

Impact de la stratégie de mise à niveau sur les ressources humaines : cas des PME algériennes

Lamia AZOUAOU

Maître de Conférences, Ecole Nationale Supérieure de Management, Alger

lamia.azouaou@gmail.com

Résumé :

L'objectif principal de notre article est d'estimer via un modèle économétrique l'influence de l'adhésion des entreprises à un programme de mise à niveau sur l'amélioration des différents indicateurs des ressources humaines (RH). Pour cela, nous allons nous appuyer dans notre article sur un échantillon de 40 PME algériennes ayant finalisé un programme de mise à niveau.

Mots clés : Mise à niveau, RH, PME, données de panel

JEL CODES : C23, G21, L52, M12.

Abstract :

The main purpose of our paper is to estimate an econometric model via the influence of corporate membership program to upgrade the improvement of various indicators of human resources (HR). To do this, we will build in our article on a sample of 40 Algerian SMEs have finalized a program upgrade.

Keywords : Upgrade, HR, SMEs, data panel

JEL CLASSIFICATION : C23, G21, L52, M12.

Introduction

La notion de mise à niveau a connu un grand engouement ces deux dernières décennies, malgré la rareté des travaux théoriques qui en font leur objet. Elle est utilisée dans les secteurs les plus variés et semble concerner des institutions très diverses. Comme action à entreprendre, la mise à niveau des entreprises reste centrale et vitale pour la transformation des tissus productifs des pays en transition¹.

Il existe peu de recherches qui ont évoqué la problématique de mise à niveau des PME algériennes. L'utilité de notre contribution réside donc, dans le fait d'évaluer économétriquement l'impact du programme de mise à niveau sur l'amélioration des différents indicateurs

¹Neffati H. et Richet X. (2004), « L'attractivité comparée des investissements directs étrangers de la Tunisie et de la Hongrie », *Revue Région et Développement*, n°19, p.124.

des ressources humaines (RH) sur des entreprises ayant suivi ce type de programme. Il s'agira d'exploiter de manière inédite des données relatives à la mise en œuvre des programmes de mise à niveau en Algérie.

Nous aborderons dans un premier temps le cadre conceptuel de la notion de mise à niveau, dans un deuxième temps, nous détaillerons la genèse ainsi que les résultats des principaux programmes de mise à niveau en Algérie. Au final, et à travers un échantillon de 40 PME algériennes, nous essayerons d'analyser l'impact du suivi du processus de mise à niveau sur l'amélioration des différents indicateurs des RH.

1. La mise à niveau des entreprises : l'apport de la théorie économique

Lamiri (2009) fait observer que la mise à niveau consiste, « à rétrécir progressivement l'écart de productivité qui existe entre les PME nationales et leurs concurrentes européennes ». La conception de l'auteur apparaît comme une synthèse de la conception exposée par les économistes de l'Organisation des Nations Unis pour le Développement Industriel (ONUDI, 2002). Ceux-ci considèrent la mise à niveau comme « Une grande dynamique de conceptions et de réalisations des grandes mutations dans un environnement global. C'est un

processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange. La mise à niveau se traduit par une double ambition pour une industrie/entreprise : la compétitivité en termes de prix, de qualité et d'innovation ; mais aussi l'aptitude à suivre et à maîtriser l'évolution des techniques et des marchés¹ ». Afin d'être moins incomplet, il convient de signaler qu'il existe des conceptions plus restrictives, comme par exemple celle que propose Hibou (2005) pour qui « la mise à niveau est moins une politique économique, une stratégie d'adaptation au libre-échange qu'une technique de discipline, une procédure censée pouvoir inspecter, enregistrer et évaluer en permanence, une sorte de *Panopticon* (Bentham) de la réglementation industrielle et entrepreneuriale »².

Dans le nouveau contexte d'établissement d'une Zone de Libre Echange entre l'Algérie et l'Union européenne, ce qui convient d'appeler la mise à niveau des entreprises déborde de la seule ambition visant à préparer ses dernières à supporter un choc de concurrence extérieure accrue et à limiter les dommages qui peuvent en

¹ONUDI (2002), *Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle*, Vienne p.7.

² Hibou B. (2005), « Économie politique de la répression : le cas de la Tunisie », *Raisons Politiques*, n°20, p.19.

résulter, même si cet objectif est une priorité, avec ou sans accord de libre échange. La mise à niveau des entreprises doit donc être recherchée et impulsée, d'abord par les entreprises concernées. Azouaou (2010)

La question qui se pose à présent est de savoir à quel moment une entreprise peut prétendre être mise à niveau ?

Selon la perception du Ministère Algérien de l'Industrie, de la PME et de la Promotion des Investissements

Sur le plan quantitatif, une entreprise est considérée mise à niveau si elle a finalisé 5 actions immatérielles ou plus¹. On peut admettre par contre, par expérience des cadres responsables du programme au sein du Ministère qu'un minimum de 3 actions sont nécessaires pour considérer qu'une entreprise est mise à niveau. Il est à noter que les dossiers des PMN sont clôturés au sein du Ministère dès que le délai de la convention arrive à échéance (sauf demande de renouvellement éminente de l'entreprise).

Selon les experts de la Commission européenne

L'expérience de la Commission Européenne à travers ses différentes interventions et notamment dans les pays

¹ Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (2007), « Stratégie et Politiques de Mise à Niveau des Entreprises Industrielles », Alger.

du Maghreb a démontré que « dans la mesure où les entreprises s'approprient de bons réflexes, celles-ci sont considérées comme une porte de sortie à tout instrument d'accompagnement au processus de mise à niveau. Les entreprises voient ainsi se développer des mécanismes de reproduction des schémas initiés, dont l'un est considéré comme le plus pertinent, à savoir : la formation continue tant des chefs d'entreprises que du personnel. »²

Les programmes de mise à niveau (PMN) ont pour finalité l'amélioration de la compétitivité du tissu industriel et de l'environnement des affaires³. D'ailleurs, « 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 active⁴ ».

L'ONUDI s'est attaché à faire connaître la « mise à niveau », dans le cadre de

² Commission européenne (2007), « Programme d'appui aux PME/PMI: des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final, Alger, p.13.

³ Marniesse S. et Filipiak E. (2003), Marniesse S. et Filipiak E. (2003), *Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles*, Agence Française de Développement, Paris, p.93.

⁴ Bougault H. et Filipiak E. (2005), *Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal*, Agence Française de Développement, Paris, p.9.

réflexions plus générales sur la relance de la compétitivité des entreprises et de leur environnement. À l'ONUDI, les PMN sont conçus comme des sous-ensembles des programmes plus globaux appelés « programmes intégrés »¹.

Par ailleurs, la démarche et le contenu de la procédure de mise à niveau prennent appui sur la méthodologie élaborée avec l'assistance de l'ONUDI dans la majorité des PMN mise en œuvre partout dans le monde. La mise à niveau des entreprises potentiellement compétitives débute par un diagnostic stratégique global afin d'élaborer un plan de mise à niveau (tableau de bord) à suivre. Le diagnostic stratégique global (DSG) est la première étape du processus stratégique de mise à niveau (PSM) qui précède la deuxième étape (sélection des stratégies), suivie par la troisième étape (formulation du plan de mise à niveau) et finalement la quatrième étape (exécution et suivi du plan de mise à niveau)².

2. Le bilan d'une décennie de mise à niveau en Algérie

L'expérience algérienne de mise à niveau compte plusieurs programmes initiés dans différents cadres et par différentes institutions. Ces programmes sont

indépendants les uns des autres . Le tableau suivant détaille l'ensemble des programmes de mise à niveau en Algérie depuis le début des années 2000. Nous allons nous focaliser dans notre article sur les deux premiers programmes, principalement le programme national de mise à niveau lancé en 2002 grâce à la contribution de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI).

Suite à l'opération pilote, le programme de mise à niveau de l'ancien Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR) a été lancé à partir de janvier 2002, à travers une première dotation financière du FPCI de deux (2) milliards de DA obtenue dans le cadre du plan national de soutien à la relance économique (2001-2004). Ce programme s'adresse aux entreprises de droit algérien saines financièrement, publiques et privées, activant depuis au moins 3 années, qui relèvent du secteur productif industriel. L'adhésion à ce programme de MAN est basée sur le principe de volontariat . Elle est conditionnée par un simple courrier adressé aux autorités compétentes accompagnée d'un dossier d'éligibilité. La décision fera l'objet d'interventions de plusieurs partenaires selon le dispositif mis en place . Le Ministère de l'Industrie a réaménagé le dispositif de mise à niveau

¹ Idem, p.94.

² Dhaoui M.L et Abassi B. (2003), *Restructuration et mise à niveau d'entreprise*, MIR-ONUDI, Alger, p.171.

(critères d'adhésions et montant des aides) explique l'évolution des différents

	Programme pilote ONUDI	Programme	PROGRAMME EDPME	PROGRAMME ANDPME	PROGRAMME GTZ	PROGRAMME
--	---------------------------	-----------	--------------------	---------------------	------------------	-----------

à deux reprises. Le tableau suivant dispositifs de mise à niveau.

Tableau n°1. Panorama des programmes de mise à niveau en Algérie

		National de Mise à Niveau (MIR)				PME II
Ministère de Tutelle	Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR)	Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR)	Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA)	MPMEA+MIR	MPMEA	MPMEA
Organe de Pilotage	MIR	MIR	Euro développement PME (EDPME)	Agence Nationale de développement des PME (ANDPME)	UNITE DEVED	EDPME
Période	1998-2002(plus prolongation de 3 ans)	2002-2010	Septembre 2002 / décembre 2007 Démarrage effectif en 2003	2007/2013	2006/2013	2009/2012
Origines des Fonds	Fonds de la Promotion de la compétitivité industrielle (FPCI)	FPCI	UE et Gouvernement algérien	Fonds National de Mise à niveau (FMAN)	Coopération allemande GTZ	Union Européenne et Gouvernement algérien
Budget	Les dépenses émergent du budget de l'Etat	Variable selon le nombre de demandes	63 Millions €	100 000€/an	8 Millions € 8 ans	45 Millions €3 ans
Cible	Entreprises industrielles (publiques et privées) de plus de 30 salariés.	Entreprises industrielles (publiques et privées) de plus de 30 salariés.	PME privées industrielle et des services liés à l'industrie de plus de 20 salariés	Toutes PME, Y compris les TPE organisations et institutions d'appui à la PME	Organisations professionnelles, Organismes d'appui, Cabinets conseils	PME en situation de développement ainsi que les organismes et les institutions d'appui à la PME
Objectif	Mise à niveau de 50 entreprises algériennes	Mise à niveau de 1000 entreprises	Mise à niveau de 445 PME	Mise à niveau de 5000 PME	Programme qualitatif	Mise à niveau de 400 PME

Source : établi par l'auteur

Tableau n°2. Les différents dispositifs de mise à niveau du MIPI

	Ancien dispositif	Nouveau dispositif
Durée diagnostic	6 à 8 semaines	6 à 8 semaines
Durée du plan	2 ans (avec une possibilité de prolongation de 6 mois).	1 an (avec une possibilité de prolongation de 3 mois à la demande de l'entreprise).
Montant de l'aide¹⁰ pour le diagnostic	Prise en charge du FPCI de 70 % du montant du DSG dans la limite de 3 millions DA.	Prise en charge du FPCI de 80% du montant du diagnostic dans la limite de 1.5 millions DA.
Montant de l'aide pour le plan de mise à niveau	80% du montant des investissements immatériels (formation, études, assistance techniques, logiciels). 10% du montant des investissements matériels.	80% du montant des investissements immatériels. 10% du montant des investissements matériels, dans la limite de 20 millions de DA.
Paiement de l'aide financière	L'aide financière est versée directement à l'entreprise.	L'aide financière est versée directement au cabinet d'études à l'issue de la remise du diagnostic et du plan. Cette procédure s'inscrit dans le cadre d'une convention tripartite cosignée MIPI, entreprise, cabinet.
Type d'entreprises	Entreprises publiques et privées de plus de 30 salariés du secteur industriel.	Les entreprises de production avec 20 salariés et plus et de de 10 salariés pour les entreprises de services liés à l'industrie.

Source : établi par l'auteur

¹⁰Les aides financières sont accordées sous forme d'avance de 30%, pour lancer le programme, et de remboursement après finalisation du plan de mise à niveau sur présentation des pièces justificatives.

Le programme est toujours en cours d'exécution¹¹ au sein du Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion des Investissements. D'ailleurs jusqu'au 31 décembre 2010, le programme a suscité l'intérêt de 499 entreprises. 175 parmi ces dernières ont élaboré et mis en œuvre des plans de mise à niveau¹². Les tableaux suivants (n°3 et 4) résument l'évolution du programme selon les différentes étapes de réalisation depuis le lancement du programme.

Tableau n°3. Bilan cumulé du Programme National de Mise à Niveau (2003-2010)

Demandes des entreprises	Phase1 : diagnostic				
	2003	2007	2008	2009	2010
Reçues	245	426	435	462	499
Traitées	223	425	435	459	491
Retenues	150	308	313	332	355
Rejetées	71	117	122	127	136 ¹³

Source : établi par l'auteur à partir des données du Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (MIPI)

¹¹ Pour toutes les entreprises ayant déposé un dossier avant le 31 décembre 2010.

¹² Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement (2011), « Rapport d'évaluation à fin décembre 2010 », p.3.

Tableau n°4. Bilan cumulé du Programme National de Mise à Niveau

Situations des dossiers	Phase 2 : plan de mise à niveau				
	2003	2007	2008	2009	2010
Soumis	49	150	162	172	204 ¹⁴
Traités	39	150	161	166	204
Entreprises bénéficiaires	34	145	158	163	199 ¹⁵

(2003-2010)

Source : établi par l'auteur à partir des données du MIPI

¹³ Il faut souligner que parmi les critères fixés, ceux relatifs à la situation financière de l'entreprise, pourtant communs à la plupart des pays engagés dans le même processus, se sont révélés relativement contraignants pour les entreprises publiques en situation de déséquilibre financier qui deviennent par conséquent inéligibles aux aides du Fonds.

¹⁴ Le nombre assez réduit des dossiers soumis par rapport aux demandes retenues (355) s'expliquerait en partie par notamment les délais de formalisation et de finalisation de ces dossiers par les entreprises ainsi que par les retards observés dans le traitement des demandes de crédit auprès des banques.

¹⁵ 175 au titre de la réalisation du PMN et 24 limités à l'étude du diagnostic. Les PMN de ces 175 entreprises prévoient 2641 actions dont 1601 actions immatérielles (y compris l'étude de diagnostic). Toutes ces entreprises n'ont pas finalisé leur plan de mise à niveau, parmi les principales causes d'abandon du dit processus sont « la réticence des entrepreneurs à continuer, l'absence d'interlocuteur valable dans l'entreprise pour mettre

en place la première action de MAN, rajoutant à cela les difficultés financières de l'entreprise.

Tableau n°5 .Total investissements éligibles aux aides du FPCI (MDA)

Désignation	Prévision (1)	Réalizations			(2)/(1)
		Achevées	En cours	Total (2)	
Matériels	14544	6754	1296	8050	55%
Immatériels	2403	1263	428	1691	70%
Total	16947	8017	1724	9741	57%

Source : Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement (2011), « Rapport d'évaluation à fin décembre 2010 », Alger, p.4.

Le bilan physique arrêté à fin décembre 2010 paraît relativement satisfaisant , avec près de 499 demandes reçues, et renseigne sur la prise de conscience des entreprises algériennes quant à la nécessité de mettre en place un plan de mise à niveau, par contre le bilan d'exécution de ces même plans est modéré avec un pourcentage de réalisation globale de près de 55% (1154 actions réalisées sur 210 actions éligibles)¹⁶. À la fin de l'année 2010, le montant global des investissements finalisés et des investissements en cours d'exécution s'élève à environ 9,74 milliards de DA, dont 8,05 milliards de DA correspondant aux actions matérielles (production, laboratoire) et 1,69 milliards de DA correspondant aux actions immatérielles (études, formations,

logiciels...). Le montant global (9.74 milliards de DA) correspond au financement de 1154 actions de mise à niveau dont 647 actions immatérielles, soit une moyenne de 09 actions par entreprise.¹⁷ D'ailleurs, sur 145 entreprises¹⁸, 104 entreprises ont finalisé ou engagé l'exécution d'au moins 3 actions d'ordre immatériel ; ces entreprises peuvent selon les experts du programme considérées comme mises à niveau. Il est à signaler que le taux de réalisation global par rapport au montant éligible (16,94 milliards de DA) est de 57%. Ce montant se répartit comme suit selon la nature des actions réalisées.

¹⁶Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement (2011), *op.cit*, p.5.

¹⁷ Idem, p.7.

¹⁸ 55% des entreprises concernées ont enregistré un taux supérieur à la moyenne.

III. Méthodologie et données

Notre échantillon est composé de 40 PME algériennes appartenant à différents secteurs et ayant suivi et finalisé le Programme de Mise à Niveau (PMN) réalisé par le Ministère de l'Industrie en collaboration avec l'ONUDI, depuis 2002. Les données collectées concernent des entreprises qui ont finalisées leur PMN depuis au moins 3 années. Chaque PME est observée pendant une période qui s'étale sur 7 années. Notre démarche consiste à observer empiriquement l'évolution de l'indicateur RH des PME mises à niveau avant la mise en place du PMN, en utilisant les trois années avant la mise à niveau et les trois années après la mise à niveau. Afin d'évaluer l'impact de la mise à niveau sur l'amélioration des indicateurs ressources humaines des PME algériennes nous avons utilisé une analyse univariée. Ceci peut être défini principalement par l'examen du lien entre seulement deux variables, une variable (y) dite dépendante ou à expliquer et une seule variable (x) indépendante ou explicative.

Selon le modèle simple, l'hypothèse à tester peut être spécifiée par la fonction suivante :

$$\text{Indicateur RH} = f(\text{Mise à niveau})$$

L'analyse univariée consiste à évaluer l'effet unique de la variable mise à niveau (MAN)-avant et après-sur les principaux indicateurs RH de notre échantillon.

Le modèle théorique peut être écrit de la manière suivante :

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_1 MAN_{it} + u_i + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Avec :

MAN_{it} : représente la mise à niveau de l'entreprise i au temps t . Elle prend la valeur 1 si l'entreprise a adopté la MAN à l'année t et la valeur 0 si l'entreprise n'a pas réalisé la MAN à l'année t . C'est une variable explicative indicatrice.

β_0, β_1 : sont des paramètres à estimer

ε_{it} est le terme d'erreur aléatoire supposé être distribué selon une loi normale $\varepsilon_{it} \approx N[0, \sigma]$ avec σ est l'écart type.

η_i : sont les effets spécifiques non observés.

Selon les prédictions des experts et spécialistes, la mise à niveau aura un effet positif sur les indicateurs RH, ceci peut être traduit économétriquement par le fait que le coefficient de la variable MAN soit positif ($\beta_1 > 0$).

La variable à expliquer y_{it} représente l'indicateur RH de l'entreprise i observée durant la période t . Cette variable est

représentée par les indicateurs définis ci-après :

1. La productivité (PROD) = valeur ajoutée/nombre d'employés
2. La productivité de la valeur (PRN)= résultat net/ nombre d'employés.
3. La productivité des ventes (PVENTES)=ventes /nombre d'employés
4. Emploi total (EMPL) = nombre total d'employés.

5. Taux d'encadrement (ENCAD) = effectif cadres/effectif total

On essayera de vérifier l'ensemble des hypothèses suivantes pour chaque PME :

$$H1 : PROD_{avant} < PROD_{après}$$

$$H2 : PRN_{avant} < PRN_{après}$$

$$H3 : PVENTES_{avant} < PVENTES_{après}$$

$$H4 : EMPL_{avant} > EMPL_{après}$$

$$H5 : ENCAD_{avant} < ENCAD_{après}$$

Résultats des estimations

Tableau n°6. Statistiques descriptives des indicateurs RH de l'échantillon

Indicateur RH		Moyenne	Écart-type	Min	Max	Obs.
PROD	avant la MAN	1050280,03	1946897,104	21176,32	12500000	40
	après la MAN	1247623,09	2031912,569	151,4126	12700000	40
PRN	avant la MAN	381080,412	1002397,613	-187939	6222122	40
	après la MAN	952839,443	3137067,52	-316568,4	15200000	40
PVENTES	avant la MAN	3187376,34	5857686,127	68909,09	36700000	40
	après la MAN	4456281,51	8597584,67	7328,739	54300000	40
EMPL	avant la MAN	109,150002	72,59273473	21,33333	304,6667	40
	après la MAN	122,037502	68,01710817	27	243	40
	après la MAN	0,85203907	2,149041882	-1,106719	13,88197	40
ENCAD	avant la	0,17801593	0,092486459	0,0100505	0,4224065	40

	MAN					
	après la MAN	0,19871281	0,081506607	0,0344828	0,4074074	39

Variables	PROD	PRN	PVENTES	EMPL	ENCAD
-----------	------	-----	---------	------	-------

Le test F (valable pour les spécifications à effets spécifiques individuels) est utilisé afin de confirmer la significativité de l'hétérogénéité des entreprises.

L'acceptation de l'hypothèse alternative signifie que les constantes individuelles ne peuvent être égales.

*** Résultat significatif au seuil de 1%

** Résultat significatif au seuil de 5%

*Résultat significatif au seuil de 10%.

Tableau 7. Résultats d'estimations de l'analyse univariée sur 40 PME algériennes

MAN	233196.7** (106319.6)	270725 (299901.4)	915405** (405694.4)	11.282*** (2.527)	.016*** (.004)
Constante	1058051*** (326291.2)	529516.3** (204636.8)	3293623*** (1196506)	109.16*** (11.18)	.177*** (.013)
Statistique F	4.81**	0.81	5.09**	19.93***	12.33***
Test de F	31.33***	4.48***	28.4**	79.85***	30.45***
Statistique H	0.47	3.98**	0.06	0.17	0.05
Nb. De firmes	40	40	40	40	40
Nb. D'obs.	202	202	204	209	207

Conclusion et discussion des résultats

Nous avons principalement essayé d'analyser l'expérience algérienne de mise à niveau, de comprendre leur mise en œuvre et d'apprécier les résultats obtenus.

Les estimations réalisées à travers l'analyse univariée indiquent que le suivi d'un programme de mise à niveau a un effet positif sur la totalité des indicateurs de RH sélectionnés pour le besoin de notre étude. Par ailleurs, l'ensemble des coefficients MAN sont significatifs, à part pour l'indicateur PRN (productivité de la valeur). Par conséquent, nous pouvons déduire que le lancement et le suivi d'un programme de mise à niveau par les PME algériennes a réellement eu une influence positive sur l'amélioration des différents indicateurs RH.

Bibliographie

- Azouaou L. (2010), « *La mise à niveau : outil et condition de la*

compétitivité des PME Algériennes », IV^{ème} colloque international : la compétitivité et les stratégies concurrentielles des entreprises industrielles hors hydrocarbures dans les pays arabes, Université Hassiba Ben Bouali, Chlef, (Algérie), 08-09. Disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://labocolloque5.voila.net/113LamiaAZOUAOU.pdf>.

- Bougault H. et Filipiak E. (2005), *Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal*, Agence Française de Développement, Paris.
- Commission européenne (2007), « Programme d'appui aux PME/PMI: des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final, Alger.
- Dhaoui M.L et Abassi B. (2003), *Restructuration et mise à niveau d'entreprise*, MIR-ONUDI, Alger.
- Hibou B. (2005), « Économie politique de la répression : le cas de la

- Tunisie », *Raisons Politiques*, n°20.
- Lamiri A. (2009), « Mise à niveau et GRH: expériences des PME/PMI algériennes », Colloque International « L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales », Alger, 3-4 mars.
 - Madoui 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 Entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIRPME, 27 au 29 mai, Canada. Disponible en ligne à l'adresse suivante : http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A16C49_FINAL.pdf
 - Marniesse S. et Filipiak E. (2003), *Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles*, Agence Française de Développement, Paris.
 - Ministère de l'Industrie de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement (2011), « Rapport d'évaluation à fin décembre 2010 ».
 - Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (2007), « Stratégie et Politiques de Mise à Niveau des Entreprises Industrielles », Alger.
 - Mutations(2002), « Mise à niveau des entreprises », Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie, n°41-3, Alger.
 - Neffati H. et Richet X. (2004), « L'attractivité comparée des investissements directs étrangers de la Tunisie et de la Hongrie », *Revue Région et Développement*, n°19.
 - ONUDI (2006), *Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie*, Vienne.
 - ONUDI (2002), *Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle*,