

LA MISE A NIVEAU : OUTIL ET CONDITION DE LA COMPETITIVITE DES PME ALGERIENENS

Lamia AZOUAOU¹

Résumé :

L'objectif de cet article est d'évaluer l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des PME algériennes. En Algérie, très peu d'études empiriques se sont focalisées sur le processus de mise à niveau afin d'expliquer la compétitivité des PME. Nous nous appuyons, dans ce papier, sur une étude empirique élaborée à partir d'un échantillon de 34 PME algériennes ayant déjà finalisé leurs processus de mise à niveau depuis plus de trois années.

Notre étude est organisée de la façon suivante : dans un premier temps nous présentons une revue de la littérature relative aux concepts de la compétitivité et de la mise à niveau. Dans un deuxième temps, nous présenterons la genèse ainsi que les résultats des différents programmes de mise à niveau en Algérie. Enfin, la troisième section sera consacrée à une étude empirique afin de tirer les enseignements et quelques pistes de réflexion sur la perception de la politique de mise à niveau par les dirigeants algériens.

Mots clés : compétitivité, mise à niveau, PME algériennes

Introduction

Le but de cette contribution est de savoir si les différents programmes de mise à niveau (PMN) mis en œuvre par le gouvernement algérien avec l'aide des différents acteurs (Union européenne, Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) sont capables de rendre la PME algérienne plus compétitive.

¹ Doctorante, Ecole Supérieure de Commerce d'Alger/ Université de la Sorbonne-Nouvelle

Lorsque en 2001, l'Algérie a signé l'accord d'association avec l'Union européenne et a instauré une politique de mise à niveau afin de renforcer la compétitivité de ces PME au niveau de la concurrence internationale l'Etat, les professionnels et les chercheurs étaient motivés d'approfondir cette question, d'autant 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.

Il faut savoir que l'idée de la 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 rappeler que l'idée de mise à niveau est antérieure au programme d'ajustement structurel (PAS)². Après des débats durant l'année 1990, une requête officielle est engagée auprès de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) dès 1991. Ce n'est qu'en date du 06 avril 1998 que l'idée est adoptée lors du conseil du gouvernement. Ce programme se donnait un délai de 05 années pour développer un environnement d'appui favorable à la restructuration des entreprises, à la mise à niveau des entreprises et à la privatisation. La mise à niveau ne commence à devenir une réalité qu'en 2002. Le timing réel a

² L'Algérie a négocié 04 arrangements avec le FMI dont 03 de type stand by (1989 /90,1990 /91 et 1994 /95) et un de moyen terme (1995/1998).

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 alors même qu'elle a été l'un des derniers pays à signer un accord d'association avec l'Union européenne.

Notre étude est organisée de la façon suivante : dans un premier temps nous présentons une revue de la littérature relative aux concepts de la compétitivité et de la mise à niveau. Dans un deuxième temps, nous présenterons la genèse ainsi que les résultats des différents programmes de mise à niveau en Algérie. Enfin, la troisième section sera consacrée à une étude empirique afin de tirer les enseignements et quelques pistes de réflexion sur la perception de la politique de mise à niveau par les dirigeants algériens.

I. Revue de la littérature :

1. De l'ambiguïté du concept de compétitivité :

La majorité des théoriciens (Kotler et Dubois (1995), Bellon (1991), Porter (1986), Lesca (1986)...) ne se sont pas mis d'accord à l'unanimité quant à la définition du concept de compétitivité, de ses indicateurs et de ses facteurs, ce qui rend la compréhension de la compétitivité assez ambiguë.

La première précision à donner serait d'ailleurs d'indiquer « la compétitivité de quoi ? » : de l'économie ? D'un secteur ou d'une industrie ? D'une entreprise ? D'un produit ou d'un service ? En fait, la compétitivité de l'un ne peut être recherchée qu'à partir de la compétitivité de l'autre. On ne peut parler d'une économie compétitive qu'à travers une industrie, une entreprise et un produit

compétitifs. Si l'un des maillons de la chaîne souffre d'un problème de compétitivité, on ne peut pas l'avoir au niveau du maillon suivant : un produit non compétitif entraîne normalement une entreprise non compétitive et engendre un secteur non compétitif. La compétitivité doit être recherchée à travers toutes ses dimensions : interne, externe et du produit.

La deuxième précision serait de savoir la nature de la compétitivité recherchée. L'objectif est de rechercher une compétitivité tournée vers l'avenir et résultant d'une réflexion et d'un effort volontairement consentis et non pas de réaliser une compétitivité conjoncturelle constatée après une conjoncture favorable, un taux de change favorisant l'exportation, des aides consentis par l'Etat, abondance d'une matière première...

Le concept de compétitivité est depuis un quart de siècle, sujet à de nombreuses controverses théoriques menées par différentes écoles. Chacun des travaux présentés était d'un apport considérable à la compréhension des sources de l'excellence de certaines firmes sur les marchés nationaux ou étrangers. Les conclusions de toutes ces études étaient fortement significatives puisqu'elles étaient appuyées par des observations empiriques et des fondements théoriques. Toutefois, la majorité de ces 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 Porter (1986) 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. Nous nous intéressons dans notre propos, plus directement à la compétitivité des entreprises et des produits qu'elles offrent.

Ainsi Martinet (1984) 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 ».

Une seconde définition avancée par Pascallon (1984) 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 ». Cette définition a aussi le mérite de lier l'entreprise au produit.

La plupart des définitions de la compétitivité à cette époque-là insistaient sur les mêmes aspects : pour certains, c'est une capacité de lutter avec des concurrents et de les devancer, pour d'autres, il s'agit de produire à coût bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité. Actuellement, l'étude de la compétitivité est à tous les niveaux, elle est la préoccupation de différents organismes internationaux, à savoir : le Pricewaterhouse Coopers Développement (2002), 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 concurrents de son marché. La rentabilité ou la productivité ne sont que des mesures partielles d'un ensemble beaucoup plus vaste qui s'appelle compétitivité. »

Quelques indicateurs de compétitivité :

L'analyse des indicateurs de part de marché d'une entreprise devra être soutenue par l'examen de ratios très précis concernant sa rentabilité, sa productivité et sa profitabilité. Par exemple, comme indicateurs, les taux de marges permettent de mesurer :

- La capacité d'une entreprise à contrôler ses coûts et à fixer ses prix.
- L'excellence de ses processus de production (qualité, fiabilité, flexibilité, sécurité etc.)
- Ses compétences en matière de gestion des ressources humaines.

La rentabilité financière constitue un autre indicateur de compétitivité qui mesure le rendement du capital investi par l'actionnaire majoritaire. Un certain nombre de ratios pourraient être calculés comme la rentabilité économique, ou taux de profit (Excédent brut global/ Capital engagé), la productivité apparente du travail (Valeur ajoutée globale/effectifs salariés), le taux de marge (excédent brut d'exploitation/valeur ajoutée globale), le taux d'autofinancement, les parts de marché, etc. Ces indicateurs permettront de classer les entreprises les unes par rapport aux autres ou de comparer la compétitivité de deux ou plusieurs groupes homogènes entre eux.

Les déterminants de la compétitivité de l'entreprise :

La recherche des déterminants de la compétitivité est multidimensionnelle. Elle reprend les problèmes de prix, de qualité, mais aussi de design, de marketing, de management. Covin (1990)

applique ainsi une analyse avec 12 facteurs essentiels pour mesurer la compétitivité globale d'une entreprise incluant la structure de l'entreprise, sa culture, ses ressources humaines, son développement produit/service etc.

a) Les éléments constitutifs de l'avantage compétitif :

Au delà des indicateurs mentionnés, le concept de compétitivité doit être mis en perspective avec celui de capacités de l'entreprise, les ressources disponibles ou potentielles, d'ordre matériel, humain, financier et technologique. L'examen de l'état de compétitivité reposera alors sur l'évaluation de chacune de ces capacités ainsi que sur les relations entre ces capacités. L'étude des facteurs clés de succès reposera alors sur l'analyse des avantages concurrentiels ou compétitifs (avantages de coûts, de différenciation ou de technologie) et sur les fameuses cinq forces de Porter ³ qui replacent la compétitivité de l'entreprise dans une stratégie globale au sein du secteur vis-à-vis des concurrents et de ses relations amont et aval.

b) Les stratégies de benchmarking :

L'examen des forces et des faiblesses de l'entreprise va alors être considéré comme un domaine convenant naturellement à la pratique de l'étalonnage des performances, ce que l'on peut appeler le benchmarking qui permet d'analyser les comportements des entreprises qui sont les meilleures dans son secteur ou dans d'autres secteurs et de copier leurs meilleures pratiques. Le benchmarking est alors un processus au cours duquel on va identifier les fonctions de l'entreprise à étalonner.

2- La mise à niveau outil ou objectif de la compétitivité ?

Le concept de mise à niveau est assez récent dans la littérature économique, très peu de théoriciens ce sont focalisés sur l'explication

³ Les 5 forces de Porter : 1/ la concurrence à l'intérieur du secteur, 2/ les entrants potentiels, 3/ les produits substituables, 4/ les fournisseurs et 5/les clients.

de ce concept, mais tous se sont mis d'accord sur la relation de la mise à niveau avec la compétitivité recherchée par les entreprises.

La mise à niveau -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 Readman 2001, Porter 1990) et mis en relation avec l'innovation. Piertrobelli et Rabellotti (2006) 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 Lamiri (2003) « La mise à niveau est une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents ».

Selon les économistes de l'ONUDI (2002) : « 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 :

- Devenir compétitive en termes de prix, qualité, innovation.
- Devenir 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.

Nous nous ne voulons pas nous engager dans un débat théorique, 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 plus haut que ce n'ai pas une notion statique, c'est plutôt une notion dynamique. 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 (Bougault H., Filipiak E., 2005).

C'est les raisons pour lesquelles, un programme de mise à niveau⁴ répond aujourd'hui avant tout à l'impératif d'amélioration de la compétitivité (Mariesse S. et Filipiak E, 2003), 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 portugaise⁵, il recouvre différents objectifs et modalités orientés vers l'amélioration de la compétitivité du tissu industriel et de l'environnement des affaires.

Dans le nouveau contexte d'établissement d'une Zone de Libre Echange (ZLE) 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 les PME 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.

⁴ Appelé également « les programmes de modernisation »

⁵ À partir des enseignements tirés de l'expérience portugaise (années 80), l'ONUDI s'est attachée à conceptualiser et à faire connaître le concept de mise à niveau

Les types de mise à niveau :

Selon Humphrey and Schmitz (2002), il existe quatre types de mise à niveau, à savoir :

A. 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).

B. 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, etc.). Exemple : la chaîne de l'habillement en Asie passant du secteur **discount** aux grands magasins (Gereffi G., 1999).

C. La mise à niveau fonctionnelle (Functional upgrading) :

- Modification des diverses activités de l'entreprise et acquisition de nouvelles fonctions augmentant les compétences des activités. Exemple : industrie des jeans de Torreón passant des « maquiladoras » à une fabrication complète (Bair J. and Gereffi G., 2001).

D. 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 (Humphrey & Schmitz, 2002, Guerrieri & Pietrobelli, 2004).

II. Genèse et résultats des PMN en Algérie:

La PME algérienne a réalisé des progrès considérables ces dernières années, ce dont témoigne sa création ainsi que la progression régulière de sa part dans les principaux indicateurs économiques. En effet, à la fin du premier semestre 2009, les PME algériennes (privées et publiques confondues) constituaient une population dont le nombre s'élevait à 408 753 PME. Les tableaux ci-après présentent l'évolution du secteur de la PME en Algérie sur la période s'étalant de 2001-2008.

Tableau 1 : évolution des PME algériennes sur la période 2001-2008**En chiffre**

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PME privée	179893	189552	207949	225449	245842	269806	293946	392013
PME publique	778	778	778	778	874	739	666	626
Artisans	64677	71523	79850	86732	96072	106222	116346	126887
Total	245348	261853	288577	312959	342788	376767	410959	519526

*Source : établi à partir des données du MPMEA***Tableau 2 : évolution des PME algériennes sur la période 2001 - 2008****En %**

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
PME privée	73,32	72,38	72,05	72,04	71,71	71,61	71,53	75,45
PME publique	0,31	0,31	0,27	0,25	0,25	0,19	0,16	0,10
Artisans	26,37	27,31	27,68	27,71	28,02	28,19	28,31	24,42

Source : établi à partir des données du MPMEA

Afin de promouvoir la compétitivité de ce tissu industriel important et faire face à l'établissement d'une zone de libre échange (ZLE) avec l'Union européenne à l'horizon de l'an 2017, les pouvoirs publics algériens ont mis en œuvre une multitude de programmes de

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.

□ **Le programme pilote de mise à niveau :**

En septembre 1998, l'ONUDI a élaboré un programme adapté aux particularités de l'industrie algérienne. Il s'agit du programme intégré (PI) pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie. Le PI a été approuvé et démarré en décembre 1998, il comprenait cinq composantes parmi elles : **le programme pilote d'appui à la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes** (mis en œuvre en collaboration avec le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration).

Au moment du démarrage du programme, la démarche de mise à niveau était nouvelle en Algérie, d'où la pertinence de l'idée de mener des actions pilote de mise à niveau. Il s'agissait, dans une perspective de démonstration, de créer des modèles pouvant inspirer d'autres entreprises et, dans une perspective de test, de tenter une approche et de l'adapter sur la base des expériences réalisées. 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.

L'appropriation du programme au niveau des pouvoirs publics algériens a été excellente (ONUDI, 2006), dans la mesure où le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR), a initié son propre programme suivant le schéma : diagnostic stratégique global et accompagnement dans la phase de mise en œuvre du plan de mise à niveau et ceci en utilisant les différents dispositifs d'appuis mis en place. Le bilan qui couvre la période allant de janvier 2002 (date de lancement) à décembre 2006 est bien maigre par rapport à l'objectif de départ qui consistait à mettre à niveau 1000 entreprises.

Tableau 3 : bilan de la mise à niveau-phase diagnostic (décembre 2006)

Demandes des entreprises	Entreprises Publiques	Entreprises Privées	Total
Reçues	235	171	406
Traitées	232	169	401
Retenues	155	135	290
Rejetées	77	34	111

Source : MIR

La phase diagnostic a concerné 290 entreprises sur 406 ayant fait la demande. Le nombre d'entreprises qui est entré dans la phase effective de la mise à niveau, après un second traitement des dossiers, est de 137 entreprises seulement, soit 47% des entreprises retenues pour la phase diagnostic et 34% des demandes reçues.

Tableau 4 : bilan de la mise à niveau-phase plan de mise à niveau (décembre 2006)

Situation des dossiers	Entreprises Publiques	Entreprises Privées	Total
Soumis	89	54	143
Traités	88	53	141
Entreprises bénéficiaires	85	52	137

Source : MIR

□ Le programme d'appui au développement des PME/PMI :

Le programme d'appui au développement des PME/PMI privées en Algérie est un programme cofinancé par la Commission Européenne et par le Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA), dans le

cadre du partenariat Euro Méditerranéen, à hauteur respectivement de 57 millions et de 3,4 millions d'euros, ajoutant à cela 2,5 millions d'euros représentant les contributions estimées des PME. Euro Développement PME (EDPME) est l'unité de gestion du programme. Ce programme a démarré en juillet 2002 et s'est achevé le 31 décembre 2007.

L'objectif du programme de mise à niveau EDPme⁶ est d'améliorer significativement la compétitivité des PME algériennes en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion. Pour atteindre ces objectifs et mettre en œuvre les activités prévues, une équipe d'experts a été recrutée pour gérer les trois volets du programme à savoir : l'appui direct aux PME, l'assistance aux institutions financières et aux banques qui interviennent sur les PME et enfin le soutien aux structures intermédiaires et aux services d'appui publics et privés.

Dans le cadre de ce programme trois catégories de PME ont été identifiées, il s'agit des PME en situation de passivité ou de survie, celles en situation de croissance et celles en situation de compétitivité. Cette dernière catégorie est naturellement en cohérence avec les visions et les pratiques développées par le programme⁷.

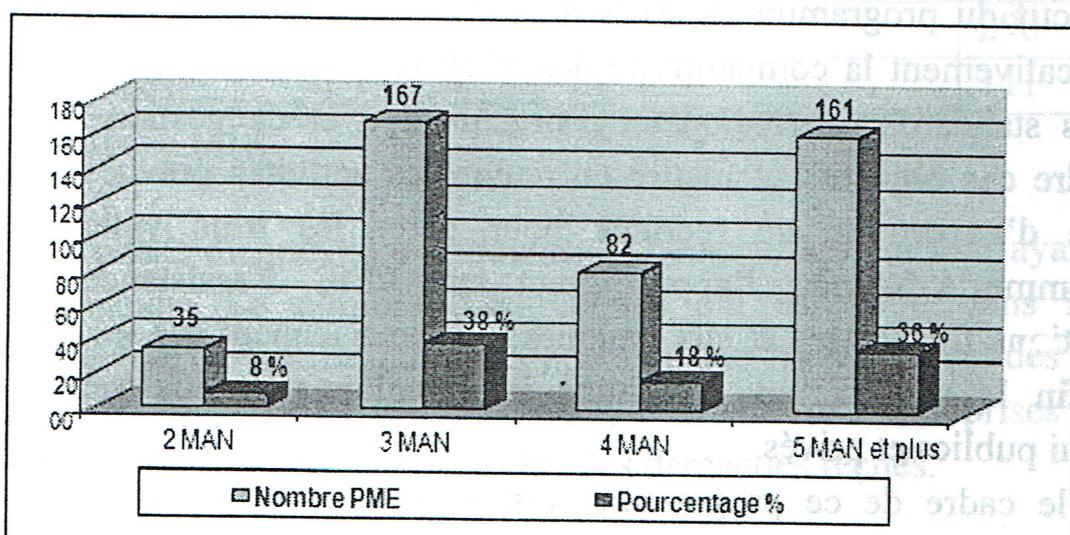
Afin d'évaluer les résultats de ce programme, une étude d'impact a été réalisée au deuxième trimestre de l'an 2006. Elle concernait les actions de mise à niveau réalisées par les PME algériennes dans le cadre du

⁶ 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.

⁷ EDPme en collaboration avec le Forum des Chefs d'entreprises (FCE) a créé le premier instrument conjoncturel installé en Algérie, il s'agit du **Baromètre des Chefs d'Entreprises**. C'est un sondage mensuel, et semestriel, destiné à recueillir et à diffuser la perception qu'ont les chefs d'entreprises de leur environnement économique. Il est exactement ce que sont les indices de confiance des chefs d'entreprises, réalisés par nombreux pays industrialisés.

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. Le programme a permis la mise à niveau de 445 PME privées industrielles.

Figure 1 : PME et nombre d'actions sur 445 PME



Source : Commission Européenne, « Programme d'appui aux PME /PMI : des résultats et une expérience à transmettre », Rapport final, décembre 2007.

□ Le programme national de mise à niveau de la PME algérienne :

Partant du fait que les programmes de mise à niveau cités avant ne s'adressaient pas aux PME disposant d'un effectif de moins de 20 salariés le Ministère de la PME et de l'Artisanat a initié un programme qui prendrait en charge l'ensemble des PME comme définies dans la loi d'orientation de 2001 ainsi que leurs structures d'appui. Ce programme vient donc en complémentarité et en continuité aux dispositifs de mise à niveau déjà existants. Officiellement ce programme a été lancé en février 2007 pour une période de six ans, avec comme objectif la mise à niveau de 6000 PME. Une enveloppe d'un (1) milliard de dinars par an est consacrée pour son exécution.

Pour le pilotage de ce programme, l'Etat a promulgué la création de l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME)⁸.

Le programme national de mise à niveau a pour objectif d'accompagner les PME dans le processus de mise à niveau, il vise également à développer les capacités des associations et des organisations professionnelles pour une meilleure compréhension et une meilleure assimilation du concept de mise à niveau, d'autant plus que les organisations en question détiennent un rôle prépondérant dans l'environnement de l'entreprise. Le programme s'articule autour des axes suivants : actions sectorielles (analyse par branche d'activité), actions régionales (identification des mesures par wilaya prioritaire), actions de mise à niveau de l'environnement institutionnel de la PME et les structures d'appui à la PME et enfin des actions au profit de la PME. Il n'existe pas encore de réelle statistique concernant l'état d'évolution du programme national de mise à niveau, mais selon l'ANDPME et jusqu'à la fin de l'année 2009, plus de 670 demandes émanant des entreprises souhaitant adhérer au programme national de mise à niveau ont été enregistrées. Toutefois, 63 PME seulement ont pu bénéficier d'une réelle mise à niveau.

□ **Le programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies d'information et de communication (PME II) :**

En mars 2008, un nouveau programme d'appui aux PME a été signé entre le Ministère de la PME et de l'Artisanat et la Commission Européenne. Ce nouveau programme poursuit les activités déjà entamées dans le programme EDPme mais d'une façon plus ciblée. En effet, ce programme a pour objectif les PME spécialisées dans les services et l'artisanat. Ce deuxième programme prévoit la mise à niveau de 500 PME industrielles et non industrielles pour un montant global de 44 millions d'euros, avec une contribution de 40 millions d'euros du côté européen, 3 millions d'euros du côté algérien et d'un

⁸ Décret exécutif n°05-165 du 03 mai 2005

(1) million d'euros de la part des PME, ce programme s'étalera sur une période de 4 ans.

III. Méthodologie et données :

Présentation de l'enquête :

Les PME sélectionnées pour les besoins de notre étude, tendent à se différencier par deux aspects essentiels : le secteur d'appartenance et leur appartenance à un programme de mise à niveau (Programme MIR et /ou Programme EDPme). Guidé par la problématique posée, le choix des PME à enquêter doit être obligatoirement commandé par la clôture de l'entreprise du programme de mise à niveau depuis au moins trois années.

La wilaya d'Alger comportant le plus grand nombre de PME mise à niveau, a été choisie pour effectuer l'enquête. Celle-ci s'est déroulée courant le deuxième semestre de l'année 2009.

La méthode utilisée pour la collecte d'informations est une enquête par entretien. Les données ont été obtenues grâce aux questionnaires et aux entretiens réalisées avec les dirigeants des entreprises. Sur les 60 entreprises interrogées, il y a eu 26 réponses incomplètes. De ce fait, notre échantillon est constitué de 34 PME qui ont accepté de répondre à la totalité du questionnaire.

Avant d'être adressé à l'échantillon choisi, le questionnaire a subi un test auprès d'un échantillon de cinq (5) individus (responsables d'entreprises). Ce test a pour but de connaître si les questions posées sont claires et ne posent pas d'ambiguïtés au niveau des réponses et si nous avons inclus toutes les informations nécessaires pour réaliser cette étude. En effet nous avons proposé dans une première ébauche du questionnaire plus de 50 propositions. Nous avons limité le nombre de propositions à 38 questions (fermées et ouvertes, en plus d'une rubrique d'identification de l'entreprise) par crainte que le

questionnaire ne devienne trop dense, ce qui aurait pu provoquer la lassitude des entretiens et par conséquent influencer la qualité des réponses.

Conformément à l'objet de l'enquête, ces questions sont élaborées de sorte à pouvoir :

- a) Etablir le profil de l'entreprise enquêtée (taille, branche d'activité)
- b) Mettre en évidence les caractéristiques de son PMN (année de lancement, montant de l'investissement, part de l'immatériel et sa nature, déblocage des primes...)
- c) Se faire une idée sur la pertinence des PMN en Algérie, en appréciant ses résultats en termes d'évolution de la compétitivité des PME mise à niveau (évolution de l'emploi dans les entreprises, de la productivité, de la part de marché...)

Echantillon : nombre d'entreprises par secteur d'activité

Les problèmes rencontrés lors de notre enquête, ont conditionné la taille de notre échantillon. Il s'agit surtout, de la réticence de plusieurs responsables d'entreprises et dans certains cas, du refus total de nous communiquer des données exploitables conformément à notre enquête. Finalement, notre échantillon se compose de 34 PME qui ont finalisé leur mise à niveau depuis au moins trois années. Les figures suivantes résument certaines caractéristiques relatives à notre échantillon.

Figure 2: répartition des PME par secteur d'activité

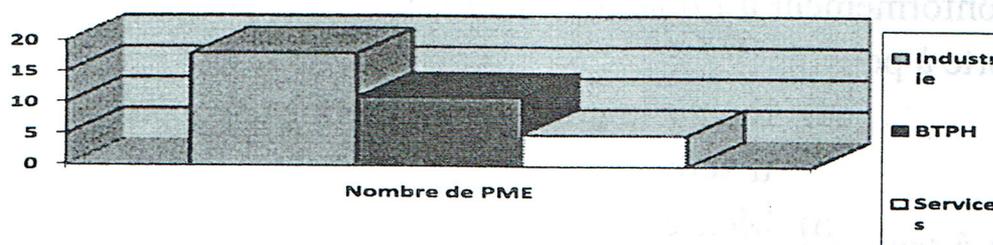
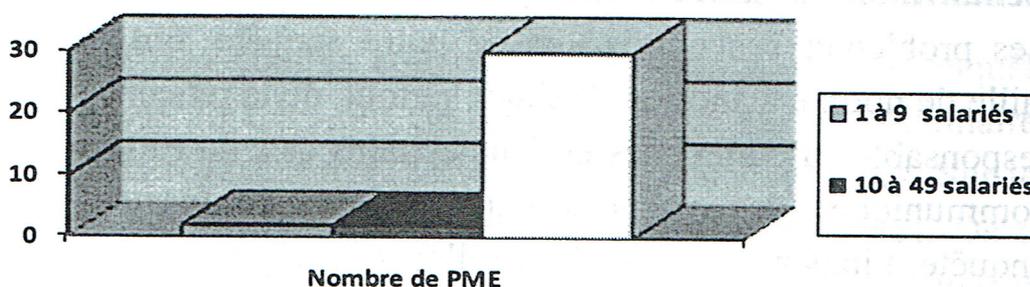


Figure 3 : taille des entreprises



Résultats et discussions :

Les résultats de l'enquête seront présentés via deux catégories de questions. Notre analyse (tri simple) repose sur les points suivants :

- a) **Les résultats globaux du programme** : sont évolués à travers plusieurs indicateurs, à savoir : le changement dans la masse

salariale des entreprises, la productivité du travail, la part de marché, l'évolution du taux de rentabilité et de l'endettement, la certification.

Nous avons constaté que dans 42% des PME l'effectif total des employés a augmenté. L'évolution des emplois dans ces entreprises est le résultat des recrutements et des licenciements qu'elles ont effectués depuis leur adhésion au PMN. En effet, la majorité des PME a recruté de nouveaux employés, mais moins de 20 employés dans la plupart des cas. Ces recrutements se font plus au niveau des cadres ou ingénieurs (environ 67%), et moins au niveau des ouvriers spécialisés et des techniciens supérieurs. Par contre, près de 37% des entreprises ont licencié des employés, le plus souvent des ouvriers. Par ailleurs, l'évolution de la productivité du travail : elle s'est accrue d'environ 87% des cas. Ce pourcentage élevé semble s'expliquer, surtout, par l'importance des investissements matériels (acquisition ou renouvellement d'équipements de production). D'ailleurs, ceux-ci ne sont pas approuvés aux avantages du PMN, que s'ils sont prévus d'améliorer la productivité. Notons que dans 82% des cas, l'application du PMN n'a pas induit une amélioration significative de la position concurrentielle des PME. Sinon, l'accroissement des parts de marché est généralement entre 4 et 14 %.

Le montant des investissements en matière de mise à niveau (élaboration du diagnostic stratégique et du plan de mise à niveau) sont surtout financés par des emprunts bancaires (en plus des primes de l'Etat), ce qui accroît le poids de dette pour les PME adhérentes. Ainsi depuis leur adhésion au PMN, environ 78 % des entreprises enquêtées sont plus endettées et moins de 48% ont réussi à améliorer leur taux de rentabilité.

Partant du fait que pour la majorité des entreprises (98%), la certification est un levier important et un accélérateur qui permet à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité et d'être en phase avec les exigences de l'ouverture des frontières, environ 92% des PME de notre échantillon ont obtenu une certification qualité. Ce pourcentage semble assez élevé, car a priori, et selon 88% des responsables d'entreprises, ils adhèrent au PMN afin d'obtenir la certification, or que la certification est en réalité complémentaire au programme de mise à niveau et non pas un objectif de la mise à niveau.

b) L'appréciation du PMN par les entreprises :

Dans la totalité des cas étudiés, le versement des primes n'a pas été effectué dans les délais. Environ 78% des entreprises considèrent que le manque de coordination entre les preneurs de décision publics et privés (Ministère de la PME et de l'Artisanat, le Fonds de la Promotion de la Compétitivité Industrielle, les banques), constitue un facteur qui accentue les lourdeurs administratives et retarde l'application du PMN. D'ailleurs selon 89 % des responsables interrogés beaucoup de difficultés d'accès aux crédits (principale cause) sont à noter en matière de financement de leurs PMN, ces difficultés dont souffrent les entreprises n'ont pas encore trouvé de solutions, d'ailleurs et selon les responsables interrogés, les pratiques bureaucratiques caractérisent toujours l'administration algérienne.

En ce qui concerne le rapport coût/résultats du PMN, il faut noter que dans 31% des cas étudiés, les responsables d'entreprises supposent que le coût du programme (montant du plan de mise à niveau réalisé par les consultants privés, ainsi que celui lié aux crédits obtenus dans le cadre du PMN) est globalement faible par rapport à ses résultats. Plus de la moitié

(56%) juge que ce rapport est moyen. Par ailleurs, ces appréciations restent assez subjectives, car il nous semble que les responsables des entreprises ont tendance à évaluer le coût du PMN par le montant des crédits bancaires contractés pour le financer et à réduire ses résultats à l'évolution du taux de rentabilité.

En ce référant à l'objectif de notre étude, nous avons cherché à savoir quelle est la perception de la notion de la compétitivité par les dirigeants des PME de notre échantillon. Dans la majorité des cas (89 % des réponses), les entreprises retiennent pour la notion de la compétitivité celle du meilleur rapport qualité /prix suivi par celle de l'augmentation et/ou la préservation des parts de marché (48 %). Les dirigeants (82%) ont, conscience du fait que la compétitivité se joue à une échelle internationale. Les entreprises considèrent aussi, en majorité, que la compétitivité dépend de l'entreprise elle-même (57 % des réponses). Selon 34% des entreprises, seul le côté matériel soutient la compétitivité, tandis que le rôle de l'immatériel est plus prononcé chez les moyennes entreprises (75% des réponses) contre (25%) chez les TPE. Le premier facteur déterminant de la compétitivité cité par les entreprises est le capital humain (38% des réponses) suivi en seconde position par la productivité comme facteur déterminant (soit 31% des réponses), et en dernière position le prix de vente (22 %). L'innovation et la stratégie sont citées loin derrière avec respectivement 5% et 4% des réponses. L'analyse de ces résultats nous confirme la perception de la notion de la compétitivité par les dirigeants des entreprises enquêtées est très classique. Le fait d'ignorer le capital humain et l'innovation, comme facteur déterminant d'importance cruciale la compétitivité, alors que ces deux facteurs sont

considérés primordiaux pour la compétitivité des entreprises par les spécialistes.

Conclusion

L'Algérie connaît une mutation de grande ampleur, où les PME, de récente création prennent une importance centrale. En passant d'un modèle de développement dirigiste à une économie de marché, elle fait porter sur elles tous les espoirs de la création d'emploi et de la croissance économique. Les différentes lois sur la restructuration des entreprises publiques, la libéralisation du commerce extérieur ou la privatisation du secteur privé marquent le début d'un processus de réhabilitation des PME. La clé de leur réussite repose sur l'amélioration de leur compétitivité sur les marchés internationaux.

La mise à niveau est considérée comme étant la cheville ouvrière du développement des PME algériennes et de l'amélioration de leur compétitivité. L'objectif recherché d'une mise à niveau est de rendre les PME plus compétitives. La réalisation de cette ambition, exige de la part des entreprises une adaptation de leurs méthodes et pratiques d'organisation qui devraient se traduire par le renforcement de la qualification du personnel, l'acquisition de nouvelles technologies et d'un savoir faire et à terme par l'amélioration du couple qualité /prix. La mise à niveau n'est pas une action limitée dans le temps. En aucun cas il ne s'agit de porter le niveau d'une entreprise d'un niveau à un autre. Il ne s'agit pas non plus de transformer à un instant donné les méthodes de travail d'une entreprise, il s'agit plutôt d'inculquer aux uns et aux autres une philosophie et une seconde nature : celle de la recherche sans cesse renouvelée de l'excellence et de la performance. De même la mise à niveau devrait être une hygiène de vie et à ce titre l'ambition et le réalisme voudraient qu'elle ne soit jamais atteinte et qu'il faudra sans cesse y revenir et la remettre en chantier.

En Algérie, Il est encore très difficile de faire une évaluation globale des programmes de mise à niveau. Les premières évaluations-qui ne peuvent être que préliminaires-montrent certaines avancées mais laissent entrevoir d'énormes problèmes, ceci dit, l'expérience pilote a, certes, eu un impact au niveau des PME, mais aussi au niveau des pouvoirs publics algériens. De même, l'effort a inspiré le Ministère de la PME et de l'Artisanat dans l'élaboration de son propre programme en collaboration avec l'Union européenne. Seulement les résultats de ces deux premiers programmes initiés en Algérie, en termes de nombre d'entreprises touchées par leurs opérations, sont faibles. Cette faiblesse est aggravée par le fait qu'une mise à niveau est indispensable pour la majeure partie des PME algériennes. Notons que ces deux programmes avec leurs points forts et leurs insuffisances, ont le mérite de démarrer le processus de mise à niveau en Algérie.

Malgré les analyses effectuées dans notre article, il n'en demeure pas moins que certaines limites émanent de cette étude. De par sa nature exploratoire, les résultats soulevés ici et les commentaires faits à propos des PME étudiées ne peuvent constituer des cas d'espèces et ne seraient être généralisables. Par ailleurs, et au-delà des limites méthodologiques et celles liées à l'échantillonnage, il faudrait insister sur le fait que l'enquête a été restreinte : d'une part, elle n'a concerné que les PME mises à niveau dans une seule ville qui est considérée comme le pivot des villes en Algérie en matière de nombre de PME mises à niveau. Il serait tout de même intéressant d'agrandir l'échantillon et d'analyser la situation des PME dans d'autres régions du pays. D'autre part, notre enquête n'a concerné que deux programmes de mise à niveau. Les entreprises ayant adhéré aux autres PMN n'ont pas été prises en compte du fait de leur récente mise en application (moins de 3 ans).

Par ailleurs et malgré les insuffisances de notre enquête, l'échantillon étudié nous a permis de constater que la mise à niveau des PME

algériennes n'a pas été engagée avec beaucoup de conviction, elle est conduite de façon un peu désordonnée et par plusieurs acteurs. Il faudrait avoir une démarche consensuelle et mettre en place des programmes unifiés, ou plutôt, un seul programme unifié pour avoir de véritables résultats.

Le retard pris dans le domaine de la mise à niveau en Algérie, est considérable et les aides apportées par l'Etat sont jugées très faibles. En conséquence, les PME algériennes demeurent fragiles. De nouvelles actions doivent être initiées par les pouvoirs publics algériens, pour amener davantage d'entreprises à se mettre à niveau et ainsi atteindre un certain degré de compétitivité qui leur permettra de faire face à l'établissement de la ZLE avec l'Union européenne.

Bibliographie

- Bair J. and 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.
- Bellon B. (1991), « *La compétitivité* », Traité d'Economie Industrielle, Edition Economica, pp 482-487.
- Bougault H., 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.
- Covin J.G, Covin TJ. (1990), « *Competitive Aggressivness, Environment Context and Small Firm Performance* », Entrepreneurship Theory and Practice, 1990.
- Décret exécutif n°05-165 du 03 mai 2005.

- Gereffi G. (1999), « *International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain* », *Journal of International Economics* 48, pp 37-70.
- Guerrieri P. and Pietrobelli C. (2004), « *Industrial districts' evolution and technological regimes: Italy and Taiwan* », *Technovation*, 24(11), 899-914.
- Humphrey.J and Schmitz H. (2002), « *How does insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in industrial Clusters?* », *Regional Studies* 36, pp 1017-1027.
- Kaplinsky R, and Readman, J. (2001), « *How can SME producers serve global markets and sustain income growth?* », Mimeo, University of Brighton and University of Sussex, Brighton.
- Kotler PH et Dubois .B (1995), « *Marketing Management* », 8^{ème} édition Nouveaux Horizons, Paris.
- Lamiri A. (2003), « *La mise à niveau : enjeux et pratiques des entreprises algériennes* », *Revue des Sciences Commerciales et de gestion*, N°02, ESC Alger.
- Lesca H. (1986), « *Quand dit-on d'une entreprise qu'elle est durablement compétitive* », IAE, Edition Economica, pp44-50.
- Mariesse S. et Filipiak E. (2003), « *Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles* », Agence Française de Développement, Paris.
- Martinet A. (1984), « *Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise* », In PERCEROU R. (1984), « *Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises* », Edition Economica.
- ONUDI (2002), « *Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle* », Vienne.
- ONUDI (2006), « *Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie* », Vienne.
- Pascallon P. (1984), « *L'assurance qualité facteur de compétitivité ?* », In Percerou R. (1984), « *Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises* », Edition Economica.

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

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

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

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>)