65.

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.

Bekenniche O. (2006) , « L'Algérie, le GATT et l'OMC »,Ed OPU, Oran.

Ben Rejeb M.(2009), « L'impact de l'ouverture sur la performance des entreprises : L'exemple Tunisien », Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, Paris.

Benabdallah Y. (2003), (sous-direction), « Etude sur la qualité de la relation Banque/Entreprises », 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.

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.

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.

Bennaceur 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.

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.

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^{ème} 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.

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.

Boston Consulting Group (1984), « Les Mécanismes Fondamentaux de la compétitivité », Ed Hommes et Techniques, 4^{ème} édition, Paris.

Boucekkine R.(2011), « L'Algérie ne manque pas d'argent », Objectif méditerranée, n°119, mars , p.26.

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.

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.

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.

Boughadou A.(2006), « Politique d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes », MPMEA, Alger, avril.

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 autres, Ed l'Harmattan, 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.

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.

Bouyacoub A. (1996), « Entreprises publiques et transition à l'économie du marché », CREAD, n° 39, 1^{er} trimestre.

- Bouyacoub A.** (1997a), « 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 », in *Les Cahiers du CREAD*, n° 39, Alger, p. 07.
- Bouyakoub A.** (1997), « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », *Confluences Méditerranée*, n°21, p.80.
- Bouzidi 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.
- 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.
- 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.
- Bureau de mise à niveau (1995), « Rapport de mission au Portugal », du 27 au 03 Août 1995.
- C**
- 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.
- Castro J.L, Guérin F et Lauriol J.** (1998) « Le modèle des 3 C en question », dans *Revue Française de Gestion*, n°118, p.76.
- 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 », AFD, p.28.
- Caupin V.**(2005), « Libre échange : euro-méditerranéen : premier bilan au Maroc et en Tunisie », Agence Française de Développement, Paris.
- 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
- Chakroun M.** (2002), « Les déterminants de la compétitivité internationale du secteur manufacturier tunisien : un modèle », communication aux 18^{ème} journées de l'Association Tiers-Monde, Tunis, les 30 & 31 mai.
- 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.

- 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^{ème} conférence générale de l'ONUDI, 5 Décembre, Vienne.
- Chesnais F.** (1990), « La Compétitivité technologique en tant que compétitivité structurelle », dans Chesnais F. Compétitivité internationale et dépenses militaires, Economica.
- Chettab Abbas N.** (2002) : « La mondialisation économique : le nouvel instrument de l'hégémonie Euro-Américaine, le cas de l'Algérie », thèse de doctorat d'état, Université Badji Mokhtar, Annaba.
- 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.
- CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement).** (2002), «Diversification des exportations, accès aux marchés et compétitivité», novembre, p.23.
- Commission Européenne** (1994), « Bilans des actions mises en œuvre au titre du PEDIP de 1988 à 1993 », Alger.
- 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.
- 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 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.
- Crouch et Ritchie.** (1999),«Tourism, Competitiveness and societal prosperity», *Journal of business research* 44, pp.137-152.

D

- 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.
- 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.

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 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

Desreumaux A, Lecocq X. et Warnier V. (2006), « Stratégie », Ed Pearson Education, France.

Dessus S. et **Akiko S.** (2000), « Intégration régionale et réformes intérieures en Méditerranée, OCDE.

Diagne A et **Daffé G.** (2002), « Le Sénégal en quête d'une croissance durable », Ed CREA-Karthala, Paris.

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.L et **Kim.C.** (2003), « Destination competitiveness: determinants and indicators », Current Issues in tourism, Vol.6, n°5,2003, pp.369-414

E

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.

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^{ème}, Dunod, Paris.

F

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, pp 369-414.

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.

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.

G

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., Kensinge 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.

Goumeziane S.(1996), « Le mal algérien : Économie politique d'une transition inachevée », Ed l'Harmattan, Paris.

GREGEOI (Groupe de Rcherche 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.

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, p4.

Guerra F. (2007), « Pilotage stratégique de l'entreprise », Ed De Boek, Bruxelles.

H

Habour A. (2002), Président de la Chambre algérienne de Commerce et d'Industrie, Revue « Mutation », Éditée par la CACI, mars.

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 & 16 mars.

Hamdi K.(2002), « Diagnostic et redressement d'entreprise », Ed Es-salem, Alger.

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.

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.

- Hedir M.** (2002), « L'économie algérienne à l'épreuve de l'OMC », Ed ANEP, Alger.
- 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,1999.
- Hermel L. et Achard P.** (2007), « 100 questions pour comprendre et agir: le benchmarking », Ed AFNOR.
- 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.

I

- Igalens J. et Roussel P.** (1998), « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », Ed Economica, Paris.
- 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.
- Isli 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.

J

- Jakobiak F.** (1998), « L'intelligence économique en pratique », Ed d'organisation, Paris.
- 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 18 Avril.
- Johnson G. et Skholes K.**(2001), « Stratégique », Ed Pearson, Paris.
- 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.

K

Kanter R.S. (1995), « World class: Thinking locally in the global economy », Ed Simon & Schuster, New York, preface.

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.

Khamassi-El Efrif 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.

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.

Khelifati N. (1994), « Introduction à l'organisation et au diagnostic de l'entreprise », Ed Berti.

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.

Kotler P, Keller K., Dubois B et Manceau D. (2006), «Marketing management», 12ème édition, Ed Pearson Education, Paris.

KozakM.et Rimmington M. (1998), « Benchmarking: destination attractiveness ans 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.

L

Labigne M. (2003) , « Le métier de consultant », (expert international ONUDI , Formation des consultants en diagnostic pour la mise à niveau, MI/ONU/INPED, le 04 octobre.

Lachaal L. (2005), « La compétitivité : Concepts, définitions et applications », Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT), Tunis, Juin.

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.

Lafay G. (1978), « Remarques sur la compétitivité en logue période », *Economie et Statistique*, n°102, Juillet-août, p.30.

- Lamiri A.** (2003a), « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », OPU, Alger.
- Lamiri A.** (2003b), « La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes », Revue des Sciences Commerciales et de gestion, N°02, ESC Alger.
- Lamiri A.**(1993), « Gérer l'entreprise algérienne en économie de marché », Ed Prestcomm, Alger.
- Landau R.** (1992), «Technology, capital formation and U.S. competitiveness», dans International Productivity and Competitiveness, Hickman, EdB.G. (éd.). Oxford University Press, New York, p.18.
- 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 », *Entrepreneuriat et mise à niveau des entreprises en Algérie*, OPU, Oran.
- 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.
- 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 L.E.SCAning », 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.
- 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 31décembre 2005.
- Loi n°99-11** du 23 décembre 1999.
- Lothore A.** (2003), « Boîte développement », Grain de Sel n° 23, juin, p.26.

M

- 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.

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 C.(2002), « Méthodologie du business plan », Ed d'Organisation, Paris.

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 12/05/2006.

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.

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.

Mariesse 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 et déclinaisons 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 21/07/2007.

Marniesse S et Filipiak E.(2003b), « Le point sur le concept de mise a niveau de l'économie », La lettre des économistes de l'AFD , n° 3, novembre/décembre 2003, p.6

Marniesse S. et Filipiak E. (2003a), « Compétitivité et mise à niveau des entreprises Approches théoriques et déclinaisons 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 21/07/2007.

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.

Mazier J., Basle M. et Vidal J.-F. (1993), « Quand les crises durent ...», 2^{ème} édition, Economica, Paris.

- Mbengue A. et Petit M.** (2001), « Stratégie et gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 4-10
- McFetridge D.G.** (1995), « Competitiveness: Concepts and Measure », Occasional paper, n°5, Industry Canada.
- Mebtoul A.** (2002), « L'Algérie face aux défis de la mondialisation », Ed OPU, Alger.
- Mebtoul A.**(1998), « L'économie algérienne : blocages et enjeux de la remondialisation », Euro-Money, Londres, réactualisé en 2003.
- Megginson 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.
- Megginson W.L, Nash R .C et Van Randenborgh M.** (1994), « The Financial and Operating Performance oh Newly Privatized Firms : An International Empirical Analysis », *Journal of Finance*, vol.49, n°2, p.403-445.
- 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.
- 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.
- 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 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 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 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.
- 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 de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (2010), « Rapport d'évaluation à fin décembre 2010 », 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 la Petite et Moyenne Entreprise, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Micro Finance (2006a), « Financement des entreprises sénégalaises Répertoire des Institutions et Structures d'Appui », Sénégal.

Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise, de l'Entrepreneuriat Féminin et de la Micro Finance (2006b), « Plan de mise à niveau : guide méthodologique », Sénégal.

Mission Economique de Rabat (2003), «Le financement de la mise à niveau des PME/PMI marocaines», Ambassade de France au Maroc, Rabat.

Mucchielli J.L. (1998) « Multinationales et mondialisation », Ed du Seuil, Paris.

Mucchielli J.L. (2002), «La compétitivité : définitions ; indicateurs et déterminants », Accomex, n°44, mars-avril, p 9 -19.

N

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.

Nashashibi K. et autres (1998), «Algérie ; stabilisation et transition à l'économie de marché», FMI, Washington.

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, liège Belgique.

Norman G. et **Moitta M.** (2000), « Does Economic integration cause foreign direct investment », International Economic Review, vol.37, n°4, p.757-783.

O

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. (1991), « Le génie du stratège »,Ed Dunod, Paris.

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, [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, [en ligne], consulté le 18/10/2010.

P

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.

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.

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.

Pricewaterhouse 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.

R

Rainelli M. (2004), « L'Organisation mondiale du commerce », Ed La Découverte, Paris.

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

Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akermi A. (2002), « Méthodes d'équations structurelles: Recherche et Application en Gestion », Editions Economica, Paris.

S

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.

Santana A.J. (1995), « PEDIP développement industriel: l'expérience portugaise », séminaire, Tunisie, 25 avril.

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.

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

Sedjari A. (1999), « La mise à niveau de l'administration face à la mondialisation », Ed l'Harmattan-GRT, Paris.

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.

Siegel S et Castellan N.J.(1988), « Nonparametric statistics for the Behavioral Sciences 2nd », Ed. McGraw Hill Book Company, New york.

Singh A. et Weisse B. (1999), «Le modèle asiatique: une crise sans surprise?», *Revue Internationale des Sciences Sociales*, n°160, juin, pp. 229-242.

Sirieix L. (1996), « Apports des méthodes d'équations structurelles aux sciences de gestion : une étude empirique du comportement du consommateur », Actes des XIII^{ème} 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.

T

Tabachnick B.G. et **Fidell L.S.** (2007), « Using multivariate statistics » (5th Ed), Boston, MA: Allyn& Bacon.

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.

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 », in ouvrage Collectif Entreprenariat et mise à niveau des entreprises en Algérie, Ed OPU.

U

Uzan O. (1996), « Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel », Les stratégies d'entreprises, Cahiers Français, n°275, p.75.

V

Veblen T. (1975), « The theory of Business Enterprise », Augustus M.Kelley Publishers, Clifton.

W

WEF.(2012), «The Global Competitiveness Report 2012-2013» in :<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2012-2013>, [en ligne], consulté le 15/01/2014.

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.

Y

Yacoub L.(2008), « Le programme de mise a 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 inachieving continuous service quality », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.7, n°4, pp.27-32.

ANNEXES

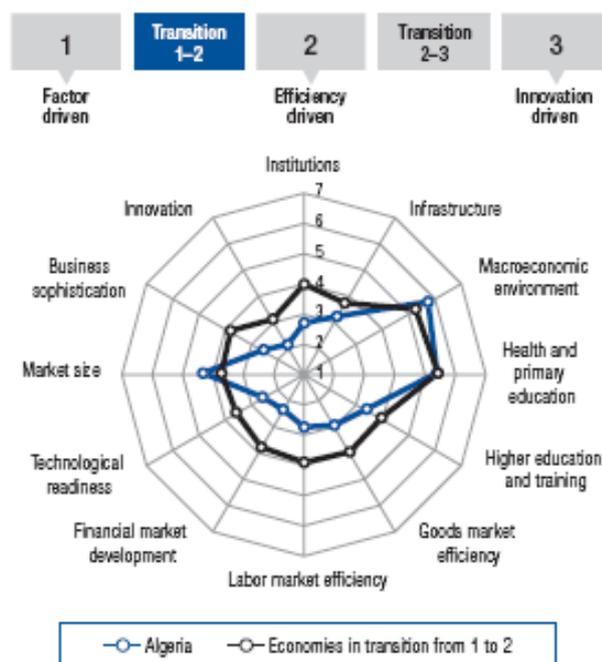
Annexe n°1

Indice de compétitivité globale de l'Algérie

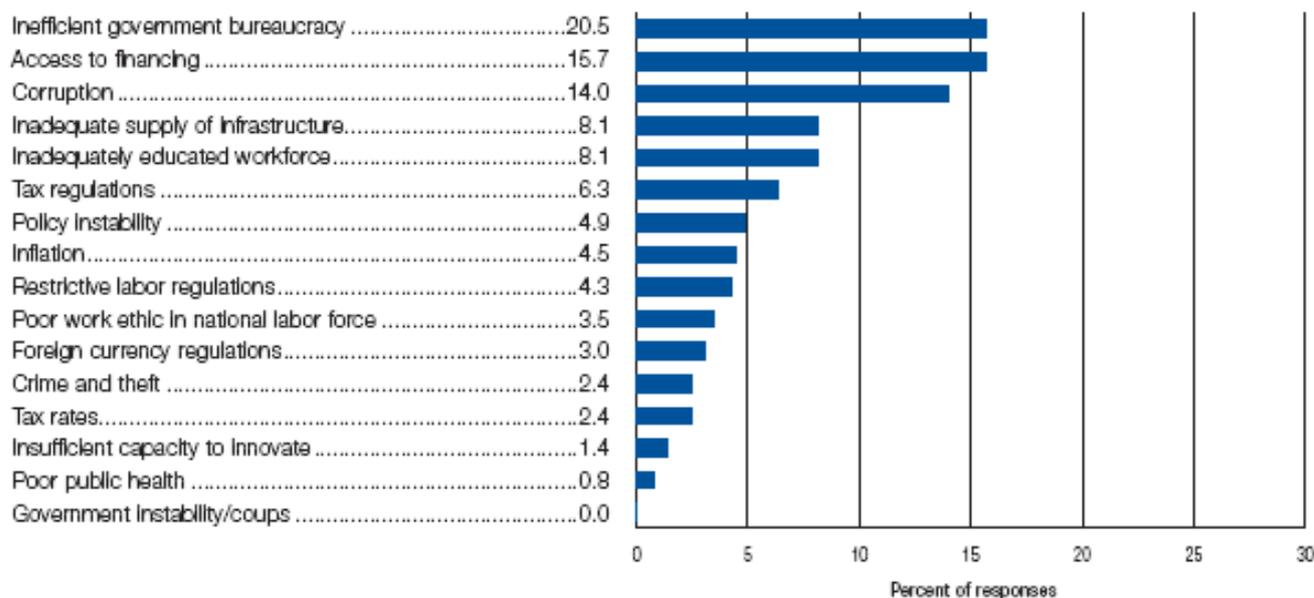
The Global Competitiveness Index

	Rank (out of 144)	Score (1-7)
GCI 2012-2013	110	3.7
GCI 2011-2012 (out of 142)	87	4.0
GCI 2010-2011 (out of 139)	86	4.0
Basic requirements (59.1%)	89	4.2
Institutions	141	2.7
Infrastructure	100	3.2
Macroeconomic environment	23	5.7
Health and primary education	93	5.4
Efficiency enhancers (35.7%)	136	3.1
Higher education and training	108	3.4
Goods market efficiency	143	3.0
Labor market efficiency	144	2.8
Financial market development	142	2.4
Technological readiness	133	2.6
Market size	49	4.3
Innovation and sophistication factors (5.2%)	144	2.3
Business sophistication	144	2.5
Innovation	141	2.1

Stage of development



The most problematic factors for doing business



Note: From the list of factors above, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between 1 (most problematic) and 5. The bars in the figure show the responses weighted according to their rankings.

Source : World Economic Forum (2012), "The Global Competitiveness Report 2012-2013", Genève, pp 88-89.

The Global Competitiveness Index in detail

INDICATOR	VALUE	RANK/144
1st pillar: Institutions		
1.01 Property rights	2.5	140
1.02 Intellectual property protection	1.8	142
1.03 Diversion of public funds	2.2	131
1.04 Public trust in politicians	1.8	129
1.05 Irregular payments and bribes	2.6	135
1.06 Judicial independence	2.5	123
1.07 Favoritism in decisions of government officials	2.2	134
1.08 Wastefulness of government spending	2.4	116
1.09 Burden of government regulation	2.3	140
1.10 Efficiency of legal framework in settling disputes	2.6	132
1.11 Efficiency of legal framework in challenging regs.	2.5	137
1.12 Transparency of government policymaking	2.6	144
1.13 Gov't services for improved business performance	2.8	124
1.14 Business costs of terrorism	3.5	140
1.15 Business costs of crime and violence	3.6	119
1.16 Organized crime	3.3	137
1.17 Reliability of police services	3.0	121
1.18 Ethical behavior of firms	2.6	143
1.19 Strength of auditing and reporting standards	2.8	143
1.20 Efficacy of corporate boards	3.1	143
1.21 Protection of minority shareholders' interests	3.1	136
1.22 Strength of investor protection, 0-10 (best)*	5.3	65
2nd pillar: Infrastructure		
2.01 Quality of overall infrastructure	3.5	102
2.02 Quality of roads	3.4	88
2.03 Quality of railroad infrastructure	2.0	90
2.04 Quality of port infrastructure	2.7	131
2.05 Quality of air transport infrastructure	3.3	125
2.06 Available airline seat kms/week, millions*	146.0	72
2.07 Quality of electricity supply	4.5	80
2.08 Mobile telephone subscriptions/100 pop.*	99.0	87
2.09 Fixed telephone lines/100 pop.*	8.5	98
3rd pillar: Macroeconomic environment		
3.01 Government budget balance, % GDP*	-3.6	82
3.02 Gross national savings, % GDP*	50.1	6
3.03 Inflation, annual % change*	4.5	68
3.04 General government debt, % GDP*	9.9	11
3.05 Country credit rating, 0-100 (best)*	53.7	59
4th pillar: Health and primary education		
4.01 Business impact of malaria	5.5	91
4.02 Malaria cases/100,000 pop.*	0.0	72
4.03 Business impact of tuberculosis	5.2	80
4.04 Tuberculosis cases/100,000 pop.*	90.0	88
4.05 Business impact of HIV/AIDS	5.3	69
4.06 HIV prevalence, % adult pop.*	0.1	12
4.07 Infant mortality, deaths/1,000 live births*	30.5	102
4.08 Life expectancy, years*	72.9	83
4.09 Quality of primary education	2.4	129
4.10 Primary education enrollment, net %*	95.6	49
5th pillar: Higher education and training		
5.01 Secondary education enrollment, gross %*	94.9	52
5.02 Tertiary education enrollment, gross %*	30.8	74
5.03 Quality of the educational system	2.5	131
5.04 Quality of math and science education	2.7	129
5.05 Quality of management schools	3.0	131
5.06 Internet access in schools	2.4	132
5.07 Availability of research and training services	2.8	138
5.08 Extent of staff training	2.6	142

INDICATOR	VALUE	RANK/144
6th pillar: Goods market efficiency		
6.01 Intensity of local competition	3.1	144
6.02 Extent of market dominance	2.8	137
6.03 Effectiveness of anti-monopoly policy	2.9	140
6.04 Extent and effect of taxation	3.2	101
6.05 Total tax rate, % profits*	72.0	135
6.06 No. procedures to start a business*	14	134
6.07 No. days to start a business*	25	92
6.08 Agricultural policy costs	3.2	124
6.09 Prevalence of trade barriers	3.0	141
6.10 Trade tariffs, % duty*	14.0	132
6.11 Prevalence of foreign ownership	3.3	136
6.12 Business impact of rules on FDI	3.2	138
6.13 Burden of customs procedures	2.5	141
6.14 Imports as a percentage of GDP*	32.4	111
6.15 Degree of customer orientation	3.0	144
6.16 Buyer sophistication	2.4	131
7th pillar: Labor market efficiency		
7.01 Cooperation in labor-employer relations	2.9	143
7.02 Flexibility of wage determination	4.0	125
7.03 Hiring and firing practices	3.3	112
7.04 Redundancy costs, weeks of salary*	17	81
7.05 Pay and productivity	2.4	144
7.06 Reliance on professional management	2.3	144
7.07 Brain drain	1.5	144
7.08 Women in labor force, ratio to men*	0.21	144
8th pillar: Financial market development		
8.01 Availability of financial services	2.6	143
8.02 Affordability of financial services	2.0	144
8.03 Financing through local equity market	2.2	131
8.04 Ease of access to loans	2.0	128
8.05 Venture capital availability	1.8	138
8.06 Soundness of banks	2.9	143
8.07 Regulation of securities exchanges	2.3	140
8.08 Legal rights index, 0-10 (best)*	3	118
9th pillar: Technological readiness		
9.01 Availability of latest technologies	3.4	142
9.02 Firm-level technology absorption	3.2	144
9.03 FDI and technology transfer	3.4	140
9.04 Individuals using Internet, %*	14.0	110
9.05 Broadband Internet subscriptions/100 pop.*	2.8	87
9.06 Int'l Internet bandwidth, kb/s per user*	8.9	89
9.07 Mobile broadband subscriptions/100 pop.*	0.0	128
10th pillar: Market size		
10.01 Domestic market size index, 1-7 (best)*	4.2	47
10.02 Foreign market size index, 1-7 (best)*	4.9	49
11th pillar: Business sophistication		
11.01 Local supplier quantity	4.0	124
11.02 Local supplier quality	3.4	137
11.03 State of cluster development	2.4	139
11.04 Nature of competitive advantage	2.0	144
11.05 Value chain breadth	2.2	143
11.06 Control of international distribution	2.5	144
11.07 Production process sophistication	2.3	141
11.08 Extent of marketing	2.3	143
11.09 Willingness to delegate authority	1.9	144
12th pillar: Innovation		
12.01 Capacity for innovation	1.9	143
12.02 Quality of scientific research institutions	2.1	141
12.03 Company spending on R&D	1.8	143
12.04 University-industry collaboration in R&D	1.9	144
12.05 Gov't procurement of advanced tech products	2.2	142
12.06 Availability of scientists and engineers	4.0	72
12.07 PCT patents, applications/million pop.*	0.2	91

Annexe n°2

Programme global de restructuration et de mise à niveau

<i>Première composante</i>	<i>Assistance à la conception, mise en œuvre et suivi d'un programme national de Restructuration industrielle et de mise à niveau (Bénéficiaire: Ministère de l'industrie)</i>	<i>C.T</i>	<i>M.T</i>
Résultat I	Formulation et aide à la mise en œuvre d'un programme de restructuration et de mise à niveau Formuler et aider à la mise en œuvre d'un programme de mise à niveau	X	
Activité 1	Identifier le comité de pilotage et de la structure chargé de la mise en œuvre du programme; identifier d'autres structures et organisations qui constituent l'interface	X	X
Activité 2	Établir un programme de communication et de sensibilisation	X	X
Activité 3	Former un corps de spécialistes chargés de la mise en œuvre du programme global de restructuration et de mise à niveau	X	X
Résultat II	Concevoir et formaliser les procédures et le cadre réglementaire Formaliser les procédures de mise en œuvre du programme de mise à niveau	X	
Activité 1	Mettre à jour les textes législatifs ou réglementaires ayant un rapport direct avec la mise à niveau des entreprises	X	
Activité 2			
Résultat III	Étude et création d'un fonds de restructuration/mise à niveau Analyser la situation actuelle en matière de financement de l'investissement matériel et immatériel	X	
Activité 1	Étudier les possibilités et la faisabilité pour la création d'un fonds de restructuration/mise à niveau	X	
Activité 2	Assister à la création du fonds et à l'élaboration des procédures de fonctionnement		X
Activité 3			
Résultat IV	Étude pour la création d'un tableau de bord de la mise à niveau Préciser les besoins par une enquête auprès des acteurs	X	
Activité 1	Décrire le dispositif de saisie, de traitement et de restitution de l'information; préciser les conditions techniques, financières et réglementaires de son fonctionnement	X	
Activité 2	Valider le projet par le comité de pilotage et le mettre en œuvre	X	
Activité 3			
<i>Deuxième composante</i>	<i>Renforcement des capacités des structures d'appui à l'industrie (Bénéficiaires: structures d'appui)</i>	<i>C.T</i>	<i>M.T</i>
Résultat I	Renforcement des capacités des bureaux d'études et des banques Organiser une session de formation sur le diagnostic stratégique et le plan de mise à niveau	X	
Activité 1			

Résultat II	Renforcement des capacités des organismes de normalisation, de certification et d'accréditation		
Activité 1	Évaluer la situation actuelle de l'infrastructure qualité en termes de ressources matérielles et humaines	X	
Activité 2	Formuler un programme pour mettre à niveau et renforcer les capacités de structures de normalisation, de certification, de métrologie et d'accréditation	X	
Activité 3	Assister les structures de normalisation, de certification, de métrologie et d'accréditation à obtenir une reconnaissance internationale		X
Résultat III	Renforcement des capacités des centres techniques		
Activité 1	Évaluer les besoins et les offres d'assistance technique	X	
Activité 2	Organiser des sessions de formation pour le personnel technique des centres	X	X
Activité 3	Assister à la mise en place de banques de données techniques et commerciales		X
Résultat IV	Renforcement du dispositif d'accompagnement du commerce extérieur		
Activité 1	Évaluer la situation actuelle du dispositif d'accompagnement et d'incitation à l'exportation et à l'accès au marché international	X	
Activité 2	Formuler un programme d'assistance visant à faciliter le commerce international (Trade Facilitation)	X	
Activité 3	Aider à la mise en œuvre du programme	X	X
<i>Troisième composante</i>	<i>Programme d'appui pour la restructuration et la mise à niveau d'entreprises pilotes choisies parmi les secteurs composante prioritaires (Bénéficiaires: entreprises)</i>	<i>C.T</i>	<i>M.T</i>
Résultat I	Rapport de diagnostic pour la mise à niveau pour chaque entreprise pilote choisie		
Activité 1	Diagnostic des produits -marchés et du positionnement stratégique	X	
Activité 2	Diagnostic financier	X	
Activité 3	Diagnostic des compétences managériales	X	
Activité 4	Diagnostic des compétences techniques et diagnostic qualité	X	
Activité 5	Formuler un rapport de diagnostic	X	
Résultat II	Choix de la stratégie de mise à niveau pour chaque entreprise		
Activité 1	Étude des stratégies possibles	X	
Activité 2	Choix d'une stratégie de mise à niveau pour chaque entreprise choisie	X	
Résultat III	Plan de mise à niveau		
Activité 1	Formuler un plan de mise à niveau bancable	X	
Résultat IV	Assistance directe à la mise à niveau		
Activité 1	Actions de formation	X	X
Activité 2	Assistance à l'exécution et au suivi des investissements immatériels, y compris: la certification ISO, l'introduction du HACCP, la recherche de partenariat, etc.	X	X

Source ONUDI, « Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle », Vienne, 2002, p.9

Annexe n°3

Composante du PI et projets financés

Tableau 2 Composantes du PI et projets financés⁹

Composantes/projets	Date de démarrage ¹⁰
Composante 1 Assistance à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle	
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
Composante 2 Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie « volet qualité »	
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
Composante 2 Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie « volet promotion des investissements et de partenariat »	
XA/ALG/03/644 Investment and partnership promotion	septembre 2003
YA/ALG/03/461 Strengthening of support and advisory services to industry	septembre 2003
Composante 3 Programme pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes	
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
Composante 4 Appui et renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la structuration d'un réseau d'information	
SF/ALG/01/A01 Establishing an information network : Ministry of Industry and decentralized structures	février 2002
Composante 5 Promotion d'un environnement écologique propre et durable en Algérie	
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
Divers	
YA/ALG/98/410 Preparatory assistance for the development of a cooperation programme (UNIDO programming mission)	1998
Imprévus	
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

⁹ Les titres de projets sont ceux inclus dans l'Infobase/ONU/

¹⁰ Données, Service Finances – ONU/

Source : ONU/ (2006), Évaluation indépendante ALGÉRIE Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie, Vienne, septembre, p.13

Annexe n°4

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 ¹	n-3 ²	n-2	n-1
1. Effectif Total			
Dont temporaires			
2. Actif net ³ en KDA			
3. Résultat d'exploitation (compte n° 83) en KDA			

Date et Signature du Chef d'Entreprise

(Nom, Prénom et fonction du Signataire)

¹ Considérer l'année N comme l'année en cours.

² Préciser les millésimes des années concernées.

³ Total Classe I du Passif (Fonds Propres) moins les Frais Préliminaires (Cpte 20).

Informations générales

Raison sociale			
Adresse du Siège Social			
Objet Social			
Téléphone			
Fax			
Dirigeant Principal	Nom Prénom	Fonction	
Date de création			
Date d'entrée en activité			
Capital social en Milliers de DA			
Forme juridique			
Banque de l'entreprise (Nom, et adresse)			
N° du compte bancaire			
Activité Principale			
Chiffre d'affaires en KDA		Total	Dont exportations
	Année n-3		
	Année n-2		
	Année n-1		
Localisation du marché			
Investissements en KDA			
Emploi année n-1			
Évolution de l'actif net en KDA	Année n-3		
	Année n-2		
	Année n-1		
Liste des unités de production	Localisation	Effectif	

Principaux actionnaires de la société.

Nom ou raison sociale de l'actionnaire	Nombre d'actions ou de parts

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

Annexe n°5

Phases et Aides financières du

Second programme national

de mise à niveau ANDPME

:

Phase 1 : Pré diagnostic & Diagnostic	<p>Le pré-diagnostic :</p> <p>Le coût plafond de cette action est de 500 000 DA. - L'aide publique couvrant 80% soit 400 000 DA. - La différence soit 100 000 DA est financée par l'entreprise.</p>
	<p>Le diagnostic :</p> <p>Le coût plafond de cette action est de 2 500 000 DA. - L'aide publique couvrant 80% soit 2 000 000 DA. - La différence soit 500 000 DA est financée par l'entreprise</p>
Phase 2: Les investissements	<p>Les investissements immatériels:</p> <p>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>
	<p>Les investissements matériels de productivité :</p> <p>- Le coût plafond de cette action est de 15 000 000 DA. - L'Etat prend en charge 10% de ce coût au profit des entreprises dont le CA est inférieur à 100 millions de DA. - La différence est financée par l'entreprise, soit 13,5 millions de DA. - Les financements sur crédits bancaires bénéficient d'une bonification aux taux de: - 3,5% pour les entreprises réalisant un CA inférieur à 100 millions DA; - 3% pour les entreprises réalisant un CA entre 100 et 500 millions DA ; - 1% pour les entreprises réalisant un CA entre 1000 et 2000 millions DA</p>
	<p>Les investissements matériels à caractère prioritaire:</p> <p>- Le coût plafond de cette action est de 30 000 000 DA. - Le financement de cette action est laissé à la charge des entreprises. - L'Etat prend en charge la bonification des crédits bancaires au taux de 2,5 %.</p>

	<p>Les investissements technologiques et les systèmes d'information:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le coût plafond de cette action est de 15 000 000 DA. - L'Etat prend en charge 40% de ce coût, soit 6 000 000 DA. - La différence, soit 9 000 000 DA est financée par l'entreprise sur fonds propres ou sur crédits bonifiés au taux de 4 %.
<p>Phase 3 : La formation et l'assistance spécifique</p>	<p>Au titre de la formation :</p> <p>L'encadrement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le coût plafond de cette action est de 500 000 DA. - L'Etat prend en charge 80% de ce coût, soit 400 000 DA. - La différence, soit 100 000 DA est financée par l'entreprise sur fonds propres où crédits bancaires non bonifiés (dont le coût est totalement à sa charge).
	<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"> - Le coût plafond de cette action est de 1 000 000 DA. - L'Etat prend en charge 80% de ce coût, soit 800 000 DA. - La différence est financée par l'entreprise sur fonds propres où crédits bancaires bonifiés à 6 %. <p>La certification:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le coût plafond de cette action est de 5 000 000 DA. - L'Etat prend en charge 20% de ce coût, soit 1 000 000 DA. - La différence, soit 4 000 000 DA est financée par l'entreprise sur fonds propres où crédits bancaires bonifiés à 6 %.

Source : ANDPME (2011), « Nomenclature des dépenses »

Annexe n°6
Questionnaire d'Enquête

« Evaluation de l'impact des Programmes de Mise à Niveau sur la Compétitivité des Entreprises Algériennes »

Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale ayant pour objet l'analyse des indicateurs de Compétitivité et leurs éventuelles améliorations suite à la démarche de mise à niveau.

Nous vous demandons de considérer les 3 dernières années comme cadre de référence de vos réponses. Il suffit, dans la majorité des cas, de remplir les cases vides et/ ou de cocher une case parmi un choix de réponses suivant l'échelle de mesure. Répondez en toute confiance car vos réponses seront traitées en toute confidentialité.

I. Identification de l'Entreprise

- *Secteur d'activité* : Industrie Agroalimentaire Industrie Textile et habillement
- Industrie électronique et électrique Industrie Mécaniques et métallurgie
- Industries Ameublement et décoration Industrie Chimique
- Industries diverses
- *Forme de propriété* : Publique Privé
- *Localisation* : Centre Ouest Est Sud
- *Forme juridique* : SPA EURL SARL SNC Autre
- *Effectifs* : Moins de 50 Entre 50-249 250 et plus

II. Caractéristiques du plan de Mise à Niveau de l'Entreprise

Q 1 : Quel est le montant global de votre investissement de mise à niveau ?

- Moins de 1 million de Dinar
- Entre 1 million et 3 millions de Dinar
- Entre 3 et 5 millions de Dinar
- Plus de 5 millions de Dinars

Q 2 : Quelle est la part de l'immatériel dans cet investissement ?

- Moins de 5%
- Entre 5% et 20%
- Entre 20% et 40%
- Entre 40% et 60%
- Plus de 60%

III. Actions de Mise à Niveau dans l'Entreprise :

En s'intéressant au dispositif de mise à niveau dans votre entreprise, veuillez indiquer votre opinion sur chacune des propositions suivantes suivant l'échelle ci-dessous :

L'échelle de mesure	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Sans opinion	D'accord	Tout à fait d'accord
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
La Mise à Niveau de votre entreprise s'est manifestée à travers les actions suivantes :	1	2	3	4	5
Modernisation des équipements <ul style="list-style-type: none"> - Modernisations des équipements de production - Modernisations des équipements de manutention et/ou de stockage (s'ils existent) - Modernisations des équipements en matériel de laboratoire, de métrologie (s'ils existent) 					
Réforme des Systèmes d'organisation et de gestion <ul style="list-style-type: none"> - Introduction de nouveaux concepts de gestion - Adoption d'une structure hiérarchique qui favorise la coordination et la répartition des tâches et des responsabilités - Implantation des systèmes d'information, de décision et de contrôle - Une bonne gestion des ressources financières qui permet le maintien des équilibres financiers - Amélioration de la culture de l'entreprise 					
Systèmes de Production <ul style="list-style-type: none"> - Optimisation de la productivité des machines et de la main d'œuvre - Progression de la capacité d'innovation dans l'entreprise - Une baisse des coûts unitaires des produits/services suite à l'augmentation de la quantité de la production - Evolution de la flexibilité de l'appareil productif 					
Formation <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la politique et des dispositifs de formation dans l'entreprise - Suivi régulier de la formation et de l'apprentissage - Valorisation des niveaux de formations des ressources humaines 					
Qualité et Certification <ul style="list-style-type: none"> - Votre entreprise a adopté des normes internationales (ISO ou autres) - Elle a mis en place un système d'assurance et/ou de management de la qualité - Elle a obtenue une/plusieurs certification(s) qualité 					

Marketing <ul style="list-style-type: none"> - Votre entreprise a mis en œuvre une politique de fidélisation de la clientèle - L'entreprise entame des études de marché permettant d'identifier et d'anticiper les besoins des clients - L'entreprise procède à des enquêtes de satisfaction de sa clientèle - Votre entreprise analyse-elle ses principaux concurrents sur le marché 					
Partenariat <ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des relations de l'entreprise avec ses fournisseurs et/ou sous-traitants - Renforcement des relations de l'entreprise avec les institutions financières (banques, assurances..etc) - Renforcement des relations de l'entreprise avec ses partenaires commerciaux (distributeurs et autres) - Renforcement des relations de l'entreprise avec les universités/écoles et autres organes de recherches 					

IV. Impact du Programme de mise à niveau sur l'évolution de la Compétitivité de l'Entreprise

En s'intéressant aux différents types de compétitivité de votre entreprise, veuillez indiquer l'évolution des indicateurs de compétitivité suivant l'échelle ci-dessous :

L'échelle de mesure	Elle/Il a fortement diminué	Elle/Il a moyennement diminué	Elle/Il est restée stable	Elle /Il a moyennement augmenté	Elle/Il a fortement augmenté
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1. Compétitivité Commerciale :

Depuis votre application du Programme de Mise à Niveau	1	2	3	4	5
Politique de produit : <ul style="list-style-type: none"> - Votre part de marché - Le volume des ventes - L'image de marque - Le taux de fidélité de la clientèle - Le taux de satisfaction des clients - L'ensemble des produits/services proposés par l'entreprise 					
Politique de prix <ul style="list-style-type: none"> - Votre rapport qualité-prix - La concurrentialité de vos prix - La marge sur coût variable - La rentabilité sur prix de revient - La rentabilité sur capital investi 					

Politiques de distribution et Force de vente <ul style="list-style-type: none"> - La couverture géographique de votre réseau de distribution - La disponibilité des moyens logistique - Les expériences et qualifications des vendeurs - L'efficacité de la force de vente. 					
Politique de communication <ul style="list-style-type: none"> - La notoriété de votre entreprise et de sa marque - L'efficacité de la publicité - L'efficacité de la promotion - L'efficacité du marketing direct 					

2. Compétitivité Financière:

Depuis votre application du Programme de Mise à Niveau	1	2	3	4	5
Création de valeurs <ul style="list-style-type: none"> - Votre taux de rentabilité économique - Le taux de marge (excédent brut d'exploitation/valeur ajouté) - La productivité du capital (la valeur ajoutée globale/capital engagé) - La productivité des employés (valeur ajouté/ nombre d'employé) 					
Maintien des équilibres financiers : <ul style="list-style-type: none"> - Vos Capitaux propres - Votre fond de roulement - Le flux de trésorerie net annuel - Le ratio d'endettement (Dettes financières/Capitaux propres) 					
Faire face aux risques: <ul style="list-style-type: none"> - 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) - Le ratio de liquidité immédiate (titres de placement et disponibilités/ dettes exigibles à moins d'un an) 					

3. Compétitivité Technique:

Depuis votre application du Programme de Mise à Niveau	1	2	3	4	5
Capacité technique: <ul style="list-style-type: none"> - Votre taux d'utilisation des capacités techniques - Le degré d'automatisation - Le degré de standardisation de la production - Le rythme de renouvellement des équipements - La certification aux normes de qualité 					
Capacité de recherche <ul style="list-style-type: none"> - Les dépenses en Recherche & Développement (% du chiffre d'affaire) - Les relations nouées par l'entreprise avec la recherche 					

institutionnelle					
- Le recours à des nouvelles matières et matériaux					
- La part relative de nouveaux produits dans le chiffre d'affaire et dans les résultats opérationnels de l'entreprise					
- Le nombre de chercheurs					

4. Compétitivité Humaine & Sociale:

Depuis votre application du Programme de Mise à Niveau	1	2	3	4	5
Attractivité					
- La qualité des formations					
- L'efficacité de la rémunération					
- Les avantages sociaux					
- L'efficacité des promotions					
- La gestion des carrières					
- L'efficacité des recrutements					
L'efficacité des employés					
- Les rythmes de travail					
- Le dynamisme et initiative du personnel					
- L'adéquation des effectifs/besoins					
- Le climat général					
- Le nombre de conflit et grèves					
- Le nombre de pannes et arrêts de travail					
Fidélité					
- Le taux d'absentéisme					
- Le niveau de satisfaction du personnel					
- Le taux de rotation du personnel					
- Le degré d'engagement du personnel					
- Le degré de participation des salariés					
- Le degré d'identification et d'adhésion aux valeurs du groupe					

5. Compétitivité managériale:

Depuis votre application du Programme de Mise à Niveau	1	2	3	4	5
Capacités managériales des dirigeants					
- Capacités d'anticipation et de prévision					
- Capacité de leadership (engagement, animation, motivation, persuasion)					
- Capacité de coordination et de contrôle					
- Capacité de communication en interne et en externe					
- Capacité à apprécier et gérer les risques					
- Capacité de déléguer certaines décisions et en informer leurs collaborateurs					

Merci pour votre précieuse collaboration

Annexe n°7

Description des entreprises de l'échantillon

<i>Entreprise</i>	<i>Secteur d'activité</i>	<i>Forme de propriété</i>	<i>Localisation</i>	<i>Forme juridique</i>	<i>effectifs</i>
1	Bâtiment et travaux publics	Publique	Ouest	SPA	+250
2	Electronique et électrique	Publique	Centre	SPA	50-249
3	Textile et habillement	Privée	Centre	SARL	+250
4	Industries diverses	Publique	Est	SPA	+250
5	Chimique	Privée	Ouest	SARL	-50
6	Agroalimentaire	Privée	Est	EURL	-50
7	Chimique	Publique	Centre	SPA	50-249
8	Electronique et électrique	Publique	Ouest	SPA	+250
9	Mécanique et métallurgie	Publique	Centre	SPA	50-249
10	Electronique et électrique	Publique	Ouest	SPA	50-249
11	Industries diverses	Privée	Centre	SNC	-50
12	Services	Publique	Sud	SPA	-50
13	Chimique	Publique	Centre	EURL	50-249
14	Agroalimentaire	Publique	Ouest	SPA	+250
15	Textile et habillement	Privée	Ouest	SARL	-50
16	Electronique et électrique	Publique	Est	SPA	50-249
17	Bâtiment et travaux publics	Publique	Est	SPA	+250
18	Agroalimentaire	Privée	Centre	SARL	50-249
19	Textile et habillement	Publique	Ouest	SPA	+250
20	Chimique	Publique	Est	SPA	-50
21	Bâtiment et travaux publics	Privée	Ouest	SARL	50-249
22	Electronique et électrique	Publique	Sud	SPA	50-249
23	Industries diverses	Publique	Ouest	SPA	50-249
24	Mécanique et métallurgie	Publique	Est	SPA	50-249
25	Ameublement et décoration	Publique	Centre	SPA	+250
26	Mécanique et métallurgie	Publique	Centre	SPA	+250
27	Bâtiment et travaux publics	Privée	Ouest	SARL	+250
28	Agroalimentaire	Privée	Ouest	SARL	50-249
29	Mécanique et métallurgie	Publique	Est	EURL	-50
30	Services	Publique	Centre	SPA	50-249
31	Ameublement et décoration	Privée	Est	SARL	-50
32	Electronique et électrique	Privée	Est	SARL	50-249
33	Industries diverses	Privée	Ouest	EURL	-50
34	Agroalimentaire	Publique	Est	SPA	+250
35	Bâtiment et travaux publics	Privée	Centre	SARL	-50
36	Agroalimentaire	Publique	Centre	SPA	+250
37	Industries diverses	Privée	Ouest	SNC	-50
38	Agroalimentaire	Publique	Centre	SPA	+250
39	Mécanique et métallurgie	Publique	Centre	SPA	+250

40	Agroalimentaire	Privée	Ouest	SARL	50-249
41	Chimique	Privée	Sud	SARL	50-249
42	Services	Privée	Centre	SARL	-50
43	Mécanique et métallurgie	Publique	Centre	EURL	50-249
44	Electronique et électrique	Publique	Centre	SPA	50-249
45	Textile et habillement	Privée	Centre	SARL	-50
46	Ameublement et décoration	Privée	Ouest	SARL	+250
47	Agroalimentaire	Privée	Ouest	SARL	+250
48	Bâtiment et travaux publics	Privée	Centre	SARL	+250
49	Services	Publique	Ouest	SPA	-50
50	Mécanique et métallurgie	Publique	Centre	SPA	50-249
51	Services	Publique	Ouest	EURL	-50
52	Textile et habillement	Privée	Sud	SARL	50-249
53	Bâtiment et travaux publics	Privée	Est	SARL	50-249
54	Agroalimentaire	Privée	Est	SARL	50-249
55	Chimique	Privée	Centre	EURL	-50
56	Ameublement et décoration	Publique	Ouest	SPA	+250
57	Electronique et électrique	Publique	Ouest	SPA	+250
58	Industries diverses	Privée	Ouest	EURL	-50
59	Chimique	Publique	Centre	SPA	50-249
60	Services	Privée	Centre	SARL	-50
61	Industries diverses	Privée	Ouest	SNC	50-249
62	Agroalimentaire	Privée	Ouest	SARL	-50
63	Services	Privée	Centre	SARL	-50
64	Chimique	Privée	Ouest	SARL	50-249
65	Textile et habillement	Publique	Ouest	SPA	+250
66	Industries diverses	Publique	Centre	EURL	-50
67	Ameublement et décoration	Publique	Est	SPA	50-249
68	Bâtiment et travaux publics	Privée	Ouest	SARL	50-249
69	Mécanique et métallurgie	Publique	Est	SPA	+250

Annexe n°8

Les analyses factorielles exploratoires

Annexe n°8.1
Analyses factorielle exploratoire sur la variable
indépendante Mise à niveau

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation ^a	Analysis N ^a	Missing N
MN1	3,9565	,96154	69	0
MN2	3,8551	,73315	69	0
MN5	3,9420	,76474	69	0
MN7	3,4493	,69739	69	0
MN9	3,7246	,76474	69	0
MN11	3,9130	,81780	69	0
MN13	3,7246	1,02733	69	0
MN14	3,7391	,61002	69	0
MN17	3,7971	1,31261	69	0
MN18	3,7536	1,46935	69	0
MN19	3,2899	,92516	69	0
MN22	3,7681	,90983	69	0
MN23	4,0290	,82196	69	0
MN26	3,1739	1,14989	69	0

Correlation Matrix

	MN1	MN2	MN5	MN7	MN9	MN11	MN13	MN14	MN17	MN18	MN19	MN22	MN23	MN26	
Correlation	MN1	1,000	,596	,197	,337	,403	,500	,256	,005	,377	,357	-,201	-,012	,262	-,445
	MN2	,596	1,000	,378	,273	,479	,518	,356	,079	,397	,267	-,262	,037	,276	-,476
	MN5	,197	,378	1,000	,408	,400	,533	,616	,471	,413	,249	-,142	-,125	,330	-,222
	MN7	,337	,273	,408	1,000	,291	,456	,627	,522	,358	,253	-,022	-,251	,208	-,062
	MN9	,403	,479	,400	,291	1,000	,502	,445	,317	,280	,266	-,343	-,157	,153	-,162
	MN11	,500	,518	,533	,456	,502	1,000	,566	,396	,449	,484	-,063	,012	,157	-,218
	MN13	,256	,356	,616	,627	,445	,566	1,000	,682	,514	,354	-,271	-,195	,358	-,170
	MN14	,005	,079	,471	,522	,317	,396	,682	1,000	,355	,288	,006	-,217	-,014	,191
	MN17	,377	,397	,413	,358	,280	,449	,514	,355	1,000	,805	-,011	,108	,374	-,142
	MN18	,357	,267	,249	,253	,266	,484	,354	,288	,805	1,000	,280	,309	,359	,121
	MN19	-,201	-,262	-,142	-,022	-,343	-,063	-,271	,006	-,011	,280	1,000	,500	,085	,546
	MN22	-,012	,037	-,125	-,251	-,157	,012	-,195	-,217	,108	,309	,500	1,000	,206	,152
	MN23	,262	,276	,330	,208	,153	,157	,358	-,014	,374	,359	,085	,206	1,000	-,021
	MN26	-,445	-,476	-,222	-,062	-,162	-,218	-,170	,191	-,142	,121	,546	,152	-,021	1,000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,719
Approx. Chi-Square	512,414
Bartlett's Test of Sphericity	df
	91
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
MN1	1,000	,651
MN2	1,000	,695
MN5	1,000	,540
MN7	1,000	,557
MN9	1,000	,464
MN11	1,000	,616
MN13	1,000	,793
MN14	1,000	,810
MN17	1,000	,660
MN18	1,000	,775
MN19	1,000	,735
MN22	1,000	,665
MN23	1,000	,356
MN26	1,000	,717

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,941	35,295	35,295	4,941	35,295	35,295	3,734	26,669	26,669
2	2,263	16,164	51,459	2,263	16,164	51,459	2,811	20,082	46,751
3	1,829	13,067	64,526	1,829	13,067	64,526	2,489	17,775	64,526
4	,922	6,589	71,114						
5	,761	5,438	76,552						
6	,744	5,315	81,867						
7	,689	4,922	86,789						
8	,443	3,161	89,950						
9	,376	2,683	92,634						
10	,309	2,206	94,840						
11	,293	2,096	96,936						
12	,211	1,506	98,442						
13	,121	,863	99,306						
14	,097	,694	100,000						

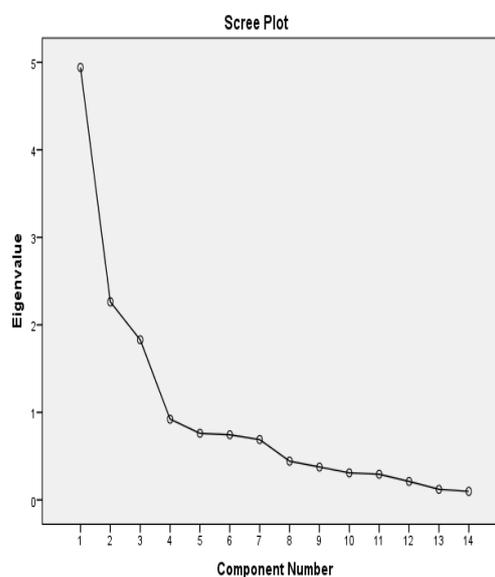
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
MN13	,814	-,015	-,361
MN11	,782	,051	,039
MN17	,719	,351	,144
MN5	,704	-,027	-,209
MN2	,666	-,226	,447
MN7	,650	,030	-,365
MN9	,644	-,223	-,006
MN1	,609	-,174	,500
MN23	,421	,314	,284
MN19	-,238	,823	,005
MN26	-,325	,644	-,443
MN22	-,108	,630	,507
MN18	,589	,622	,200
MN14	,552	,170	-,690

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.



Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
MN14	,868	-,237	-,016
MN13	,860	,210	,095
MN7	,737	,095	,071
MN5	,679	,252	,123
MN11	,590	,394	,336
MN9	,497	,463	,049
MN26	,050	-,827	,173
MN2	,233	,750	,281
MN1	,158	,720	,328
MN19	-,153	-,622	,569
MN18	,364	,043	,800
MN22	-,372	-,135	,713
MN17	,488	,242	,603
MN23	,167	,195	,539

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,782	,513	,353
2	,044	-,611	,790
3	-,622	,603	,500

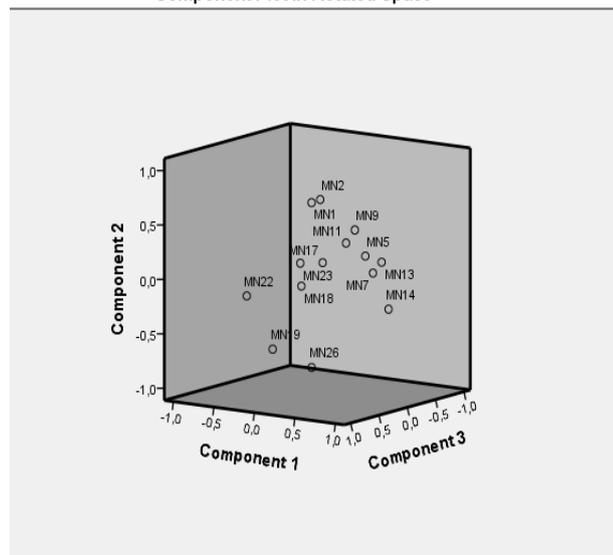
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Score Coefficient Matrix

	Component		
	1	2	3
MN1	-,077	,275	,120
MN2	-,051	,278	,091
MN5	,182	,012	-,016
MN7	,228	-,061	-,043
MN9	,100	,125	-,033
MN11	,111	,080	,085
MN13	,251	-,030	-,046
MN14	,325	-,216	-,090
MN17	,072	,028	,213
MN18	,037	-,041	,314
MN19	-,023	-,245	,272
MN22	-,177	-,014	,351
MN23	-,024	,052	,217
MN26	,112	-,354	,081

Component Plot in Rotated Space



Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	69	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	69	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	14

Annexe n°8.2

Analyses factorielle exploratoire sur la variable dépendante compétitivité commerciale

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation ^a	Analysis N ^b	Missing N
CC2	3,8261	,72673	69	0
CC3	3,6957	,80994	69	0
CC4	3,4638	,65484	69	0
CC5	4,0000	,68599	69	0
CC6	3,7681	,82507	69	0
CC7	3,8406	,77882	69	0
CC9	3,4493	,84950	69	0
CC13	3,8841	,77718	69	0
CC14	3,4783	,50319	69	0

a. For each variable, missing values are replaced with the variable mean.

Correlation Matrix

	CC2	CC3	CC4	CC5	CC6	CC7	CC9	CC13	CC14
CC2	1,000	,333	,110	,324	,618	,548	,629	,667	,070
CC3	,333	1,000	,658	,768	-,019	,295	-,033	,177	-,251
CC4	,110	,658	1,000	,687	-,125	,176	-,036	,078	-,058
CC5	,324	,768	,687	1,000	,182	,330	,050	,193	-,128
Correlation CC6	,618	-,019	-,125	,182	1,000	,491	,424	,485	,165
CC7	,548	,295	,176	,330	,491	1,000	,443	,722	,085
CC9	,629	-,033	-,036	,050	,424	,443	1,000	,548	,281
CC13	,667	,177	,078	,193	,485	,722	,548	1,000	,106
CC14	,070	-,251	-,058	-,128	,165	,085	,281	,106	1,000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,706
Approx. Chi-Square	314,851
Bartlett's Test of Sphericity	df
	36
	Sig.
	,000

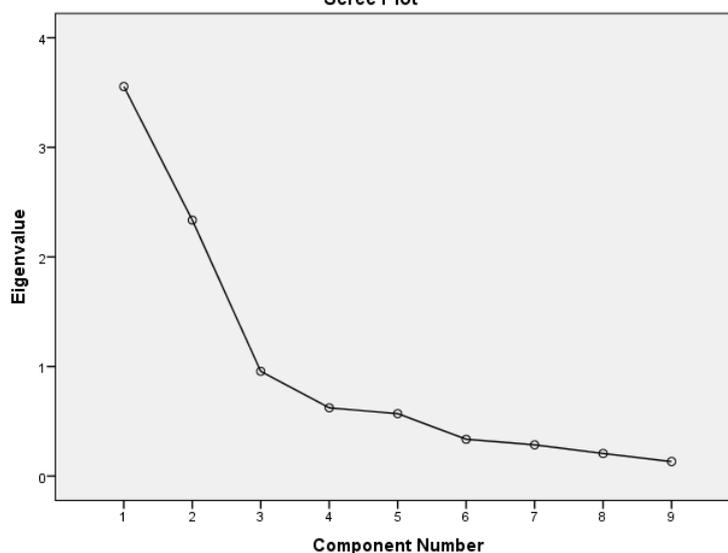
Communalities

	Initial	Extraction
CC2	1,000	,757
CC3	1,000	,843
CC4	1,000	,709
CC5	1,000	,811
CC6	1,000	,581
CC7	1,000	,657
CC9	1,000	,622
CC13	1,000	,716
CC14	1,000	,196

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,555	39,500	39,500	3,555	39,500	39,500	3,332	37,024	37,024
2	2,336	25,955	65,455	2,336	25,955	65,455	2,559	28,431	65,455
3	,956	10,622	76,077						
4	,623	6,921	82,998						
5	,570	6,330	89,328						
6	,336	3,733	93,062						
7	,285	3,171	96,232						
8	,207	2,295	98,527						
9	,133	1,473	100,000						

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component	
	1	2
CC2	,851	-,179
CC7	,804	-,104
CC13	,802	-,268
CC6	,646	-,405
CC9	,640	-,461
CC3	,499	,771
CC4	,356	,763
CC5	,571	,696
CC14	,110	-,429

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
CC2	,846	,203
CC13	,840	,101
CC9	,775	-,143
CC7	,771	,250
CC6	,757	-,090
CC3	,121	,910
CC5	,219	,874
CC4	-,005	,842
CC14	,283	-,341

Extraction Method: Principal Component Analysis.

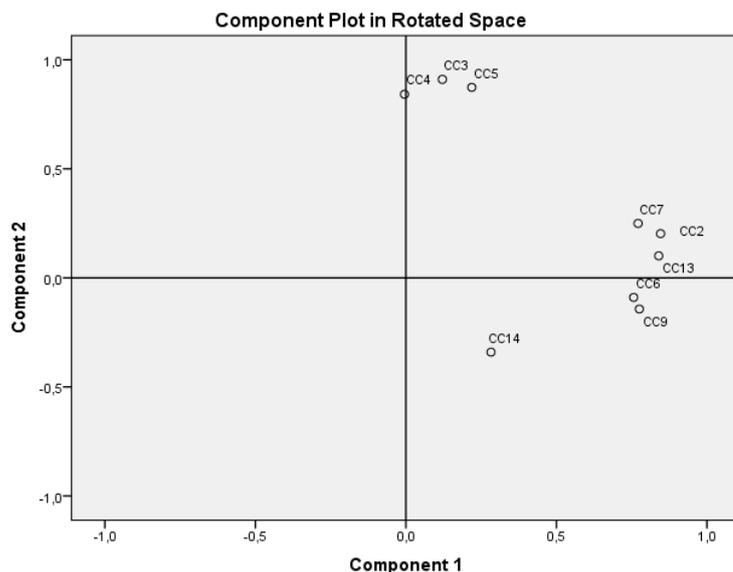
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,904	,428
2	-,428	,904

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.



Component Score Coefficient Matrix

	Component	
	1	2
CC2	,249	,033
CC3	-,014	,358
CC4	-,049	,338
CC5	,018	,338
CC6	,238	-,079
CC7	,223	,056
CC9	,247	-,101
CC13	,253	-,007
CC14	,106	-,153

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

Component Scores.

Reliability**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	69	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	69	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	9

Annexe n°8.3

Analyses factorielle exploratoire sur la variable dépendante compétitivité technique

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation ^a	Analysis N ^a	Missing N
CT1	4,0435	1,00637	69	0
CT2	3,9275	,94431	69	0
CT3	3,9275	,95976	69	0
CT4	3,7971	,96375	69	0
CT6	3,6087	,69064	69	0

a. For each variable, missing values are replaced with the variable mean.

Correlation Matrix

	CT1	CT2	CT3	CT4	CT6
CT1	1,000	,808	,841	,722	,511
CT2	,808	1,000	,822	,695	,497
CT3	,841	,822	1,000	,795	,511
CT4	,722	,695	,795	1,000	,630
CT6	,511	,497	,511	,630	1,000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,854
Approx. Chi-Square		266,173
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
CT1	1,000	,821
CT2	1,000	,795
CT3	1,000	,860
CT4	1,000	,790
CT6	1,000	,494

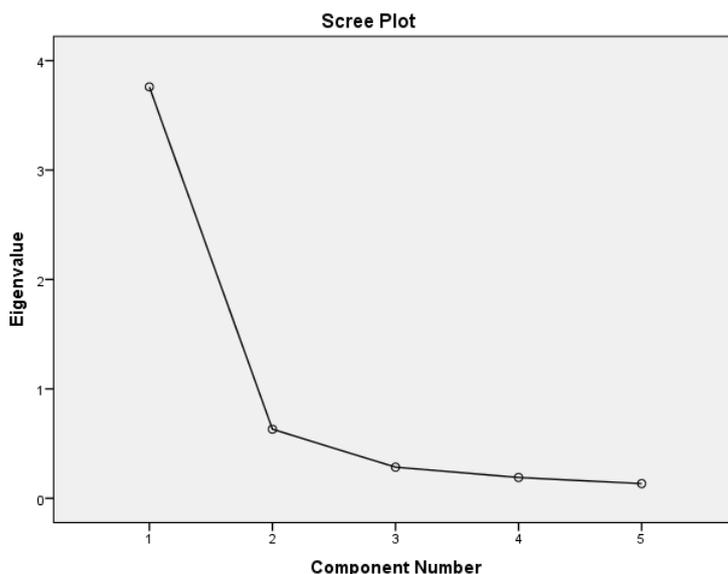
Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,760	75,208	75,208	3,760	75,208	75,208
2	,631	12,623	87,832			
3	,284	5,688	93,520			
4	,190	3,800	97,320			
5	,134	2,680	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component
	1
CT3	,927
CT1	,906
CT2	,892
CT4	,889
CT6	,703

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient

Matrix

	Component
	1
CT1	,241
CT2	,237
CT3	,247
CT4	,236
CT6	,187

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with

Kaiser Normalization.

Component Scores.

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	69	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	69	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,917	5

Annexe n°8.4

Analyses factorielle exploratoire sur la variable dépendante compétitivité humaine et sociale

4. Compétitivité humaine et sociale

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation ^a	Analysis N ^a	Missing N
CHS2	3,3913	,92700	69	0
CHS3	2,8696	,99872	69	0
CHS4	3,3188	,93136	69	0
CHS6	3,5942	,92861	69	0
CHS9	3,3333	,61037	69	0
CHS10	3,4058	,92861	69	0
CHS18	3,0290	1,07061	69	0

a. For each variable, missing values are replaced with the variable mean.

Correlation Matrix

	CHS2	CHS3	CHS4	CHS6	CHS9	CHS10	CHS18
CHS2	1,000	,342	,603	,443	,260	,257	,270
CHS3	,342	1,000	,646	,386	,338	,597	,416
CHS4	,603	,646	1,000	,696	,457	,562	,669
CHS6	,443	,386	,696	1,000	,761	,484	,604
CHS9	,260	,338	,457	,761	1,000	,381	,525
CHS10	,257	,597	,562	,484	,381	1,000	,550
CHS18	,270	,416	,669	,604	,525	,550	1,000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,744
Approx. Chi-Square		262,047
Bartlett's Test of Sphericity	df	21
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
CHS2	1,000	,338
CHS3	1,000	,495
CHS4	1,000	,789
CHS6	1,000	,711
CHS9	1,000	,507
CHS10	1,000	,533
CHS18	1,000	,610

Extraction Method: Principal Component

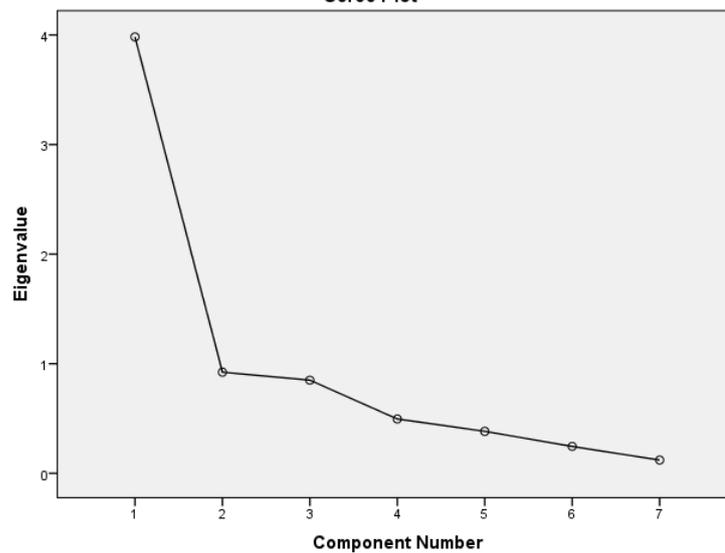
Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,983	56,896	56,896	3,983	56,896	56,896
2	,923	13,185	70,081			
3	,850	12,140	82,221			
4	,495	7,079	89,299			
5	,383	5,472	94,771			
6	,245	3,502	98,274			
7	,121	1,726	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix^a

	Component
	1
CHS4	,888
CHS6	,843
CHS18	,781
CHS10	,730
CHS9	,712
CHS3	,704
CHS2	,581

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Component Score Coefficient

Matrix

	Component
	1
CHS2	,146
CHS3	,177
CHS4	,223
CHS6	,212
CHS9	,179
CHS10	,183
CHS18	,196

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with

Kaiser Normalization.

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	69	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	69	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,729	8

Annexe n°8.5

Analyses factorielle exploratoire sur la variable dépendante compétitivité managériale

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation ^a	Analysis N ^a	Missing N
CM1	3,6812	,71728	69	0
CM2	3,6812	,60616	69	0
CM3	4,0870	,68038	69	0
CM4	3,6232	,68817	69	0
CM6	3,6232	,78780	69	0

a. For each variable, missing values are replaced with the variable mean.

Correlation Matrix

	CM1	CM2	CM3	CM4	CM6
CM1	1,000	,507	,630	,051	,201
CM2	,507	1,000	,460	,060	,299
CM3	,630	,460	1,000	,165	,446
CM4	,051	,060	,165	1,000	,331
CM6	,201	,299	,446	,331	1,000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,663
Approx. Chi-Square		80,625
Bartlett's Test of Sphericity	df	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
CM1	1,000	,746
CM2	1,000	,609
CM3	1,000	,734
CM4	1,000	,762
CM6	1,000	,648

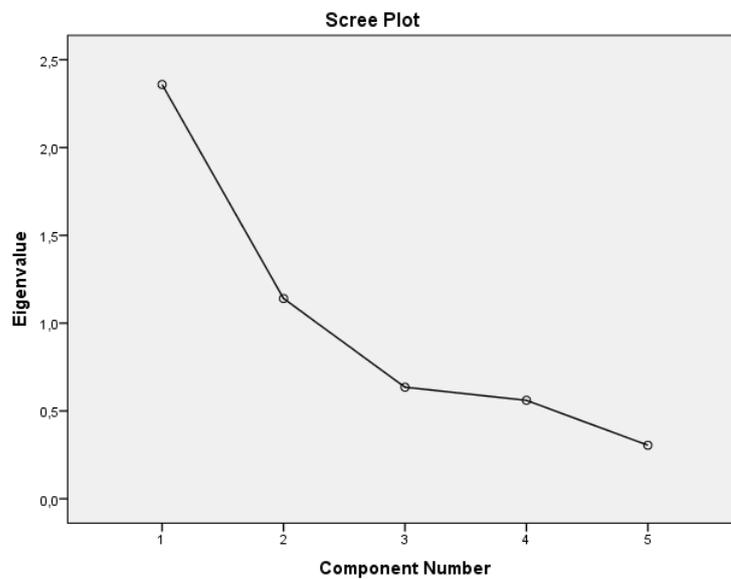
Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,359	47,179	47,179	2,359	47,179	47,179	2,125	42,502	42,502
2	1,140	22,804	69,983	1,140	22,804	69,983	1,374	27,481	69,983
3	,635	12,707	82,690						
4	,561	11,215	93,905						
5	,305	6,095	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component	
	1	2
CM3	,852	-,089
CM1	,773	-,385
CM2	,730	-,274
CM6	,632	,498
CM4	,319	,813

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

a. 2 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
CM1	,864	-,008
CM3	,805	,293
CM2	,777	,073
CM4	-,069	,870
CM6	,350	,725

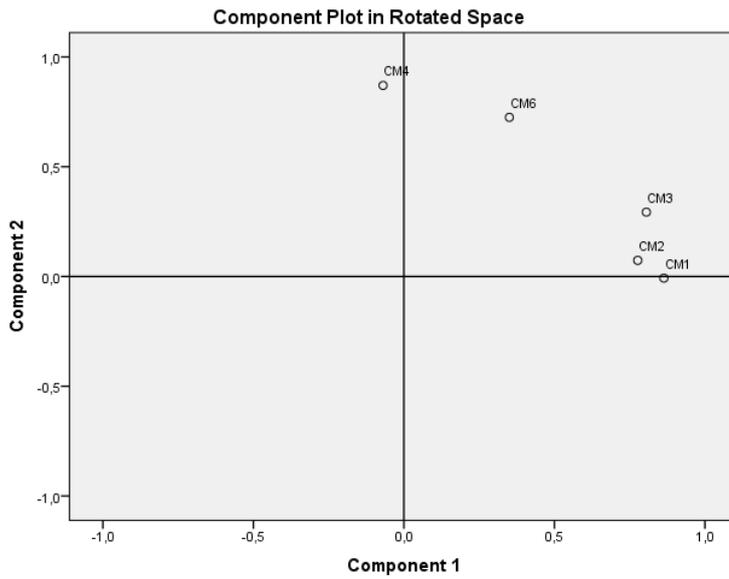
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,899	,438
2	-,438	,899



Component Score Coefficient Matrix

	Component	
	1	2
CM1	,443	-,160
CM2	,384	-,081
CM3	,359	,088
CM4	-,191	,700
CM6	,050	,510

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	69	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	69	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,694	5

Annexe n°9

Les indices d'ajustement du modèle

Catégories d'indices	Indices retenus	Valeurs du modèle
Indices absolus	Chi ²	5913,378
	DF	1176,000
	GFI	0,306
	AGFI	0,246
	PNNI	000
	RMSEA	0,179
	Gamma 1	0,403
	Gamma 2	0,351
Indices incrémentaux	NFI	0,200
	NNFI	0,206
	CFI	0,239
	Bollen's Rho	0,165
	Bollen's Delta	0,246
Indice de parcimonie	PNFI	0,192

Annexe n°10

Les résultats statistiques des Estimations du Modèle de Mesure

Annexe n°10.1

Estimation de la contribution factorielle λ_i du modèle de mesure de la variable Mise à niveau (MN)

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Contribution factorielle λ_i	Erreur type rho	T > 1.96	Niveau P < 0.05
(MN)-1->[MN1]	0,485	0,115	4,223	0,000
(MN)-2->[MN2]	0,419	0,086	4,897	0,000
(MN)-3->[MN5]	0,524	0,085	6,153	0,000
(MN)-4->[MN7]	0,444	0,079	5,588	0,000
(MN)-5->[MN9]	0,445	0,089	5,003	0,000
(MN)-6->[MN11]	0,613	0,088	6,951	0,000
(MN)-7->[MN13]	0,840	0,106	7,900	0,000
(MN)-8->[MN14]	0,355	0,071	5,009	0,000
(MN)-9->[MN17]	0,870	0,148	5,895	0,000
(MN)-10->[MN18]	0,800	0,173	4,616	0,000
(MN)-11->[MN19]	-0,181	0,118	-1,540	0,124
(MN)-12->[MN22]	-0,098	0,117	-0,838	0,402
(MN)-13->[MN23]	0,309	0,102	3,041	0,002
(MN)-14->[MN26]	-0,288	0,145	-1,984	0,047

Annexe n°10.2

Estimation de l'erreur E du modèle de mesure de la variable Mise à niveau (MN)

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre E_i	Erreur type rho	T > 1.96	Niveau P < 0.05
(MN)-1->[MN1]	0,689	0,123	5,588	0,000
(MN)-2->[MN2]	0,362	0,066	5,484	0,000
(MN)-3->[MN5]	0,310	0,060	5,196	0,000
(MN)-4->[MN7]	0,290	0,054	5,344	0,000
(MN)-5->[MN9]	0,387	0,071	5,465	0,000
(MN)-6->[MN11]	0,293	0,060	4,910	0,000
(MN)-7->[MN13]	0,349	0,080	4,375	0,000
(MN)-8->[MN14]	0,246	0,045	5,464	0,000
(MN)-9->[MN17]	0,965	0,183	5,268	0,000
(MN)-10->[MN18]	1,520	0,275	5,531	0,000
(MN)-11->[MN19]	0,823	0,142	5,803	0,000
(MN)-12->[MN22]	0,818	0,141	5,823	0,000
(MN)-13->[MN23]	0,580	0,102	5,714	0,000
(MN)-14->[MN26]	1,239	0,214	5,783	0,000

Annexe n°10.3

Estimation de la contribution factorielle λ_i du modèle de mesure de la variable Compétitivité Commerciale (CC)

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre E_i	Erreur type rho	T>1.96	Niveau P<0.05
(CC)-15->[CC2]	0,607	0,075	8,085	0,000
(CC)-16->[CC3]	0,242	0,102	2,369	0,018
(CC)-17->[CC4]	0,098	0,084	1,166	0,244
(CC)-18->[CC5]	0,240	0,086	2,800	0,005
(CC)-19->[CC6]	0,531	0,094	5,644	0,000
(CC)-20->[CC7]	0,592	0,084	7,042	0,000
(CC)-21->[CC9]	0,558	0,096	5,786	0,000
(CC)-22->[CC13]	0,641	0,081	7,923	0,000
(CC)-23->[CC14]	0,066	0,065	1,017	0,309

Annexe n°10.4

Estimation de l'erreur E du modèle de mesure de la Variable Compétitivité Commerciale (CC)

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre E_i	Erreur type rho	T>1.96	Niveau P<0.05
(CC)-15->[CC2]	0,159	0,040	3,958	0,000
(CC)-16->[CC3]	0,598	0,104	5,755	0,000
(CC)-17->[CC4]	0,419	0,072	5,813	0,000
(CC)-18->[CC5]	0,413	0,072	5,723	0,000
(CC)-19->[CC6]	0,399	0,076	5,275	0,000
(CC)-20->[CC7]	0,257	0,054	4,741	0,000
(CC)-21->[CC9]	0,411	0,078	5,235	0,000
(CC)-22->[CC13]	0,193	0,047	4,112	0,000
(CC)-23->[CC14]	0,249	0,043	5,818	0,000

Annexe n°10.5

**Estimation de la contribution factorielle λ_i
du modèle de mesure de la variable
Compétitivité Financière (CF)**

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre E_i	Erreur type rho	T>1.96	Niveau P<0.05
(CF)-24->[CF2]	0,601	0,095	6,345	0,000
(CF)-25->[CF5]	0,479	0,070	6,828	0,000
(CF)-26->[CF6]	0,549	0,078	7,079	0,000
(CF)-27->[CF7]	0,446	0,060	7,394	0,000
(CF)-28->[CF9]	0,641	0,099	6,492	0,000
(CF)-29->[CF11]	0,600	0,089	6,746	0,000

Annexe n°10.6

**Estimation de l'erreur E du modèle de mesure de la
Variable Compétitivité Financière (CF)**

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre E_i	Erreur type rho	T>1.96	Niveau P<0.05
(CF)-24->[CF2]	0,367	0,073	5,050	0,000
(CF)-25->[CF5]	0,186	0,038	4,850	0,000
(CF)-26->[CF6]	0,218	0,046	4,724	0,000
(CF)-27->[CF7]	0,123	0,027	4,541	0,000
(CF)-28->[CF9]	0,390	0,078	4,994	0,000
(CF)-29->[CF11]	0,303	0,062	4,887	0,000

Annexe n°10.7

Estimation de la contribution factorielle λ_i du modèle de mesure de la variable Compétitivité Technique (CT)

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre E_i	Erreur type rho	T>1.96	Niveau P<0.05
(CT)-30->[CT1]	0,902	0,096	9,408	0,000
(CT)-31->[CT2]	0,812	0,092	8,797	0,000
(CT)-32->[CT3]	0,903	0,088	10,229	0,000
(CT)-33->[CT4]	0,814	0,095	8,551	0,000
(CT)-34->[CT6]	0,402	0,078	5,151	0,000
(CT)-35->[CT7]	-0,566	0,130	-4,355	0,000

Annexe n°10.8

Estimation de l'erreur E du modèle de mesure de la Variable Compétitivité Technique (CT)

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre E_i	Erreur type rho	T>1.96	Niveau P<0.05
(CT)-30->[CT1]	0,200	0,045	4,412	0,000
(CT)-31->[CT2]	0,232	0,048	4,866	0,000
(CT)-32->[CT3]	0,107	0,033	3,239	0,001
(CT)-33->[CT4]	0,266	0,053	4,989	0,000
(CT)-34->[CT6]	0,315	0,056	5,664	0,000
(CT)-35->[CT7]	0,934	0,163	5,720	0,000
(CT)-36->[CT8]	0,572	0,099	5,779	0,000

Annexe n°10.9

**Estimation de la contribution factorielle λ_i
du modèle de mesure de la variable
Compétitivité Humaine & Sociale (CHS)**

Les variables manifestes	Estimation paramètre λ_i	Erreur type rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(CHS)-37->[CH2]	0,505	0,108	4,659	0,000
(CHS)-38->[CH3]	0,633	0,113	5,609	0,000
(CHS)-39->[CH4]	0,821	0,092	8,953	0,000
(CHS)-40->[CH6]	0,759	0,095	7,962	0,000
(CHS)-41->[CH9]	0,392	0,069	5,703	0,000
(CHS)-42->[CH10]	0,601	0,104	5,761	0,000
(CHS)-43->[CH13]	-0,564	0,113	-4,977	0,000
(CHS)-44->[CH18]	0,805	0,114	7,045	0,000

Annexe n°10.10

**Estimation de l'erreur E du modèle de mesure de la
Variable Compétitivité Humaine & Sociale (CHS)**

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre E_i	Erreur type rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(CHS)-37->[CH2]	0,604	0,108	5,578	0,000
(CHS)-38->[CH3]	0,597	0,110	5,427	0,000
(CHS)-39->[CH4]	0,194	0,052	3,700	0,000
(CHS)-40->[CH6]	0,286	0,062	4,582	0,000
(CHS)-41->[CH9]	0,219	0,040	5,408	0,000
(CHS)-42->[CH10]	0,501	0,093	5,396	0,000
(CHS)-43->[CH13]	0,642	0,116	5,534	0,000
(CHS)-44->[CH18]	0,498	0,099	5,038	0,000

Annexe n°10.11

Estimation de la contribution factorielle λ_i du modèle de mesure de la variable Compétitivité Managériale (CM)

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre λ_i	Erreur type rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(CM)-45->[CM1]	0,518	0,086	6,029	0,000
(CM)-46->[CM2]	0,352	0,074	4,737	0,000
(CM)-47->[CM3]	0,587	0,080	7,322	0,000
(CM)-48->[CM4]	0,127	0,091	1,400	0,162
(CM)-49->[CM6]	0,370	0,099	3,721	0,000

Annexe n°10.12

Estimation de l'erreur E du modèle de mesure de la Variable Compétitivité Managériale (CM)

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre E_i	Erreur type rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(CM)-45->[CM1]	0,246	0,061	4,041	0,000
(CM)-46->[CM2]	0,243	0,047	5,126	0,000
(CM)-47->[CM3]	0,118	0,058	2,027	0,043
(CM)-48->[CM4]	0,457	0,079	5,788	0,000
(CM)-49->[CM6]	0,484	0,089	5,464	0,000

Annexe n°11

Les résultats statistiques des Estimations du du modèle d'analyse structurelle

Annexe n°11.1

Estimation de la contribution factorielle λ_i du modèle d'analyse structurelle de la variable Mise à niveau (MN)

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre λ_i	Erreur type rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(MN)-1->[MN1]	0,746	0,104	7,168278E+00	0,000
(MN)-2->[MN2]	0,617	0,077	7,985792E+00	0,000
(MN)-3->[MN5]	0,727	0,077	9,489848E+00	0,000
(MN)-4->[MN7]	0,515	0,077	6,707292E+00	0,000
(MN)-5->[MN9]	0,634	0,081	7,842674E+00	0,000
(MN)-6->[MN11]	0,942	0,071	1,318166E+01	0,000
(MN)-7->[MN13]	1,055	0,098	1,077660E+01	0,000
(MN)-8->[MN14]	0,448	0,067	6,661218E+00	0,000
(MN)-9->[MN17]	1,198	0,135	8,861180E+00	0,000
(MN)-10->[MN18]	1,183	0,160	7,410573E+00	0,000
(MN)-11->[MN19]	-0,191	0,113	-1,692541E+00	0,091
(MN)-12->[MN22]	-0,050	0,112	-4,460840E-01	0,656
(MN)-13->[MN23]	0,416	0,097	4,289934E+00	0,000
(MN)-14->[MN26]	-0,455	0,137	-3,312915E+00	0,001

Annexe n°11.2

Estimation de l'erreur E du modèle d'analyse structurelle de la variable Mise à niveau (MN)

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre E_i	Erreur type rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(MN)-1->[MN1]	0,632	0,112	5,635906E+00	0,000
(MN)-2->[MN2]	0,338	0,061	5,581432E+00	0,000
(MN)-3->[MN5]	0,311	0,057	5,453958E+00	0,000
(MN)-4->[MN7]	0,349	0,062	5,662777E+00	0,000
(MN)-5->[MN9]	0,373	0,067	5,591643E+00	0,000
(MN)-6->[MN11]	0,212	0,043	4,895478E+00	0,000
(MN)-7->[MN13]	0,475	0,089	5,308524E+00	0,000
(MN)-8->[MN14]	0,269	0,047	5,665322E+00	0,000
(MN)-9->[MN17]	1,000	0,181	5,512041E+00	0,000
(MN)-10->[MN18]	1,476	0,263	5,620709E+00	0,000
(MN)-11->[MN19]	0,833	0,143	5,821215E+00	0,000
(MN)-12->[MN22]	0,826	0,142	5,830279E+00	0,000
(MN)-13->[MN23]	0,591	0,103	5,766233E+00	0,000
(MN)-14->[MN26]	1,206	0,208	5,792984E+00	0,000

Annexe n°11.3

Estimation de la contribution factorielle λ_i du modèle d'analyse structurale de la variable Compétitivité Commerciale (CC)

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre λ_i	Erreur type rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(CC)-15->[CC2]	0,404	0,096	4,193959E+00	0,000
(CC)-16->[CC3]	0,232	0,080	2,918901E+00	0,004
(CC)-17->[CC4]	0,426	0,079	5,366268E+00	0,000
(CC)-18->[CC5]	0,761	0,084	9,087337E+00	0,000
(CC)-19->[CC6]	0,798	0,075	1,067655E+01	0,000
(CC)-20->[CC7]	0,768	0,087	8,850330E+00	0,000
(CC)-21->[CC9]	0,891	0,067	1,324150E+01	0,000
(CC)-22->[CC13]	0,098	0,062	1,574207E+00	0,115
(CC)-23->[CC14]	0,404	0,096	4,193959E+00	0,000

Annexe n°11.4

Estimation de l'erreur E Du modèle d'analyse structurale de la variable Compétitivité Commerciale (CC)

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre E_i	Erreur type Rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(CC)-15->[CC2]	0,161	0,039	4,101134E+00	0,000
(CC)-16->[CC3]	0,584	0,101	5,754158E+00	0,000
(CC)-17->[CC4]	0,406	0,070	5,794369E+00	0,000
(CC)-18->[CC5]	0,389	0,068	5,702554E+00	0,000
(CC)-19->[CC6]	0,391	0,072	5,420534E+00	0,000
(CC)-20->[CC7]	0,292	0,056	5,223174E+00	0,000
(CC)-21->[CC9]	0,424	0,078	5,445185E+00	0,000
(CC)-22->[CC13]	0,205	0,043	4,737295E+00	0,000
(CC)-23->[CC14]	0,248	0,043	5,820427E+00	0,000

Annexe n°11.5

Estimation de la contribution factorielle λ_i du modèle d'analyse structurelle de la variable Compétitivité Financière (CF)

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre λ_i	Erreur type rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(CF)-24->[CF2]	0,698	0,059	1,175656E+01	0,000
(CF)-25->[CF5]	0,757	0,068	1,111542E+01	0,000
(CF)-26->[CF6]	0,546	0,057	9,632936E+00	0,000
(CF)-27->[CF7]	0,850	0,090	9,446650E+00	0,000
(CF)-28->[CF9]	0,749	0,083	9,011880E+00	0,000
(CF)-29->[CF11]	0,698	0,059	1,175656E+01	0,000

Annexe n°11.6

Estimation de l'erreur E du modèle d'analyse structurelle de la variable Compétitivité Financière (CF)

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre λ_i	Erreur type rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(CF)-24->[CF2]	0,305	0,064	4,761341E+00	0,000
(CF)-25->[CF5]	0,151	0,032	4,746095E+00	0,000
(CF)-26->[CF6]	0,210	0,043	4,913290E+00	0,000
(CF)-27->[CF7]	0,161	0,031	5,211347E+00	0,000
(CF)-28->[CF9]	0,409	0,078	5,241921E+00	0,000
(CF)-29->[CF11]	0,358	0,067	5,308415E+00	0,000

Annexe n°11.7

**Estimation de la contribution factorielle λ_i
du modèle d'analyse structurelle de la variable
Compétitivité Technique (CT)**

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre λ_i	Erreur type rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(CT)-30->[CT1]	0,939	0,073	1,283664E+01	0,000
(CT)-31->[CT2]	1,036	0,064	1,627333E+01	0,000
(CT)-32->[CT3]	0,951	0,075	1,260415E+01	0,000
(CT)-33->[CT4]	0,477	0,072	6,641573E+00	0,000
(CT)-34->[CT6]	-0,653	0,123	-5,305428E+00	0,000
(CT)-35->[CT7]	-0,337	0,095	-3,536255E+00	0,000
(CT)-36->[CT8]	0,939	0,073	1,283664E+01	0,000

Annexe n°11.8

**Estimation de l'erreur E
du modèle d'analyse structurelle de la variable
Compétitivité Technique (CT)**

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre E_i	Erreur type rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(CT)-30->[CT1]	0,208	0,045	4,658239E+00	0,000
(CT)-31->[CT2]	0,231	0,047	4,897856E+00	0,000
(CT)-32->[CT3]	0,116	0,033	3,579310E+00	0,000
(CT)-33->[CT4]	0,250	0,051	4,949694E+00	0,000
(CT)-34->[CT6]	0,307	0,054	5,654619E+00	0,000
(CT)-35->[CT7]	0,933	0,163	5,722582E+00	0,000
(CT)-36->[CT8]	0,579	0,100	5,784482E+00	0,000

Annexe n°11.9

Estimation de la contribution factorielle λ_i du modèle d'analyse structurelle de la variable Compétitivité Humaine & Sociale (CHS)

Les variables manifestes	Estimation paramètre λ_i	Erreur type rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(CHS)-37->[CH2]	0,839	0,108	7,734281E+00	0,000
(CHS)-38->[CH3]	1,117	0,084	1,327891E+01	0,000
(CHS)-39->[CH4]	0,991	0,091	1,093807E+01	0,000
(CHS)-40->[CH6]	0,498	0,067	7,467560E+00	0,000
(CHS)-41->[CH9]	0,764	0,101	7,534210E+00	0,000
(CHS)-42->[CH10]	-0,724	0,110	-6,571043E+00	0,000
(CHS)-43->[CH13]	0,999	0,111	8,973816E+00	0,000
(CHS)-44->[CH18]	0,839	0,108	7,734281E+00	0,000

Annexe n°11.10

Estimation de l'erreur E du modèle d'analyse structurelle de la variable Compétitivité Humaine & Sociale (CHS)

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre E_i	Erreur type rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(CH)-37->[CH2]	0,555	0,105	5,302925E+00	0,000
(CH)-38->[CH3]	0,597	0,109	5,478495E+00	0,000
(CH)-39->[CH4]	0,161	0,046	3,489640E+00	0,000
(CH)-40->[CH6]	0,302	0,062	4,828817E+00	0,000
(CH)-41->[CH9]	0,231	0,042	5,508782E+00	0,000
(CH)-42->[CH10]	0,530	0,096	5,501424E+00	0,000
(CH)-43->[CH13]	0,664	0,119	5,595686E+00	0,000
(CH)-44->[CH18]	0,570	0,107	5,302701E+00	0,000

Annexe n°11.11

**Estimation de la contribution factorielle λ_i
du modèle d'analyse structurelle de la variable
Compétitivité Managériale (CM)**

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre λ_i	Erreur type rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(CM)-45->[CM1]	0,499	0,069	7,191980E+00	0,000
(CM)-46->[CM2]	0,722	0,074	9,709792E+00	0,000
(CM)-47->[CM3]	0,151	0,087	1,729273E+00	0,084
(CM)-48->[CM4]	0,437	0,096	4,548353E+00	0,000
(CM)-49->[CM6]	0,499	0,069	7,191980E+00	0,000

Annexe n°11.12

**Estimation de l'erreur E
du modèle d'analyse structurelle de la variable
Compétitivité Managériale (CM)**

Les variables latentes et leurs variables manifestes	Estimation paramètre λ_i	Erreur type rho	T 1.96<	Niveau P <0.05
(CM)-45->[CM1]	0,161	0,073	2,195743E+00	0,028
(CM)-46->[CM2]	0,238	0,046	5,191804E+00	0,000
(CM)-47->[CM3]	0,191	0,050	3,819670E+00	0,000
(CM)-48->[CM4]	0,463	0,080	5,803524E+00	0,000
(CM)-49->[CM6]	0,522	0,093	5,622390E+00	0,000

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIERES

Remerciement	IV
Sommaire	V
Introduction générale	1
Chapitre 1 :	
L'impératif de compétitivité face aux défis de la Mondialisation	14
Introduction	15
<i>Section 1 :</i>	
<i>Mondialisation et la Nouvelle Donne Internationale</i>	16
1.1 Libéralisation et mondialisation.....	17
1.2 L'OIC, le GATT et l'OMC	18
1.2.1 De l'OIC au GATT (1946-1950)	18
1.2.2 Du GATT à l'OMC (1947-1994)	19
1.2.3 Depuis 1995 : l'OMC et ses conférences ministérielles.....	23
1.3 Défi de la mondialisation.....	28
<i>Section 2 :</i>	
<i>Le concept de compétitivité: fondements théoriques</i>	33
2.1 De l'ambiguïté du concept de compétitivité.....	34
2.2 La compétitivité des nations	35
2.2.1 La compétitivité des nations: des notions multiples.....	35
2.2.2 Evaluation et mesure de la compétitivité des nations.....	39
<i>Section 3 :</i>	
<i>La compétitivité des entreprises</i>	46
3.1 La compétitivité des entreprises : une notion complexe.....	46
3.2 Les contours de la compétitivité des entreprises.....	48
3.2.1 Le contour unidirectionnel basé sur le coût de production ou sur les prix de vente.....	48
3.2.2 Le contour multidimensionnel	49
3.2.3 Le contour basé sur la part de marché.....	50
3.3 La compétitivité des entreprises en pratique	51

3.3.1 La compétitivité commerciale.....	54
3.3.2 La compétitivité financière.....	56
3.3.3 La compétitivité technique	57
3.3.4 La compétitivité humaine et sociale.....	58
3.3.5 La compétitivité managériale.....	58
 <i>Section 4 :</i>	
<i>Outils d'analyse de la compétitivité d'une entreprise</i>	<i>59</i>
4.1 Analyse Interne de la compétitivité.....	59
4.1.1 La chaine de valeur.....	59
4.1.1.1 Les activités Primaires (principales).....	60
4.1.1.2 Les activités de soutien	61
4.1.2 Les stratégies de base	64
4.1.3 Le carré magique.....	66
4.1.3.1 L'exigence de la productivité.....	66
4.1.3.2 L'exigence de la qualité	67
4.1.3.3 L'exigence d'innovation	68
4.1.3.4 L'exigence de flexibilité	68
4.2 Analyse externe de la compétitivité	68
4.2.1 Les cinq forces concurrentielles.....	69
4.2.2 Nouveau modèle de la compétitivité.....	73
4.2.2.1 Les facteurs de production.....	74
4.2.2.2 La demande.....	75
4.2.2.3 Les industries amont et apparentées.....	76
4.2.2.4 La stratégie, la structure et la rivalité des entreprises.....	76
4.2.2.5 Rôle du hasard.....	77
4.2.2.6 Rôle de l'Etat.....	77
4.3 Le Benchmarking : Outil d'analyse de la compétitivité.....	80
4.3.1 Présentation du Benchmarking.....	80
4.3.1.1 Définitions	80
4.3.1.2 Historique du Benchmarking.....	83
4.3.2 Intérêt du Benchmarking.....	84
4.3.3 Le processus du Benchmarking.....	85
4.3.4 Typologie du Benchmarking.....	87
4.3.4.1 Le Benchmarking interne	87
4.3.4.2 Le Benchmarking fonctionnel.....	88
4.3.4.3 Le Benchmarking générique.....	88
4.3.4.4 Le Benchmarking organisationnel	89
4.3.4.5 Le Benchmarking stratégique.....	89
4.3.4.6 Le Benchmarking coopératif.....	89
4.3.4.7 Le Benchmarking de processus.....	89
4.3.4.8 Le Benchmarking international	89

4.3.4.9 Le Benchmarking compétitif ou concurrentiel.....	90
Conclusion.....	91
Chapitre 2 :	
Problématique de mise à niveau : Approche et Processus.....	92
Introduction.....	93
<i>Section 1 :</i>	
<i>Approche de la mise à niveau</i>	<i>94</i>
1.1 Contexte.....	94
1.2 Notions sur la mise à niveau.....	96
1.3 Types de mise à niveau.....	98
1.3.1 La mise à niveau des processus (process upgrading)	98
1.3.2 La mise à niveau des produits (product upgrading)	98
1.3.3. La mise à niveau fonctionnelle (functional upgrading)	100
1.3.4 La mise à niveau intersectorielle (intersectoral upgrading)	100
1.4 Mise à niveau et Redressement	100
<i>Section 2 :</i>	
<i>Fondements et Structure des programmes de mise à niveau.....</i>	<i>100</i>
2.1 Définition du programme de mise à niveau.....	100
2.2 Objectifs des programmes de mise à niveau.....	101
2.2.1 Moderniser l'environnement industriel.....	102
2.2.2 Renforcer les capacités des structures d'appui.....	103
2.2.3 Promouvoir le développement d'industries compétitives sur les marchés nationaux et internationaux.....	103
2.2.4 Améliorer la compétitivité et le développement des entreprises industrielles.....	104
2.3 Les Fondement économiques des programmes de mise à niveau.....	105
2.3.1 Le PMN : Vers une compétitivité accrue des entreprises.....	105
2.3.2 Le PMN : Vers une logique de la croissance accélérée.....	106
2.3.3 Le PMN : Vers une logique de rattrapage.....	107
2.4 Structure des programmes globaux de mise à niveau.....	108
<i>Section 3 :</i>	
<i>Processus stratégique de mise à niveau</i>	<i>110</i>
3.1 Diagnostic stratégique global.....	110

3.1.1 Généralités sur le diagnostic.....	111
3.1.2 Notions de base sur le diagnostic stratégique.....	112
3.1.3 Démarche d'élaboration du diagnostic stratégique global	114
3.1.3.1 Analyse des sources externes de compétitivité.....	114
3.1.3.2 Diagnostic financier	118
3.1.3.3 Diagnostic des capacités managériales et de la qualité.....	119
3.1.3.4 Analyse des performances commerciales	120
3.1.3.5 Diagnostic technique	122
3.2 Sélection des stratégies de mise à niveau de l'entreprise.....	124
3.2.1 Stratégie de coopération (partenariat et alliance)	125
3.2.2 Stratégie de flexibilité	128
3.2.3 Stratégie de recentrage	130
3.3 Construction du plan de mise à niveau de l'entreprise	134
3.3.1 Business plan : Aspects généraux	135
3.3.2 Formulation du plan de mise à niveau	136
3.3.3 Conditions de forme et de contenu du plan de mise à niveau.....	137
3.4 Mise en œuvre et suivi du plan de mise à niveau	142
3.4.1 Conditions d'exécution du plan de mise à niveau	142
3.4.2 Exécution et suivi du plan de mise à niveau	143
<i>Section 4 :</i>	
<i>Expériences internationales dans les domaines de la mise à niveau.....</i>	<i>147</i>
4.1 Programmes de mise à niveau des entreprises au Portugal	147
4.1.1 PEDIP I (1988-1993)	148
4.1.2 PEDIP II (1994 à 1999)	151
4.1.3 Résultats et Raisons de réussite des programmes PEDIP	152
4.2 Programmes de mise à niveau des entreprises en Tunisie	153
4.2.1 Impératif et contexte de la mise à niveau en Tunisie.....	153
4.2.2 Description du programme de mise à niveau tunisien.....	155
4.2.3 Dispositif de pilotage du programme de mise à niveau tunisien.....	156
4.2.4 Impact du programme de mise à niveau sur les entreprises tunisiennes	157
4.2.4.1 Evaluation du programme de mise à niveau par la Banque Mondiale.....	159
4.2.4.2 Evaluation du programme de mise à niveau par la Bureau de mise à niveau.....	160
4.3 Programmes de mise à niveau des entreprises au Maroc.....	163
4.3.1 Impératif et contexte de la mise à niveau au Maroc.....	163
4.3.2 Organes d'exécution du Programme de mise à niveau.....	165
4.3.3 Processus de mise à niveau des entreprises au Maroc.....	167
4.3.4 Bilan de la mise à niveau au Maroc.....	169
4.4 Programmes de mise à niveau des entreprises en Egypte.....	172

4.4.1 Contexte de l'économie égyptienne à la veille de la mise à niveau.....	172
4.4.2 Description des programmes de mise à niveau en Egypte.....	174
4.4.3 Réalisation des programmes de mise à niveau en Egypte.....	176
4.5 Programmes de mise à niveau des entreprises au Sénégal.....	178
4.5.1 Contexte de la mise à niveau au Sénégal.....	178
4.5.2 Le programme de mise à niveau sénégalais.....	179
4.5.3 Une première évaluation du programme de mise à niveau sénégalais.....	181
Conclusion.....	182
Chapitre 3 :	
Mise à Niveau de l'Entreprise Algérienne	183
Introduction.....	184
<i>Section 1 :</i>	
<i>Enjeux de la Mondialisation pour l'Economie Algérienne et ses Entreprises.....</i>	<i>185</i>
1.1 Transformations économiques en Algérie : d'une économie planifiée à une économie de marché.....	185
1.1.1 Dès l'indépendance, mise en place d'une économie d'Etat.....	185
1.1.2 Au bord de la faillite, l'Algérie s'ouvre à l'économie de marché.....	187
1.2 Blocages et enjeux de la mondialisation pour l'économie algérienne.....	192
1.2.1 La vraie - fausse ouverture de l'économie algérienne.....	193
1.2.1.1 L'accord d'association avec l'Union Européenne.....	197
1.2.1.2 L'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).....	200
1.3 L'entreprise algérienne face aux changements.....	203
1.3.1 L'entreprise algérienne à l'ère du système économique centralisé.....	103
1.3.2 L'entreprise algérienne à l'ère de l'ouverture économique.....	204
1.3.3 Situation des entreprises Algériennes.....	208
<i>Section 2 :</i>	
<i>Contexte et Dispositifs de mise à niveau des entreprises Algériennes.....</i>	<i>210</i>
2.1 Contexte de la mise à niveau en Algérie.....	210

2.2 Dispositifs et architecture des programmes de mise à niveau des entreprises en Algérie.....	213
2.2.1 Le programme pilote de mise à niveau (ONUDI)	214
2.2.2 Le programme de mise à niveau du Ministère de l'Industrie et de la restructuration (MIR)	215
2.2.2.1 Les étapes de mise en œuvre	216
2.2.2.2 Les objectifs du programme	219
2.2.2.3 Le Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle (FPCI).....	222
2.2.2.4 Le Comité National de la Compétitivité Industrielle.....	224
2.2.2.5 La Division de mise à niveau	224
2.2.2.6 Autres fonds spéciaux liés à l'entreprise	225
2.2.3 Le programme d'appui au développement des PME/PMI (Euro Développement PME EDPME)	226
2.2.3.1 Critères d'éligibilités du programme	227
2.2.3.2 La mise en œuvre du programme	228
2.2.4 Le programme national de mise à niveau de la PME algérienne (ANDPME)	230
2.2.4.1 Les axes d'intervention du programme	231
2.2.4.2 Critères et Modalité d'adhésion au programme	233
2.2.4.3 Mise en œuvre du programme	234
2.2.5 Second programme national de mise à niveau de la PME algérienne.....	236
2.2.6 Le programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II).....	238
2.2.7 Le programme de développement économique durable (GTZ).....	240
<i>Section 3 :</i>	
<i>Bilans des programmes de mise à niveau en Algérie</i>	<i>241</i>
3.1 Résultats du programme pilote de mise à niveau (ONUDI)	241
3.2 Résultats du programme de mise à niveau du Ministère de l'Industrie et de la restructuration (MIR)	242
3.3 Résultats du programme d'appui au développement des PME (EDPME)	246
3.4 Résultats du programme national de mise à niveau de la PME algérienne (ANDPME)	250
3.5 Résultat du second programme national de mise à niveau de la PME algérienne.....	252
3.6 Résultats du programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II).....	253
3.7 Résultats du programme de développement économique durable (GTZ)	254

<i>Section 4 :</i>	
<i>Evaluation du dispositif de mise à niveau des entreprises en Algérie.....</i>	255
4.1 Absence de vision claire et Multiplication des Programmes et des Institutions.....	255
4.2 Incitations financières insuffisantes et environnement pas propice.....	259
4.3 Forte sélectivité.....	262
4.4 Lenteur de la démarche et Taux d'abandon important.....	263
4.5 Absence d'évaluation du dispositif.....	264
4.6 Culture managériale inapproprié.....	265
Conclusion	267
Chapitre 4 :	
Evaluation de l'impact des programmes de Mise à Niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes	268
Introduction.....	269
<i>Section 1 :</i>	
<i>Méthodologie et données.....</i>	270
1.1 Cadre conceptuel et hypothèses de recherche.....	270
1.1.1 Cadre conceptuel.....	270
1.1.2 Hypothèses de recherche.....	272
1.2 Présentation de l'échantillon.....	275
<i>Section 2 :</i>	
<i>Elaboration des Items et du questionnaire.....</i>	284
2.1 Définition des variables (items).....	284
2.1.1 Variable indépendante.....	284
2.2.2 Variables dépendantes.....	285
2.2 Questionnaire et collecte des données.....	293
2.2.1 Elaboration du questionnaire.....	293
2.2.2 Pré-test du questionnaire.....	294
2.2.3 Collecte des données.....	295
<i>Section 3 :</i>	
Méthodologie statistique mise en œuvre.....	297
3.1 Présentation de la méthodologie statistique mise en œuvre.....	297
3.2 Analyse factorielle exploratoire.....	299

3.2.1 Réduction du nombre d'indicateurs.....	300
3.2.2 Tests de KMO et de Barlett.....	300
3.2.3 Test de fiabilité Alpha de Cronbach.....	301
3.3 Analyse factorielle confirmatoire.....	302
3.3.1 Evaluation de la qualité d'ajustement du modèle de mesure.....	303
3.3.1.1 Les indices d'ajustement absolus.....	303
3.3.1.2 Les indices incrémentaux.....	304
3.3.1.3 Les indices de parcimonie.....	305
3.3.2 Evaluation de la symétrie et de l'aplatissement du modèle de mesure.....	305
3.3.2.1 L'indice de symétrie (Skewness).....	305
3.3.2.2 L'indice d'aplatissement (Kurtosis).....	306
3.4 Choix méthodologique pour le test des hypothèses.....	306
 <i>Section 4 :</i>	
<i>Discussions et résultats.....</i>	309
4.1 Analyse factorielle exploratoire.....	309
4.1.1 Réduction des items.....	309
4.1.2 Tests de KMO et de Barlett.....	312
4.1.3 Test de fiabilité Alpha de Cronbach.....	313
4.2 Analyse factorielle confirmatoire.....	313
4.2.1 Evaluation de la qualité d'ajustement du modèle.....	314
4.2.2 Evaluation de la symétrie et de l'aplatissement des données du modèle de mesure.....	314
4.2.2.1 L'indice de symétrie (Skewness).....	314
4.2.2.2 L'indice d'aplatissement (Kurtosis).....	314
4.2.3 Les estimations du modèle de mesure et du model structurel.....	317
4.3 Tests des hypothèses (résultats de recherche).....	321
4.3.1 Le test de l'hypothèse de l'influence des programmes de mise à niveau sur la compétitivité commerciale.....	323
4.3.2 Le test de l'hypothèse de l'influence des programmes de mise à niveau sur la compétitivité financière.....	324
4.3.3 Le test de l'hypothèse de l'influence des programmes de mise à niveau sur la compétitivité technique.....	324
4.3.4 Le test de l'hypothèse de l'influence des programmes de mise à niveau sur la compétitivité humaine et sociale.....	325
4.3.5 Le test de l'hypothèse de l'influence des programmes de mise à niveau sur la compétitivité managériale.....	325
4.4 Discussions des résultats.....	326
Conclusion.....	328

Conclusion générale	329
Bibliographie	337
Annexes	354
Table des matières.....	417
Liste des Tableaux	427
Liste des Figures	430
Liste des Abréviations	432

LISTE DES TABLEAUX

	N°	Intitulé	Page
Chapitre I	1.1	Les 8 Cycles de Négociations Commerciales du GATT (1947-1995)	22
	1.2	Les 7 Conférences ministérielles de l'OMC (1996-2009)	25
	1.3	Quelques arrangements préférentiels entre pays développés	30
	1.4	Principaux apports de la littérature consacrée à la compétitivité d'entreprise	53
Chapitre II	2.1	Programmes du PEDIP I, organismes gestionnaires et répartition du budget	150
	2.2	Répartition sectorielle des Investissements approuvés et des primes octroyées	158
	2.3	Répartition sectorielle des dossiers approuvés	159
	2.4	Répartition des services d'accompagnement durant la période juillet 2005 - mai 2006	176
	2.5	Distribution géographique des entreprises bénéficiaires du programme en 2006	177
Chapitre III	3.1	Part des hydrocarbures dans les exportations totales	186
	3.2	Dette extérieure de l'Algérie sur la période 1980-1997	187
	3.3	Engagements et paiements MEDA I	195
	3.4	Engagements et paiements MEDA II	196
	3.5	Répartitions des entreprises algériennes par secteurs	209
	3.6	Programme d'action ANDPME	232
	3.7	Aides financières Programme National de Mise à Niveau ANDPME	235
	3.8	Bilan cumulé du programme MIR (2003-2011)	243
	3.9	Nombre d'actions de mise à niveau	244
	3.10	Détails du financement des actions de mise à niveau	245
	3.11	Répartition DPS en faveur des PME par type d'Intervention	251
427			

Chapitre IV	4.1	Répartition sectorielle de l'échantillon	277
	4.2	Segmentation de l'échantillon selon la forme juridique	278
	4.3	Distribution géographique des entreprises	279
	4.4	Segmentation de l'échantillon selon la forme de propriété	280
	4.5	Répartition de l'échantillon par Type d'entreprise	281
	4.6	Répartition selon le montant global de l'investissement en mise à niveau	281
	4.7	Segmentation des entreprises selon la part de l'immatériel dans l'investissement en mise à niveau	282
	4.8	Dimension et indicateurs de la compétitivité commerciale	282
	4.9	Dimension et indicateurs de la compétitivité financière	289
	4.10	Dimension et indicateurs de la compétitivité technique	291
	4.11	Dimension et indicateurs de la compétitivité humaine et sociale	292
	4.12	Dimension et indicateurs de la compétitivité managériale	293
	4.13	Les indicateurs de mise à niveau émergés des analyses factorielles exploratoires	309
	4.14	Les indicateurs de compétitivité commerciale émergés des analyses factorielles exploratoires	310
	4.15	Les indicateurs de compétitivité financière émergés des analyses factorielles exploratoires	310
	4.16	Les indicateurs de compétitivité technique émergés des analyses factorielles exploratoires	311
	4.17	Les indicateurs de compétitivité humaine et sociale émergés des analyses factorielles exploratoires	311
	4.18	Les indicateurs de compétitivité managériale émergés des analyses factorielles exploratoires	311
	4.19	Résultats des analyses factorielles et de fiabilité	313
	4.20	Les indices de symétrie de l'échelle de mesure	315
	4.21	Les indices d'aplatissement de l'échelle de mesure	316
	4.22	Equation du modèle de mesure pour la variable Mise à niveau	317
Chapitre IV	4.23	Equation du modèle de mesure pour la variable Compétitivité Commerciale	318

(suite)	4.24	Equation du modèle de mesure pour la variable Compétitivité Financière	318
	4.25	Equation du modèle de mesure pour la variable Compétitivité Technique	318
	4.26	Equation du modèle de mesure pour la variable Compétitivité Humaine & Sociale	319
	4.27	Equation du modèle de mesure pour la variable Compétitivité Managériale	319
	4.28	Coefficient de régression des relations structurelles	321
	4.29	Les perturbations D_i des relations structurelles (dite <i>Zeta</i>)	321
	4.30	Equations du modèle structurel	321
	4.31	Résultats des hypothèses de recherche	326

LISTE DES FIGURES

	N°	Intitulé	Page
Chapitre I	1.1	Les 12 piliers de compétitivité	42
	1.2	Principes de créations de valeur	56
	1.3	La chaîne - type de valeur	63
	1.4	Les stratégies de base	64
	1.5	Le carré magique	67
	1.6	Les cinq forces concurrentielles	69
	1.7	Le diamant de Porter : les déterminants de l'avantage national	74
	1.8	Nouveau paradigme de la compétitivité	79
Chapitre II	2.1	Processus de mise à niveau	101
	2.2	Objectifs du programme de mise à niveau	102
	2.3	Cycle type de mise à niveau de l'entreprise	168
	2.4	Répartition des services d'accompagnement durant la période juillet 2005 - mai 2007	177
	2.5	Distribution géographique des entreprises bénéficiaires du programme en 2006	178
Chapitre III	3.1	Procédure de mise à niveau	218
	3.2	Objectifs du programme de mise à niveau	220
	3.3	Répartition des PME par catégorie d'action sur 442 PME	247
	3.4	Répartition des PME par secteur d'activité sur 442 PME	248
	3.5	Répartition des PME par Région sur 442 PME	248
	3.6	Répartition DPS en faveur des PME par type d'intervention	251
	3.7	Répartition régionale des entreprises adhérentes au programme de mise à niveau	252

Chapitre IV	4.1	Le modèle théorique de notre étude	272
	4.2	Répartition sectorielle de l'échantillon	278
	4.3	Segmentation de l'échantillon selon la forme juridique	279
	4.4	Distribution géographique des entreprises	280
	4.5	Segmentation de l'échantillon selon la forme de propriété	280
	4.6	Répartition de l'échantillon par Type d'entreprise	281
	4.7	Répartition selon le montant global de l'investissement en mise à niveau	282
	4.8	Segmentation des entreprises selon la part de l'immatériel dans l'investissement en mise à niveau	283
	4.9	Etapes de l'analyse exploratoire	299
	4.10	Variables du modèle global et leurs corrélations	322

LISTE DES ABRÉVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
ANDPME	Agence Nationale de Développement de la PME
BCG	Boston Consulting Group
BM	Banque Mondiale
CCI	Current Competitiveness Index
CNCI	Comité National de la Compétitivité Industrielle
EDPME	Euro Développement PME
FPCI	Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle
FMI	Fonds Monétaire International
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
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	Middel East and North Africa
MIPMEPI	Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement
MIR	Ministère de l'Industrie et de la Restructuration
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
ONUUDI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OPEP	Organisation des pays exportateurs de pétrole
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PED	Pays En voie de Développement
PEDIP	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
R&D	Recherche et Développement
TPE	Très Petites Entreprises
UE	Union Européenne
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
WCY	World Competitiveness Yearbook
WEF	World Economic Forum

RÉSUMÉ

L'objectif de notre travail est d'évaluer l'impact du processus de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes ayant finalisé un programme de mise à niveau.

Notre thèse est composée de quatre chapitres : Le premier a pour but d'expliquer l'impératif de compétitivité dans le contexte actuel de mondialisation, tout en présentant les fondements théoriques du concept ambigu et complexe qu'est la compétitivité, ses contours ainsi que ses outils d'analyse. Le second chapitre a pour objectif de faire le point sur la problématique de mise à niveau en se référant à quelques expériences étrangères en matière de mise à niveau de leurs entreprises. Le troisième chapitre est consacré à la mise à niveau de l'entreprise algérienne avec une présentation des différents programmes mis en œuvre en Algérie ainsi qu'une évaluation de ces derniers. Le quatrième chapitre représente notre étude empirique qui porte sur l'analyse des indicateurs de compétitivité et leurs éventuelles améliorations suite à la finalisation d'un programme de mise à niveau. Pour le traitement des données nous avons eu recours à une analyse factorielle exploratoire suivie d'une analyse exploratoire confirmatoire ainsi qu'aux méthodes d'équations structurelles.

Mots clés : Mise à niveau, compétitivité, mondialisation, entreprises algériennes, programme, impact, dispositifs.

ABSTRACT

The purpose of our study is to evaluate the impact of the process of upgrading on the competitiveness of Algerian companies that have finalized the upgrade program.

Our Doctoral Thesis is composed of four chapters: The first is to explain the need for competitiveness in the current context of globalization while presenting the theoretical foundations of ambiguous and complex concept that is competitive, its contours and its tools analysis. To take on the issue of upgrading referring to some foreign experiences in upgrading the second chapter aims. The third chapter is devoted to upgrading the Algerian company with a presentation of the various programs implemented in Algeria as well as evaluating them. The fourth chapter is the empirical analysis which focuses on the analysis of competitiveness indicators and possible improvements following the completion of a program upgrade. For the processing of data we used exploratory factor analysis followed by an exploratory analysis as well as confirmatory methods of structural equation.

Keywords: Upgrade, competitiveness, globalization, Algerian companies, program, impact, devices.

ملخص

الهدف من دراستنا هو تقييم أثر عملية التأهيل على القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية التي أتممت برنامج التأهيل. تتكون أطروحتنا من أربعة فصول: يهدف الفصل الأول لتبيان حتمية التنافسية في سياق العولمة الحالي مع توضيح الأسس النظرية وكذا الأدوات التحليلية لمفهوم التنافسية ، الذي يعتبر مصطلح غامض ومعقد في آن واحد. ويهدف الفصل الثاني إلى شرح إشكالية التأهيل مع الإشارة إلى بعض التجارب الأجنبية في ترقية مؤسساتها. يخصص الفصل الثالث إلى عرض مختلف برامج تأهيل المؤسسات الجزائرية وكذا تقييمها. يمثل الفصل الرابع دراستنا التجريبية التي تهتم بتحليل مؤشرات التنافسية و كذا التحسينات المرتقبة إزاء إتمام برنامج التأهيل. لمعالجة البيانات استخدمنا التحليل التوفيقى الاستكشافي و التأكدي بالإضافة إلى استخدام طريقة المعادلات المهيكلة.

الكلمات الدالة : التأهيل، التنافسية، العولمة، المؤسسات الجزائرية، برامج ، الأثر، الآليات.