

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Université du 8 mai 45, Guelma
Faculté des sciences économiques et commerciales
et sciences de gestion
Département des sciences de gestion



**Mémoire présenté pour l'obtention
du diplôme de Master en sciences de gestion
Option: Entreprenariat et développement international**

Thème

**L'impact de la Mise à Niveau sur la Compétitivité des
PME**

Cas des PME de la Wilaya de Guelma

Réalisé par :
AHMED HERGA Mohammed

Sous la direction de :
BERKAT Ghania

Année universitaire : 2014-2015

REMERCIEMENTS

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne, à cet effet, je tiens à exprimer mes vifs remerciements à tout ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence mon cher père « MOURAD » qui n'a jamais cessé de m'encourager.

Tout d'abord, je remercie Dieu de m'avoir donné l'occasion, le courage et la volonté qui m'ont permis d'aborder ce modeste travail.

Ensuite, Mme BERKAT Ghania, directrice de ce mémoire, et Mr BENKIRAT Abdelaziz pour l'aide et le temps qu'ils m'ont consacré.

Enfin, Mesdames et Messieurs les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail, qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail, à toutes les personnes qui se sont mises à mes cotés tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Je dédie tout particulièrement ce travail :

A ma chère mère,

A mon père MOURAD,

A mes deux frères RAMZI ET SAMI,

A tout mes amis ;

A tout mes camarades de classe.

AHMED HERGA Mohammed

Résumé

Le concept de compétitivité est devenu un impératif pour la survie des PME Algériennes face à l'ouverture sur l'extérieur, via les accords d'associations avec l'UE de libre échange et la future adhésion à l'OMC. C'est dans ce cadre que s'inscrit la mise à niveau des PME, destinée à aider ces entreprises à assurer leur conversion et leur adaptation aux exigences de la compétitivité. La problématique de l'impact de la mise à niveau sur l'amélioration de la compétitivité des PME. La présent mémoire se propose d'étudier l'impact du Programme National de Mise à Niveau sur la compétitivité des PME dans la Wilaya de Guelma. Une investigation empirique tente d'offrir des évidences opérationnelles dans cette voie, en se focalisant sur le secteur des le PME, dont le champ de cette étude couvre un groupe de 22 PME bénéficiaire du programme national de mise à niveau mis en œuvre par l'agence nationale de mise à niveau. Cependant, et de toute évidence, les résultats montrent que la mise à niveau menée en Algérie répond aux exigences vérifiées de la compétitivité.

Mots-clés : PME, Compétitivité, Programme national de mise à niveau, ANDPME, Guelma.

أصبح مفهوم التنافسية حتمية لبقاء الشركات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في سياق التطورات العالمية، من خلال اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية في المستقبل القريب، ترتب عنه ايجاد حلول لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف زيادة قدرتها التنافسية. فجاءت الدراسة لتعالج أثر إحدى هذه الأدوات ألا وهي برنامج التأهيل الوطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القدرة التنافسية. من خلال دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستفيدة من البرنامج لمعرفة أثر هذا البرنامج على تنافسيتها، حيث بينت النتائج المتحصل عليها ان البرنامج له تأثير إيجابي على رفع وزيادة القدرة التنافسية لهذه المؤسسات وذلك حسب المؤشرات المتاحة والمستخدم في الدراسة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التنافسية، البرنامج الوطني للتأهيل، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قالمة.

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX.....	II
LISTE DES FIGURES.....	III
INTRODOCTION GENERALE.....	A
Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la Mise à Niveau.	
SECTION I : La Compétitive des Entreprises.....	7
SECTION II : La Mise à Niveau des entreprises.....	14
SECTION III : Démarche d'élaboration du processus stratégique de mise à niveau.....	20
Chapitre II : La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes.	
SECTION I : Généralité sur les PME.....	41
SECTION II : Les PME en Algérie.....	45
SECTION III : La Politique Nationale pour la Promotion de la PME.....	53
Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la wilaya de Guelma.	
SECTION I : l'Agence National de Développement des PME.....	71
SECTION II : Méthodologie de recherche.....	79
SECTION III : Analyse et traitement des résultats.....	81
CONCLUSION GENERALE.....	101
BIBLIOGRAPHIE.....	104
ANNEXES.....	108
TABLE DE MATIERES.....	116

Liste des Tableaux

NUMERO	TITRE	PAGE
1	Impact des stratégies de coût et de différenciation sur les fonctions de l'entreprise	29
2	Population du secteur de la PME par nombre d'effectif à la fin du 1 ^{er} semestre 2013	47
3	Evolution des emplois déclarés par type de PME	50
4	Les employés déclarés au 1 ^{er} semestre 2013 par secteur d'activité	51
5	Projets financés par l'ANSEJ cumulé jusqu'au 1 ^{er} semestre 2013	55
6	Projets financés par la CNAC cumulé jusqu'au 1 ^{er} semestre 2013	56
7	Activités des centres de facilitation (1 ^{er} semestre 2013)	58
8	Projets hébergés au niveau des Pépinières d'entreprises	60
9	FGAR : Situation des dossiers traités par type de projets	61
10	CGCI-PME : Situation globale des garanties par secteur d'activité	62
11	Le Financement des Action de mise à niveau par l'ANDPME	75
12	Répartition des dossiers reçus par secteur d'activité	76
13	Répartition des dossiers reçus par appréciation	77
14	Répartition des dossiers éligibles (ANNABA) par secteur d'activité	78
15	Répartition des dossiers éligibles au niveau d'ANNABA par Wilaya	78
16	Répartition des PME enquêtées selon le nombre d'effectifs employé	81
17	Répartition des PME enquêtées selon leur statue juridique	82
18	Répartition des PME enquêtées selon le secteur d'activité	83
19	Répartition des PME enquêtées selon leur dispositif de création	84
20	Les indicateurs de mesure de la compétitivité	89
21	Les résultats des 22 PME par rapport à leurs attentes	93
22	Le taux de satisfaction du Programme National de Mise à Niveau	94
23	Tests du Khi-deux (par secteur d'activité)	95
24	Tests du Khi-deux (par taille d'entreprise)	96
25	Test d'H 2 l'impact du programme sur les indicateurs de compétitivité	96
26	Résultats de l'étude sur la compétitivité des PME enquêtés	98

Liste des Figures

NUMERO	TITRE	PAGE
1	Le carré de la compétitivité	10
2	Processus de mise à niveau.	15
3	Objectifs du programme global de mise à niveau.	17
4	Processus Stratégique de Mise à Niveau	20
5	Démarche du diagnostic stratégique global.	21
6	Formulation de la stratégie de mise à niveau de l'entreprise	30
7	Types de flexibilité	33
8	Répartition des PME par tranches d'effectifs en 2013	47
9	Répartition du secteur de la PME à la fin du 1 ^{er} semestre 2013	48
10	Répartition des projets ANDI pour la wilaya de Guelma 2002-2014	57
11	La mise en œuvre du programme national de mise à niveau	67
12	Les taux de répartition des dossiers par secteur d'activité	76
13	Répartition des dossiers reçus par délégation.	77
14	Répartition des PME enquêtées selon le nombre d'effectifs employé	81
15	Répartition des PME enquêtées selon leur statue juridique (Guelma).	82
16	Répartition des PME selon le financement des investissements	84
17	Outils de communication du programme de mise à niveau au PME	85
18	Les Attentes des PME enquêté du programme de mise à niveau	86
19	Les besoins des PME enquêté du programme de mise à niveau	87
20	Les phases des Obstacles rencontré par les PME enquêtée	87
21	Les Obstacles rencontré par les PME enquêtée (Guelma).	88
22	La situation du Total Actifs des 22 PME avant et après la mise à niveau	90
23	La situation du Chiffre d'Affaire des 22 PME avant et après la mise à niveau	91
24	La situation du Résultat Net des 22 PME avant et après la mise à niveau	91
25	La Rentabilité économique des PME avant et après la mise à niveau	92

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

L'ouverture des frontières devient une réalité, y compris pour des économies longtemps protégées. Depuis une vingtaine d'années, les pays en voies de développements (PED) procèdent, dans le cadre des plans d'ajustement structurel et suite à leur adhésion à l'OMC, à une libéralisation de leurs économies. Cette confrontation avec les marchés internationaux constitue pour eux à la fois une formidable opportunité et un défi : une opportunité de croissance, en permettant aux pays d'avoir accès à de nouveaux marchés et d'attirer des flux d'IDE ; mais également le risque, pour des pays insuffisamment préparés à l'ouverture et incapables de développer leur secteur productif, de rester à l'écart des flux d'échanges et d'accumuler un retard irrattrapable.

Il s'agit donc pour les PED de dynamiser et moderniser au plus vite leurs secteurs productifs afin de rendre leurs productions compétitives. Pour cela, des politiques de soutien à la modernisation des secteurs productifs sont nécessaires, qui demandent à la fois une volonté politique assise sur une «vision » à moyen terme de l'économie et un environnement propice à l'entreprise et à l'investissement.

De nos jours, tout processus de développement économique et social accorde une place de plus en plus importante aux PME. Les pays développés voient dans la PME un complément important à la grande entreprise et une source de création d'emploi. Les pays sous développés y voient un outil efficace de développement industriel taillé à leur mesure, les PME par leurs investissements et par leur emplois jouent un rôle désormais indiscutable dans le dynamisme et le développement économique d'un pays, les PME représente en général plus de 90% de l'ensemble des entreprises elles génèrent plus de 55% dans les pays développés (OCDE 2002).

Chaque industrie s'appuie sur les études effectuées par l'ONUDI au cours des dernières années et s'inspire aussi de l'analyse et des expériences de mise à niveau d'un certain nombre de pays développés (Corée du Sud, Portugal) et de pays émergents et en développement (Algérie). Les études menées par l'ONUDI dans les pays en développement mettent clairement en évidence deux séries d'handicaps: les uns liés à l'environnement industriel immédiat, les autres aux systèmes et méthodes de gestion au niveau des entreprises.

L'idée de mise à niveau en Algérie a relativement fait son apparition deux années seulement après les textes sur l'autonomie des entreprises en 1998, elle est antérieure au programme d'ajustement structurel. L'ouverture économique de l'Algérie, amorcée dès 1989, a entraîné un développement important du parc des entreprises privées.

Depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993, qui se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement, le nombre de PME connaît une croissance continue. Les statistiques confirment que près de 75% des PME recensées en 2013 ont été créées après ce nouveau code.

En 2001, un arrêté interministériel déterminant la nomenclature des recettes et des dépenses du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, ce qui explique que la mise à niveau ne commence à devenir une réalité qu'en 2002.

Pour le but d'améliorer le potentiel de ce tissu industriel important de la PME et faire face à l'établissement d'une zone de libre échange ZLE avec l'UE à l'horizon de l'an 2017, les pouvoirs publics Algériens ont mis en place cette stratégie d'accompagnement basée sur une multitude de programmes de mise à niveau dont certains ont pris fin et d'autres viennent tout juste d'être lancé.

Ainsi, afin d'améliorer l'environnement des entreprises de petite taille et de promouvoir leur développement, le gouvernement par l'intermédiaire du ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement ont mise en place un programme national de mise à niveau des PME (PNMNPME), et pour piloter ce programme, l'état a créé l'Agence National de Développement de la PME (ANDPME).

Problématique

Notre problématique s'articule notamment sur la mise en œuvre des différentes pratiques du programme national de mise à niveau de la PME, dans le recours des petites et moyennes entreprises Algériennes est important. Et à la faveur de la limpidité du développement remarquable des PME Algérienne, nous avons entrepris notre enquête à un groupe de petites et moyennes entreprises de la Wilaya de Guelma bénéficiaires du programme ANDPME.

Et par conséquent, la question principale qui est mise en pleine lumière au cœur de notre étude, pourrait être formulée de la façon suivante : ***Quel est l'impact du Programme National de Mise à Niveau sur la compétitivité des PME dans la Wilaya de Guelma ?***

Pour traiter raisonnablement cette question centrale, nous avons adopté un plan de recherche mettant en valeur trois sous questions :

- 1- Il y a-t-il une différence significative selon le secteur d'activité et la taille des PME en matière d'obstacles rencontrés ?
- 2- Quel est le degré de l'impact du programme national de mise à niveau sur la compétitivité des PME enquêtés ?
- 3- Quel est le taux de satisfaction des PME face au programme de mise à niveau ?

Les hypothèses de recherche

Nous pouvons proposer des affirmations concernant les réponses à ces interrogations par le biais d'hypothèses que nous proposons somme suite :

H1 : Il ya une différence selon le secteur d'activité et la taille de PME en matière d'obstacles rencontrés.

H2 : L'impact du programme national de mise à niveau de la PME est positif sur la compétitivité des PME.

H3 : les PME de Guelma sont assez satisfait du programme national de mise à niveau.

Objectif et intérêt de la recherche :

L'objectif de notre recherche est de mettre la lumière sur la nature de la mise à niveau des PME Algériennes, et de vérifier si le programme mis par l'état Algérien a contribué dans l'amélioration du développement économique. Par ailleurs nous allons voir l'impact du programme national de mise à niveau en réalisant une enquête auprès des PME de la Wilaya de Guelma.

Méthodologie de recherche :

En vue de valider nos hypothèses, nous avons fait recours aux techniques et méthodes suivantes :

- Technique documentaire : Elle nous a été très utile dans la définition des concepts de notre sujet. Tout travail scientifique demande au moins un minimum de connaissances sur le thème à traiter. Cette technique nous a permis d'exploiter les différents documents de nos prédécesseurs en vue de faciliter notre recherche.

- Etude quantitative : Nous avons utilisé essentiellement l'enquête qui consiste en un entretien par questionnaire auprès des PME de la wilaya de Guelma. Les méthodes statistiques nous ont permis de quantifier et de faciliter la compréhension des résultats de la recherche en les présenter sous forme de tableaux et graphiques.

Structure du travail :

Après avoir déterminé les principales questions de recherche, et pour pouvoir apporter des réponses à ces dernières, imposent la conduite d'une certaine démarche.

Comme première étape de notre recherche, la définition des concepts de base et l'étude théorique de la compétitivité, ainsi la stratégie de mise en œuvre de la mise à niveau des PME, ça constituent d'ailleurs notre premier chapitre de notre travail.

Ensuite, et dans un deuxième chapitre, nous allons tenter de présenter la genèse des PME en Algérie, en se basant sur les statistiques déjà réalisées sur la population des PME Algérienne, ainsi que la politique nationale de développement des PME instaurée par le pouvoir public Algérien pour connaître les lois et les décrets qui orientent la mise à niveau et la promotion des PME.

En dernier lieu, et pour justifier notre recherche et ainsi pour le but de répondre à nos hypothèses, nous allons prospecter à une étude empirique auprès de quelques PME Algériennes spécialement dans la wilaya de Guelma, pour vérifier sur le terrain la réalisation et l'atteinte des objectifs de la mise à niveau.

Chapitre I

Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

Section 1 : La Compétitive des Entreprises

Section 2 : La Mise à Niveau des entreprises

Section 3 : Démarche d'élaboration du
processus stratégique de mise à niveau.

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

Introduction

L'exigence pour s'intégrer dans l'économie mondiale, l'économie Algérienne a connu une ouverture sur l'extérieur via deux engagements internationaux importants, inscrits dans le cadre d'une transition vers l'économie de marché ; Un engagement multilatéral représenté par la future adhésion à l'OMC, et un autre, dite régional qui consiste en l'instauration d'une zone de libre-échange à l'horizon 2019, et inscrit dans la signature d'un accord d'association avec l'Union Européenne (UE). Dans cette optique, il faut ajouter que l'Algérie longtemps indécise, aurait confirmé son intention de conclure avec l'Europe un accord pour former une zone de libre échange avec la Communauté Economique Européenne (CEE), ce qui régularisera sa situation actuelle, assez précaire, vis-à-vis des pays tiers, mais elle supprimerait progressivement ses droits vis-à-vis des pays de la CEE qui lui accorderait la même préférence.¹

Comme une entité indispensable à la croissance du tissu industriel, l'entreprise algérienne, grande ou petite, publique ou privée, a bénéficié d'une situation de protection durant toute la période de l'économie dirigée. Elle a évolué dans un contexte de protection et de faible pression du marché, dont elle n'a pas eu à tenir compte des règles de performance et d'efficacité. Actuellement, elle n'est pas en mesure de faire face à la concurrence étrangère en matière de produits et services sur le marché intérieur, ni d'acquérir des parts consistantes sur les marchés extérieurs. C'est pourquoi le passage des PME d'une situation de protection à une situation de libéralisation ne pouvait opérer sans actions d'appui à la faveur et à leurs structures de soutien.

Le présent chapitre portant sur « *l'Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau* », est établi selon une démarche évolutive pour aboutir à une présentation détaillée du dispositif. Il présente d'abord le contexte général portant sur la restructuration et la mise à niveau, pour parvenir en suite à la description du processus stratégique de la mise à niveau des PME. En revanche, on ne peut pas aborder ce paradigme sans passer par la compétitivité des PME, comme une condition incontournable pour faire face à ce nouveau contexte mondial d'ouvertures des frontières.

¹ Bekenniche O : « La coopération entre l'Union Européenne et l'Algérie, L'accord d'association », Office des Publications Universitaires, Novembre, 2006, P24.

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

SECTION I : La Compétitive des entreprises

L'environnement compétitif est une énigme dynamique. D'après l'économiste Joseph SCHUMPETER, il n'y a ni refuge ni équilibre dans la compétition.

Quand Jack WELCH était PDG de « General Electric », il a dit à son personnel: « changer ou mourir! ». Peut-être le seul avantage qu'une entreprise peut avoir est sa capacité de changer plus rapidement que ses concurrents. ¹

D'après Michael Porter, la compétitivité prend en compte à la fois la qualité et l'innovation du produit en même temps que son coût, c'est-à-dire ce que le client est prêt à payer. En ce sens, cette position va permettre de créer de multiples façons de développer des avantages compétitifs. BARNDT définit la compétitivité comme un terme courant utilisé pour désigner un effort économique qui cherche, tout d'abord, la survie et, ensuite, la prospérité d'une personne, d'une organisation ou d'une économie nationale. Il affirme que compétitivité est un terme relatif. Il désigne notre performance par rapport à la performance d'une autre personne ou organisation, ou comparaison avec la performance de concurrents.

En résumé, la compétitivité est la mesure de l'effort personnel et organisationnel pour dépasser une limite, acquérir un avantage ou conquérir quelque chose.

Pour ceux qui associent la compétitivité à l'efficacité, il faut rechercher ses indicateurs dans des coefficients techniques (de matière première - produit ou autres) ou dans la productivité des facteurs, comparés aux meilleures pratiques relevées dans l'industrie.

La compétitivité est donc la capacité et la probabilité de gagner. Elle représente la volonté d'être le meilleur ou être parmi les meilleurs.²

I.1 La Compétitivité de l'Entreprise :

Au plan de l'entreprise, la compétitivité peut être vue comme, la capacité d'une firme d'offrir, par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure à coûts égaux ou de valeur égale à coûts inférieurs (ou encore de combiner ses avantages) et de bâtir ainsi des positions compétitives avantageuses permettant de réaliser des performances économiques sur longue période. Dans un contexte d'internationalisation de la concurrence, la compétitivité d'une entreprise serait sa capacité, dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de

¹ MIHEL BISAC : « Diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise ». Ed, Dunod, Paris 2004.p24

² Thierry SAUVIN : « La compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée », Ed Ellipses, Paris, 2009, p11

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

produire des bien qui dépassent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période.¹

C'est au niveau de l'entreprise que la notion de la compétitivité est la plus explicite:

- Une entreprise peu rentable n'est pas compétitive. Selon le modèle théorique de la concurrence parfaite ;
- Une entreprise n'est pas compétitive lorsque son coût de revient moyen dépasse le prix de ses produits sur le marché. La valeur des ressources que consomme l'entreprise excède la valeur des biens qu'elle produit et des services qu'elle rend. Les ressources de l'entreprise sont mal réparties, et sa richesse s'en trouve amenuisée.

Dans une branche d'activité à produits homogènes, il se peut que l'entreprise soit peu rentable parce que son coût de revient moyen est supérieur à celui de ses concurrents. Son coût de revient moyen peut être supérieur parce que sa productivité est plus faible, parce que ses facteurs de production lui coûtent plus cher, ou pour ces deux raisons à la fois. Une faible productivité peut s'expliquer par une gestion moins efficace (inefficacité technique), par une échelle d'exploitation inefficace ou par les deux à la fois.

Lorsqu'il y a équilibre en vue de la maximisation du bénéfice au sein d'une branche d'activité à produits homogènes, plus le coût marginal ou différentiel d'une entreprise est faible par rapport à celui de ses concurrents, plus sa part du marché est grande.²

En outre, la notion de compétitivité englobe un certain nombre d'autres caractéristiques :

- La compétitivité ne peut être analysée que dans le cadre d'une vision globale de l'entreprise.
- La compétitivité doit inclure une dimension sociale.
- La compétitivité exprime une potentialité.
- La compétitivité est un avantage momentané.
- la compétitivité s'apprécie de plus en plus mondialement.³

¹ Marc Ingham : « Management stratégique et compétitivité », Deboeck, 1995, P20

² J.P. Lorriaux : « Economie d'entreprise », Ed Dunod, Paris, 1991, P102

³ Thierry SAUVIN, Op.cit, P26.

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

I.2 Les types de compétitivité :

La compétitivité est un concept ambigu et mal cerné. En effet, il convient d'ajouter qu'on peut distinguer entre les différents types de compétitivité suivants :

I.2.1 La typologie en termes de prix :

- A. La compétitivité-prix : Se rapporte à des produits substituables entre eux et qui rivalisent par le prix
- B. La compétitivité hors prix : Essentiellement fondée sur l'investissement, la souplesse et la flexibilité, elle peut également recouvrir la compétitivité technologique et structurelle.

I.2.2 La typologie en termes de temps :

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

- A. La compétitivité à court terme : c'est la comparaison avec les performances des concurrents, en termes de rentabilité, productivité et flexibilité.
- B. La compétitivité à long terme : Il convient donc d'insister sur l'importance des facteurs structurels qui affectent à long terme la compétitivité d'une économie investissant public, technologique ou dans le capital humain. ¹

I.3 Les déterminants de la compétitivité des PME :

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

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

¹ Thierry SAUVIN, Op.cit., P31

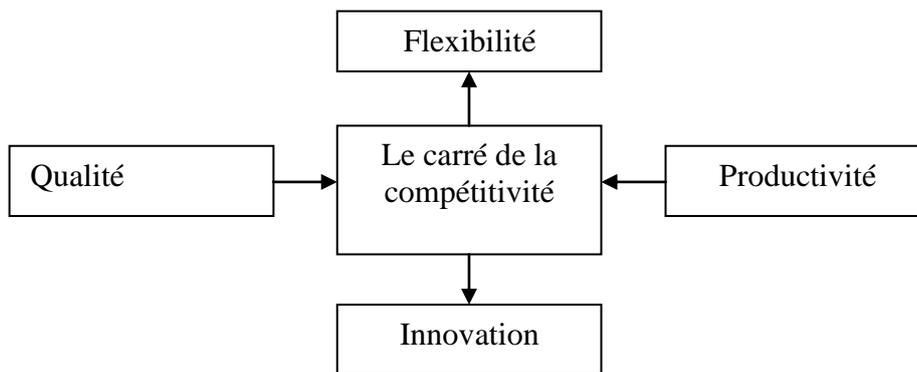
Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

approche empirique de cette problématique et sur la contribution de travaux de recherche sur les PME. Cinq variables paraissent le mieux à même d'expliquer la compétitivité des PME :

- Le rôle du propriétaire /dirigeant (ou de la direction) ;
- La capacité d'obtention et d'utilisation de l'information scientifique et technologique appropriée ;
- La qualité de l'organisation de l'entreprise ;
- L'investissement matériel fondé sur des technologies appropriées ;
- La flexibilité.¹

I.4 Les exigences de la compétitivité :

Figure 1: Le carré de la compétitivité.



Source : MIHEL BISAC : « Diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise ». Ed, Dunod, Paris, 2004, p 56

I.4.1 L'exigence de la flexibilité :

L'exigence de la flexibilité a pour but de développer des actions susceptibles d'adapter rapidement le système de production et son organisation à la demande et plus généralement aux évolutions de l'environnement. Dans le domaine de la production, cette exigence se traduit notamment par la capacité de système de production 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).²

¹ J.C. Tarrondeau : « La flexibilité dans les entreprises », Ed Puf, Paris, 1999, p111

² MIHEL BISAC, Op,cit., P58

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

I.4.2 L'exigence de l'innovation :

L'exigence d'innovation correspond à la volonté d'introduire des nouveautés économiques, commerciales et technologiques, en vue d'acquérir ou de renforcer ses avantages concurrentiels. Il existe différents types d'innovations :

- Les innovations de produit (ou service) : issues de la demande du marché qui tire le produit (innovation pull) ou de l'évolution d'une technologie qui pousse à innover (technology push).
- Les innovations de procédés : favorisent la substitution du capital au travail.
- Les innovations relatives à l'organisation du travail (process) : les innovations de process conduisent à une intensification du travail.

L'innovation peut être de nature incrémentale (changement mineur/ amélioration continue), combinatoire (mise en relation originale d'éléments réexistants). Ou radicale (émergence de nouveaux systèmes de conception, de production ou de distribution qui engendre pour le client une valeur substantielle).

I.4.3 L'exigence de la qualité :

L'exigence de la qualité revient pour l'entreprise à rechercher un haut niveau de professionnalisme et de rigueur dans la production de ses produits « qualité irréprochable, satisfaction de la clientèle ». Elle doit veiller à ce que le niveau de qualité obtenu puisse se retrouver sur l'ensemble des produits proposés (régularité) et connaître, grâce notamment aux technologies, une marge de progression au cours du temps « amélioration continue ». La recherche de la qualité correspond donc à une volonté de se conformer aux exigences du client en visant le « zéro défaut » sur le plan statistique.

I.4.4 L'exigence de la productivité :

L'exigence de productivité consiste par conséquent à gérer de façon optimale et structurée les facteurs de production de l'entreprise (effectifs, équipement, technique 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 de l'entreprise. Compte tenu de ses caractéristiques, l'exigence de productivité est souvent plus difficile à mesurer lorsqu'il s'agit de développer des services (formation, conseil, assurance...).¹

¹ Ibid, P58

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

I.5 L'hypothèse de concurrence pure et parfaite :

Les cinq caractéristiques de la concurrence pure et parfaite (CCPC), développées par L.Walras au XIX e siècle, sont suivantes:¹

I.5.1 L'atomicité du marché :

L'atomicité du marché signifie qu'il existe une multitude de petites entreprises (marché atomisé), entreprises ne détenant aucune relation de pouvoir sur autrui et, par conséquent, sur la détermination des prix.

Aucun d'entre elles ne peut modifier par ses propres décisions de manière significative le prix de marché. Les entreprises sont donc preneuses de prix, celui-ci étant fixé sur le marché. Le prix de marché est donc une donnée. De même, une infinité de consommateurs font face aux producteurs. Les prix s'imposent aux acteurs, consommateurs et producteurs. Le comportement des acteurs dépend des prix.

I.5.2 L'homogénéité du produit et des facteurs de production :

Les entreprises, appartenant à un secteur d'activité donné, proposent sur le marché des biens identiques. Les consommateurs sont donc indifférents à l'identité du producteur. Cette condition est nécessaire pour que s'instaure une réelle concurrence entre les entreprises. Le consommateur fait des choix uniquement en fonction des prix. Quand aux entreprises, elles ne peuvent pas fixer un prix supérieur au coût marginal, sous peine de voir la clientèle se tourner vers d'autres producteurs.

I.5.3 La libre entrée et sortie des marchés :

Une entreprise peut, sans frais, c'est-à-dire sans coût transaction, quitter une branche d'activité pour une autre en fonction de la conjoncture économique. Les facteurs de production sont donc redéployables vers d'autres activités jugées plus rémunératrices.

¹ Thierry SAUVIN, Op.cit., P18

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

I.5.4 Parfaite transparence du marché :

Le prix est censé refléter toute l'information disponible concernant la rareté ou l'abondance du bien .cette caractéristique rappelle que les acteurs doivent avoir accès, librement et sans cout, à l'information. Non seulement ils détiennent toutes les informations nécessaires mais aussi ils ont la capacité de les transformer immédiatement en connaissance.

I.5.5 La libre circulation des biens et des facteurs de production

Une parfaite mobilité des facteurs de production (capital, travail et technologie) est censée assurer une allocation optimale des facteurs de production. Le processus de libéralisation et de déréglementation.

I.6 Indicateurs de mesure de la compétitivité :

Un indicateur est par définition une donnée empirique ou plutôt une mesure révélant la présence ou l'intensité d'un phénomène ou d'une variable. En effet, trois types de mesure de la compétitivité d'entreprise peuvent être en considération les mesures liées aux facteurs de la compétitivité, les mesures multidimensionnelles et les mesures liées à la part de marché.

I.6.1 Le premier type de mesure : qui représente le cout de production et le prix de vente peuvent être des mesures de compétitivité, mais ils sont insuffisants puisque la concurrence actuelle impose d'autre facteur de différenciation des produits.

I.6.2 Le second type de mesure : comprend les mesures multidimensionnelles sont : Le chiffre d'affaire, la rentabilité et le rapport qualité prix.

I.6.3 Le troisième type de mesure : correspond à la part de marché. Une part de marché élevée peut indiquer que l'entreprise est entrain d'atteindre ces objectifs, une part de marché élevée à une plus grande incidence sur la rentabilité de l'entreprise que sur celle de la branche d'activité ou du pays tout entier.¹

¹ Ibid., P33

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

SECTION II : La Mise à Niveau des entreprises

L'ouverture de l'économie algérienne sur l'extérieur, via les traités de libre-échange dans le cadre de l'entrée en vigueur de l'Accord d'Association et de la mise en place du projet d'adhésion à l'OMC a donc exigé la présence du thème de compétitivité des entreprises

De ce fait, et dans ce contexte d'ouverture, de 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 industriel au niveau international, l'exigence pour renforcer la compétitivité des entreprise national et en particulier celles des PME devait donc passer par l'instauration d'une économie de marché concurrentiel, elle consiste en effet, à mettre à niveau à la fois les entreprises ainsi leur environnement.

II.1 La notion de mise à niveau :

Dans le cadre de la libéralisation, de l'ajustement et de la relance de l'économie, la restructuration et la mise à niveau de l'industrie sont devenues 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 a mis en œuvre, au cours des dernières années, une approche globale compréhensive et multidisciplinaire intégrant l'entreprise industrielle et son environnement.

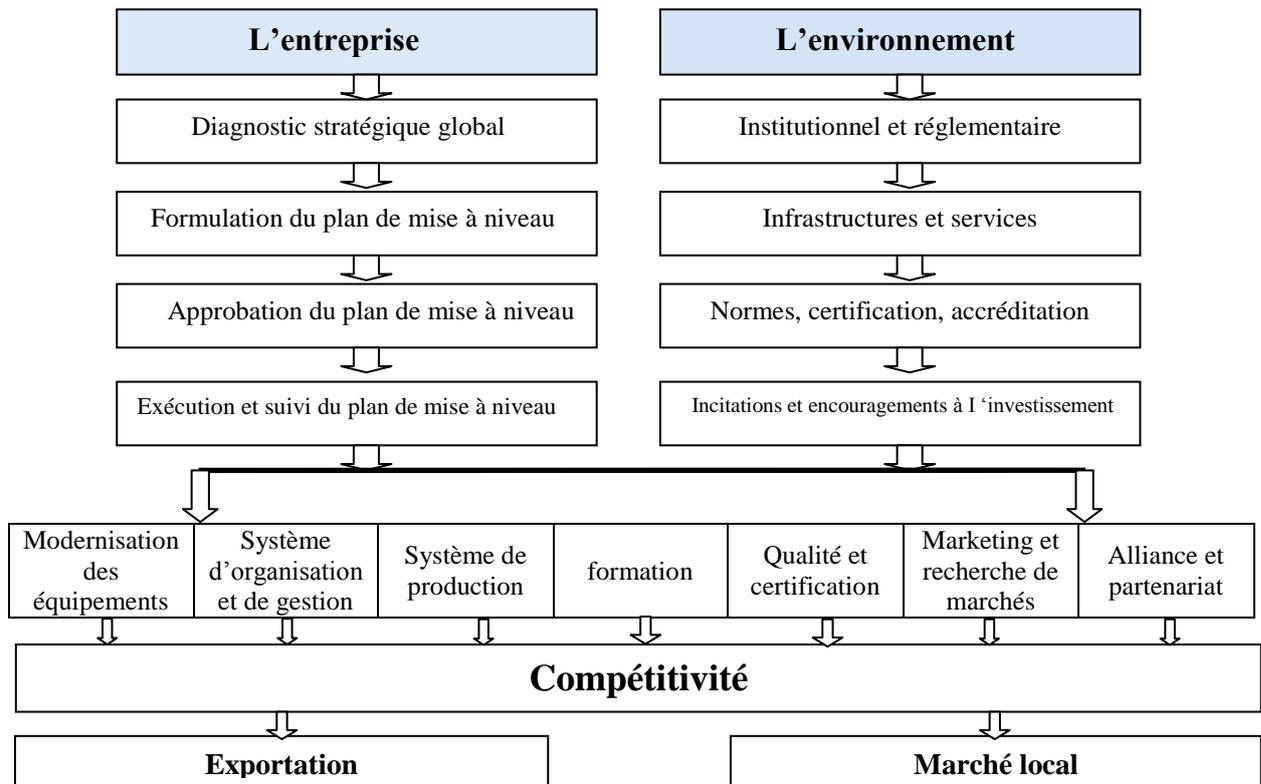
La mise à niveau est un nouveau concept développé par l'ONUDI au cours des dernières années, qui signifie une grandeur dynamique de conceptions et de réalisations des grandes mutations dans un environnement global. C'est un PROCESSUS CONTINU qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement (comme il est indiqué dans la figure ci-dessous) au niveau des exigences du libre-échange. La mise à niveau se traduit par une double ambition pour une industrie ou une/entreprise:

- Devenir compétitive en termes de prix, qualité, innovation;
- Devenir capable de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.¹

¹ MOHAMED LAMINE DHAOUI : « Restructuration, mise à niveau et compétitivité Industrielle ». Guide méthodologique, ONUDI, Vienne, 2002.p06

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

Figure 2 : Processus de mise à niveau.



Source : MOHAMED LAMINE DHAOUI : « Restructuration, mise à niveau et compétitivité Industrielle ». Guide méthodologique, ONUDI, Vienne, 2002.p01

A priori la mise a niveau peut être définie comme un processus de mise en œuvre d'un certain nombre d'action a caractère technique, technologique et managérial visant à positionner une entité de gestion économique, dont les activités sont de nature industrielle ou de services, d'une façon générale, pour la rehausser en termes de performance a un niveau équivalent au modèle international des pays développés. La mise à niveau serait une action qui favoriserait la privatisation.¹

Cependant, il y a une distinction, pas toujours évidente, entre un plan de redressement, l'assainissement et la mise a niveau. L'assainissement consiste à mètre à zéro les compteurs de l'entreprise. Il s'agit principalement d'éponger les déficits extérieurs ou rééchelonner les dettes. Le redressement consiste à reconstituer l'équilibre économique et financier rompus. En d'autre terme, survivre et se développer, dans le contexte actuel, avec ses propres ressources, sans compter sur les subventions ou les crédits de complaisance.

¹ Lamiri Abdelhak, « la mise a niveau : enjeux et pratiques, des entreprises Algériennes». Revue des sciences commerciales et de gestion, n°2 juillet, Alger, 2003

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

Selon Lamiri Abdelhak, « la mise à niveau est une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents. En effet, elle traduit la nécessité pour les entreprises de développer une offre compétitive. Elle signifie l'aptitude de développer un savoir vendre, savoir produire et un savoir devenir compatible avec les exigences de la concurrence ».¹

II.2 Objectif de la mise à niveau :

Le programme de mise à niveau a 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 1-3 Ci-après résume les objectifs du programme global ainsi que l'interaction entre les principales composantes.

Il s'agit de moderniser l'environnement industriel aussi bien institutionnel que physique. L'environnement industriel domestique constitue un soutien, voire une exigence, et joue un rôle stimulateur.

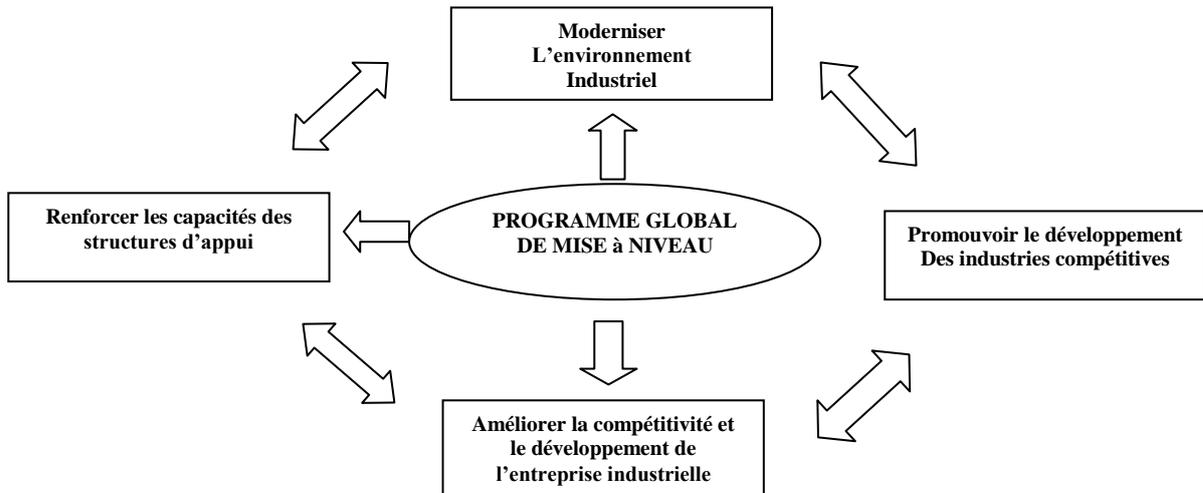
Un bon environnement physique et institutionnel devra permettre à l'entreprise, et notamment celle menacée, d'affronter, dans les mêmes conditions et sans handicaps, la concurrence internationale sur les marchés domestique et international. Dans les pays en développement, il est impératif de mettre l'entreprise 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. La conception et la mise en place d'un programme global de restructuration et de mise à niveau de l'industrie et d'un fonds destiné à couvrir les aides financières directes aux structures d'appui à l'industrie et aux entreprises font partie du dispositif qu'il faut mettre en place pour moderniser l'environnement industriel.²

¹ Ibid.

² MOHAMED LAMINE DHAOUI, Op.cit, P07

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

Figure 3: Objectifs du programme global de mise à niveau.



Source : MOHAMED LAMINE DHAOUI : « Restructuration, mise à niveau et compétitivité Industrielle ». Guide méthodologique, ONUDI, Vienne, 2002.p07

Dans le contexte d'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 réaliser ce genre d'études stratégiques, il est souhaitable de procéder à des comparaisons interindustriels et inter pays à travers notamment la comparaison des indicateurs de performances, de compétitivité et le "benchmarking".

Améliorer la compétitivité et le développement des entreprises se base sur un processus de mise à niveau, de modernisation des outils de production et des sous-systèmes industriels, de renforcement des capacités managériales, du développement de la qualité et d'adoption de normes internationales (ISO 9000 et ISO 14000). Ce processus d'amélioration continue devra être mis en œuvre en concertation avec les actionnaires et appuyé techniquement et financièrement par le système bancaire et les pouvoirs publics. Il s'agit d'un programme auquel l'entreprise adhère volontairement.¹

¹ ABDALLAH ALAOUI : « La compétitivité internationale, stratégie pour les entreprises Française ».Ed, INNOVAL, Paris, 2005, p79.

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

II.3 Les types de mise à niveau :

Afin de répondre à la fragilisation du tissu économique, à l'amélioration des performances et des capacités de l'entreprise, et pour la permettre de s'insérer et d'améliorer sa position concurrentielle, la mise en œuvre d'une politique de mise à niveau demeure un élément clé de succès. En effet, il existe quatre types de mise à niveau, à savoir :

II.3.1 La mise à niveau des processus (processus upgrading) :

Pour que l'entreprise puisse se positionner dans une économie concurrentielle, il est nécessaire d'adopter, en complément et en premier lieu une politique permettant de mettre à niveau ses processus. Elle contribue à parvenir à une transformation plus efficace des intrants en produits en réorganisant le système de production et en introduisant une technologie supérieure, à se conformer aux normes fixées par les acheteurs.

II.3.2 La mise à niveau des produits (product upgrading) :

Se second type permet à l'entreprise de réaliser une production plus sophistiquée d'une valeur unitaire plus élevée, et une gamme de produits large avec différentes spécifications de qualité. Il est difficile de faire la distinction entre mise à niveau de produit et des processus.

II.3.3 La mise à niveau fonctionnelle (functional upgrading) :

La mise à niveau est par conséquent une politique qui crée les conditions aussi bien au niveau de l'environnement de l'entreprise que sur le plan fonctionnement de cette dernière pour assurer son intégration dans le processus de relance des activités industrielles et leur développement.

II.3.4 La mise à niveau intersectorielle (intersectoral upgrading) :

Il est indéniable que la mise à niveau ne peut se limiter aux seuls aspects internes de l'entreprise (équipement, formation et management). L'environnement de l'entreprise est désormais essentiel. L'information en général, le marché du travail, la formation professionnelle, les possibilités de financement, les marchés d'exportation sont autant d'éléments dont dépendent la croissance et le développement de l'entreprise.¹

¹ Lamiri Abdelhak, « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », Office des publications universitaires, Edition 02-2003, p171.

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

II.4 Conditions préalables à la mise en œuvre du processus de mise à niveau des PME :

Trois aspects seront brièvement évoqués dans ce cadre :

II.4.1 Changement des conditions mentales des chefs d'entreprise :

Un effort considérable de communication devra être engagé par le gouvernement et le patronat pour sensibiliser et convaincre les cadres de l'administration et les chefs d'entreprises de s'adapter au nouveau contexte de compétitivité.

II.4.2 Formation des dirigeants des PME :

Il faudra former les cadres dirigeants sur le management participatif et les stratégies d'alliances et de partenariats, pour ne pas compromettre la réussite du processus de mise à niveau.

II.4.3 Modes et systèmes de gestion :

En effet, un éventail d'outils de management de base conditionne le bon déroulement du processus de mise à niveau pour faire face aux exigences de la compétitivité. Dans cette acception, ces outils se présentent ainsi :

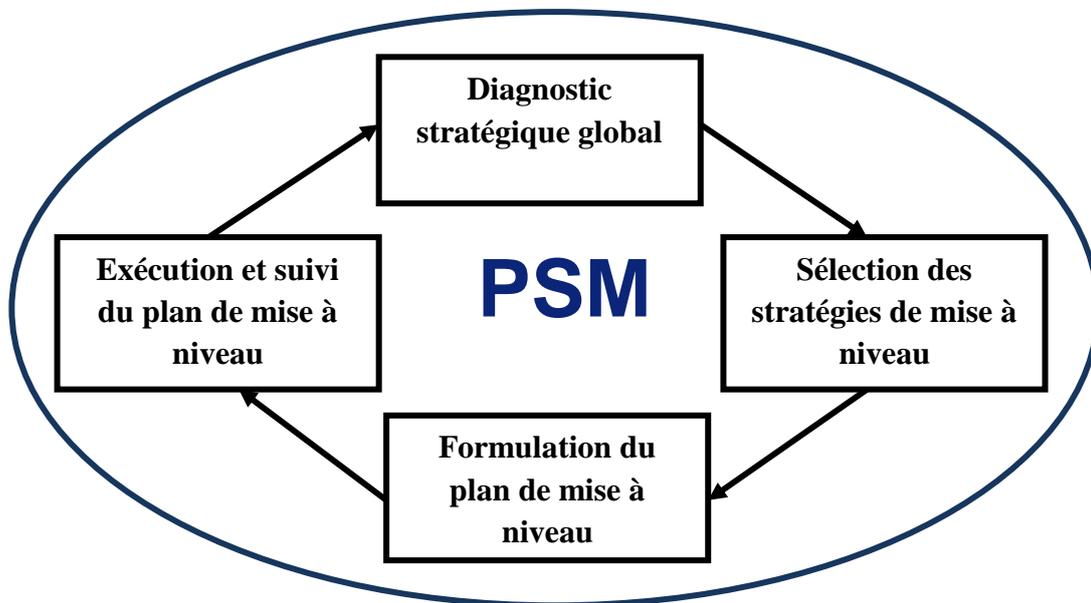
- Le mode d'organisation.
- Le savoir faire commercial.
- Une comptabilité régulière et fiable.
- La connaissance des couts de revient.
- La gestion de la trésorerie.
- La gestion prévisionnelle.¹

¹ Miliani Yasmine, « Programme national de mise à niveau et compétitivité industrielle », Mémoire de Magister en Sciences Economique, Université d'Oran, 2004, P86

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

SECTION III : Démarche d'élaboration du processus stratégique de mise à niveau.

Figure 4 : Processus Stratégique de Mise à Niveau.



Source : MOHAMED LAMINE DHAOUI : « Restructuration, mise à niveau et compétitivité Industrielle ». Guide méthodologique, ONUDI, Vienne, 2002.p12

III.1 Diagnostique stratégique global de mise à niveau :

La notion de diagnostic s'est étendue au domaine de la gestion et s'est développée particulièrement dans la littérature depuis les années 70 avec le début de la crise économique internationale. 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.¹

Le diagnostic constitue 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. En général, l'objectif d'un diagnostic 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.

¹ Arnaud THAUVRON : « Evaluation d'Entreprise ». 4ème Edition, Economica, Paris, 2013. p06

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

La forme du diagnostic dépend de la nature des objectifs recherchés, de l'urgence, des moyens et des ressources disponibles. Les auteurs qui se sont intéressés au diagnostic d'entreprise ne sont pas unanimes sur sa forme. Ainsi plusieurs formes sont recensées. Les trois formes de diagnostic les plus courantes sont:

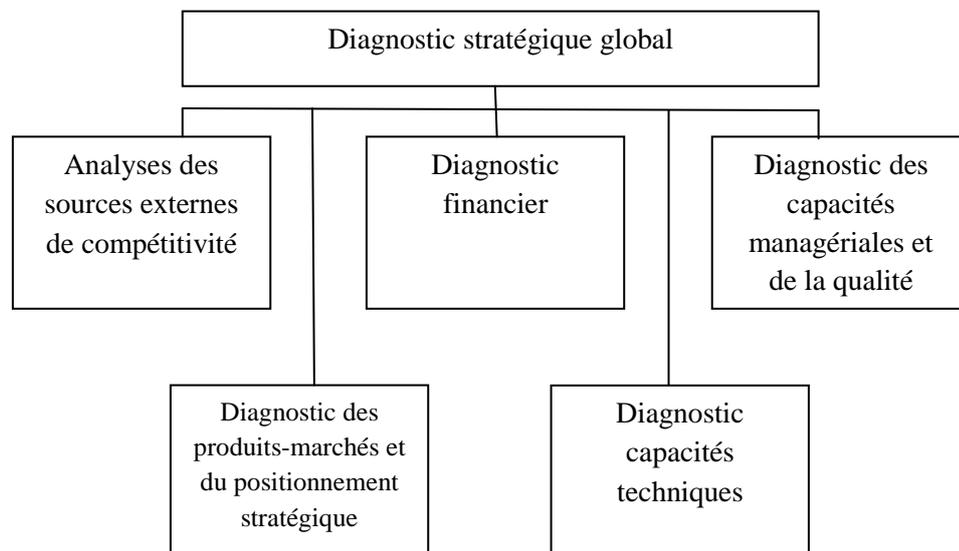
A) Le diagnostic global (approfondi) : C'est le modèle de base qui analyse l'entreprise dans une perspective globale à travers ses fonctions et son organisation et débouche sur des propositions d'amélioration.

B) Le diagnostic express : Ce diagnostic aura alors pour objectifs d'identifier les raisons des difficultés, mais surtout de formuler des mesures de sauvetage rapides et de hiérarchiser les actions à réaliser par ordre d'urgence et d'importance.

C) Le diagnostic fonctionnel : Il s'agit d'un diagnostic fragmentaire d'une fonction spécialisée¹

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. La qualité du diagnostic stratégique découle donc d'une symbiose harmonieuse de ces cinq composantes.

Figure 5 : Démarche du diagnostic stratégique global.



Source : MOHAMED LAMINE DHAOUI : « Restructuration, mise à niveau et compétitivité Industrielle ». Guide méthodologique, ONUDI, Vienne, 2002.p13

¹ Morion A : « Le diagnostic d'Entreprise, Méthodes et processus », Economica. Paris, 1999, P10

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

III.1.1 Analyse des sources externes de compétitivité :

L'environnement économique dans lequel opère l'entreprise peut influencer positivement ou négativement ses performances. De ce fait, ce diagnostic a pour but d'analyser les différentes et principales composantes de l'environnement qui sont, en effet, considérées comme étant des sources externes de compétitivité, et d'identifier celles qui constituent des contraintes et des opportunités et d'étudier leurs impacts directs ou indirects sur la mise à niveau, la performance et le développement de l'entreprise. Ce diagnostic repose sur trois types de diagnostic, ainsi :

a. Le diagnostic de l'environnement économique et social :

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.
 - La politique économique: les objectifs de développement, les orientations économiques, les programmes et stratégies du pays, du secteur et de l'industrie.
- Les principales mesures économiques prises par l'état pour la promotion et le financement de l'industrie et des services qui lui sont liés, le soutien à la restructuration et la mise à niveau de l'entreprise, etc.
- 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.¹

¹ MOHAMED LAMINE DHAOUI, Op.cit, P14

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

b. Le diagnostic de l'environnement industriel :

L'environnement industriel de l'entreprise est constitué de l'ensemble des acteurs (individus, entreprises et organisations) et des facteurs (économiques et techniques) qui exercent une influence sur ses résultats propres mais aussi sur les résultats de ses concurrents directs. Le diagnostic de cet environnement consiste donc à analyser les différentes structures institutionnelles et d'appui (normalisation, certification, accréditation, métrologie, financement, services de gestion, de maintenance et de conseil, etc.) au fonctionnement de l'entreprise, en vue d'identifier les contraintes et les opportunités à la mise à niveau et au développement de l'entreprise opérant dans un marché ouvert et concurrentiel.

c. Le diagnostic de l'environnement technologique :

Il s'agit 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.¹

III.1.2 Diagnostic des produits-marchés et du positionnement stratégique :

Le diagnostic des produits-marchés et du positionnement stratégique de l'entreprise 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. A cet égard, ce diagnostic s'articule autour de trois éléments :

a. Analyse des performances commerciales de l'entreprise :

Cette analyse consiste en une segmentation de l'ensemble des activités de l'entreprise en domaines d'activité stratégiques, puis en une évaluation des performances de chaque domaine ainsi que de la "position compétitive" de l'entreprise dans son industrie et par rapport à ses principaux concurrents.

¹ Ibid.

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

b. Analyse de la politique commerciale et du marketing-mix :

Il s'agit d'examiner dans une seconde étape la politique commerciale et du marketing-mix de l'entreprise. Cet examen peut porter sur l'évolution, au cours des trois dernières années, des politiques de produits, de prix, de distribution, de promotion et de publicité, de communication et de relations avec la clientèle. 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, types de vendeurs, etc.).

c. Étude de marché :

Pour compléter l'analyse du positionnement stratégique de l'entreprise dans son marché, le diagnostic pourra être complété par une étude de marché sur le terrain auprès des principaux clients et concurrents de l'entreprise pour confirmer ou infirmer les données et les constatations recueillies.

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 macroéconomiques influant sur les consommations de ces produits.¹

III.1.3 Diagnostic financier :

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 éléments des comptes de résultat de l'entreprise, consiste à mesurer la rentabilité de l'entreprise et à analyser son équilibre financier.

¹ Ibid., P15

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

a. Analyse des bilans :

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. Le tableau de financement est l'un des instruments d'analyses économique et financière les plus utilisés. Il constitue, selon Colasse (1993), un support pour une analyse dynamique du fonctionnement financier de l'entreprise. Ce tableau permet notamment de décrire le financement des investissements et les variations du fonds de roulement, ainsi que les moyens de trésorerie et l'emploi qui en a été fait.

b. Analyse des résultats :

Les comptes de résultat sont généralement présentés dans deux comptes spécifiques. Pour pouvoir les examiner, il est utile de les rassembler et de les synthétiser dans un document d'analyse, que nous appelons le tableau d'analyse des résultats de gestion (TARG). Ce tableau permet de dégager des résultats et des soldes intermédiaires très significatifs pour toute mesure de rentabilité.

L'appréciation de rentabilité quant à elle 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.

c. Analyse des coûts et des prix de revient :

En cas de disponibilité d'un système de comptabilité analytique, l'analyse globale des activités de l'entreprise, à partir du TARG, 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 multiples. 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.¹

¹ Ibid., P16

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

III.1.4 Diagnostic des compétences techniques :

Dans 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.¹

a. Diagnostic du système de production :

Ce diagnostic proposera, 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.

b. Évaluation des performances techniques :

Cette évaluation se fera en termes de productivité et de rendement et de coûts. La mesure des performances en termes de productivité et de rendement s'effectue sur la base d'une analyse de l'évolution des indicateurs (en volume) de la production par atelier et par usine, des consommations par atelier et par unité de produit, des taux d'utilisation de la capacité de production et des délais de production. Une comparaison des productivités des principaux équipements avec celles indiquées par le constructeur et celles des principaux concurrents peut être effectuée.

III.1.5 Diagnostic des compétences 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 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.

¹ Ibid.

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

a. Évaluation des compétences managériales de la direction :

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.

Pour ce faire, il convient d'apprécier la méthode mise en œuvre par la direction générale pour remplir les cinq fonctions essentielles de management qui sont:

- Analyser: identifier les outils, les domaines et les périodicités d'analyse et tester la qualité de ces outils d'analyse.
- Planifier: évaluer le processus de planification dans l'entreprise, c'est-à-dire les procédures d'élaboration, de suivi et de révision des plans;
- Contrôler: évaluer le processus de contrôle dans l'entreprise en identifiant les acteurs, les domaines et les outils du contrôle, ainsi que les critères de performance et le système de sanction et de motivation et en vérifier la pratique du contrôle;
- Coordonner: identifier et analyser, dans la pratique, les procédures de coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise;
- Animer: évaluer le processus d'animation qui consiste à maintenir et à développer la cohésion interne et à instaurer un climat social favorable.

b. Évaluation de la 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.

c. Audit du système qualité :

Cet audit pourra être exécuté par un auditeur qualifié ISO 9000 et doit permettre de savoir si l'entreprise applique et respecte les principes de management de la qualité, tels que définis dans l'ISO 9000, version 2000, "Systèmes de management de la qualité". Cette analyse des causes permettra ainsi d'orienter l'analyste sur les actions prioritaires à mener et les moyens de contrôle à mettre en place afin d'améliorer les systèmes de management de la qualité devant répondre aux principes définis dans l'ISO 9000, version 2000.¹

¹ Ibid., P17

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

III.2 Stratégie de mise à niveau des PME

Pour se préparer, s'adapter et s'ancrer dans cette nouvelle économie caractérisée par la mondialisation, l'entreprise industrielle doit concevoir et mettre en place un programme de mise à niveau. L'une des composantes fondamentales de ce programme est de choisir et de bâtir une stratégie adaptée aux nouvelles conditions de la concurrence dans cette nouvelle économie de libre-échange. En ce qui concerne l'Algérie, ce nouveau contexte marqué par de nombreuses incertitudes, par la complexité et la mondialisation des phénomènes. De plus l'accord d'association signé avec l'EU et la possibilité d'accord avec l'OMC, il est essentiel à l'entreprise quelque soit sa taille d'adopter une stratégie fiable.

III.2.1 Stratégie et environnement concurrentiel :

M. Porter, économiste industriel américain, distingue deux catégories de stratégies de base gagnantes qui permettent à l'entreprise de disposer d'un avantage comparatif: les stratégies de domination par les coûts et les stratégies de différenciation.¹

- **La stratégie de domination par les couts:** Le concept de « stratégie de cout » consiste à obtenir à un cout réduit, une offre identique à celle de ses concurrents. Cet objectif est présent dans de nombreux travaux de stratégie et régulièrement pratiqué dans d'innombrables entreprises. En se focalisant exclusivement sur la réduction des couts, les entreprises deviennent illégitimes, elles doivent au contraire concevoir des offres génératrices de valeur, pour lesquelles les consommateurs sont disposés à payer un prix plus élevé, afin de développer la croissance et non le déclin du système
- **La stratégie de différenciation :** Cette stratégie doit être le fait d'économies d'échelle, comme l'a indiqué Michael Porter dans ses travaux sur l'avantage concurrentiel, précisant que l'entreprise de différencie des concurrents quand elle offre un produit unique, qui dépasse la simple offre d'un prix peu élevé, auquel les clients attachent de la valeur. Cette stratégie permet à l'entreprise d'obtenir une augmentation de prix de vendre une quantité plus importante de son produit à un prix fixe. Elle peut également obtenir des avantages équivalents tels qu'un accroissement de la fidélité de la clientèle.²

¹ M E Porter : « L'avantage concurrentiel des nations », Ed. Inter édition, Paris, 1993, p 26

² François RADACAL : « Théorie de la stratégie d'entreprise », Ed. Ellipses, Parsis, 2008, p 31

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

Ces stratégies portent sur l'amélioration des méthodes, des pratiques de gestion et des compétences (savoir-faire, qualité, technologie, créativité) au niveau des activités principales et de soutien de l'entreprise. L'impact de ces actions stratégiques sur les fonctions principales de l'entreprise se présente dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1: Impact des stratégies de coût et de différenciation sur les fonctions de l'entreprise.

Fonctions	Stratégies	impacts
<ul style="list-style-type: none"> - Production - Marketing - Finance - Ressources Humaines 	Avantage par les coûts des produits	<ul style="list-style-type: none"> -Standardisation de la production, automatisation -Positionnement marqué par des marchés sensibles au prix -Importance du contrôle de gestion -Miser sur la productivité
<ul style="list-style-type: none"> - Production - Marketing - Finance - Ressources Humaines 	Différenciation par les produits	<ul style="list-style-type: none"> -Investir dans la production flexible -Focaliser la valeur ajoutée apportée par la différenciation des produits -Anticiper les fluctuations des recettes -Assurer une main-d'œuvre qualifiée par la formation
<ul style="list-style-type: none"> - Production - Marketing - Finance - Ressources Humaines 	Différenciation par l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> -Importance de la R-D en processus et produits -Développer l'image de compétence -Investir dans l'innovation financière -Miser sur la créativité du personnel

Source : MOHAMED LAMINE DHAOUI : « Restructuration, mise à niveau et compétitivité Industrielle ». Guide méthodologique, ONUDI, Vienne, 2002.p30

III.2.2 Réflexion stratégique et mise à niveau :

Dans ce contexte d'environnement, 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.¹

¹ MOHAMED LAMINE DHAOUI, Op.cit, P31

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

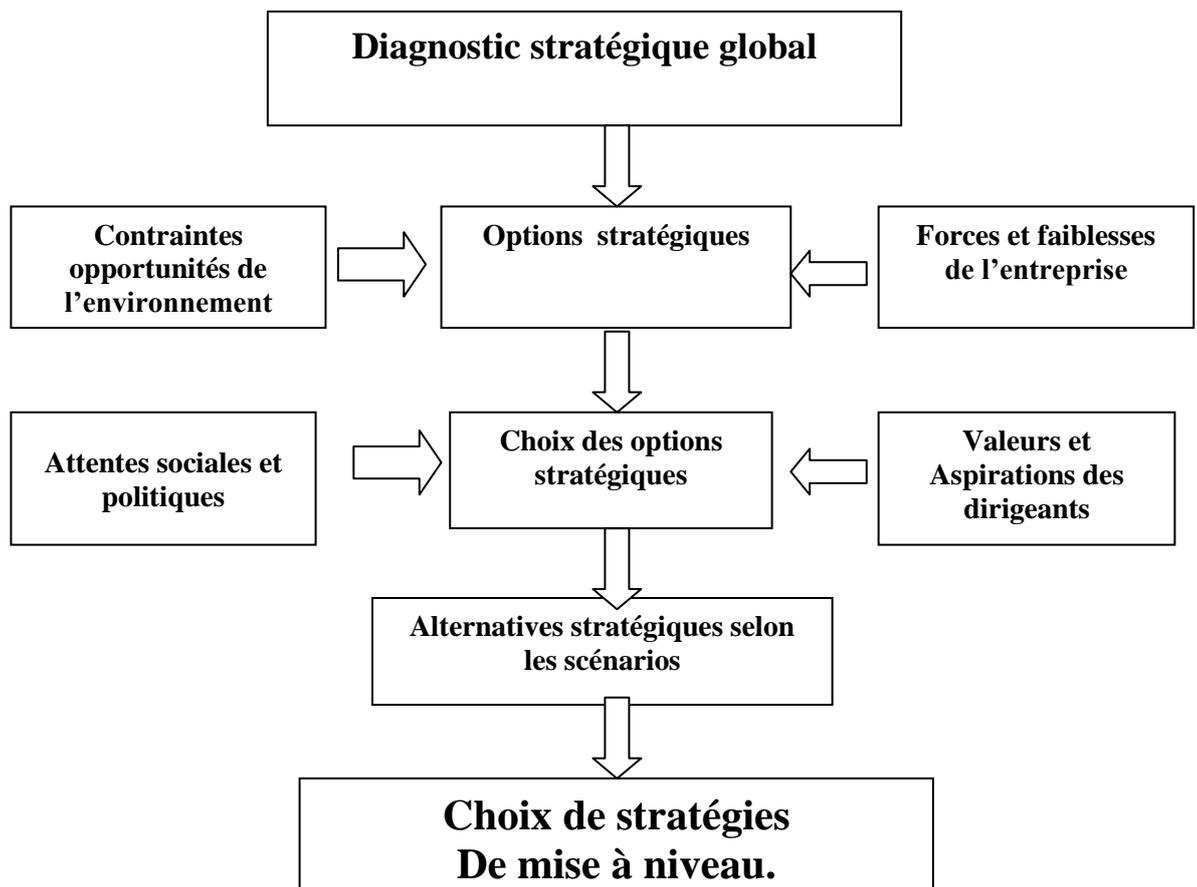
III.2.3 Formation de la stratégie :

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. Pour une entreprise opérant dans un marché concurrentiel, l'objectif fourrage est évidemment :

- L'amélioration de ses performances en termes de productivité et de croissance.
- Le renforcement de sa compétitivité
- La consolidation des résultats obtenus à la fin d'assurer son avenir¹

La figure ci-dessous résume les étapes à suivre pour sélectionner la ou les stratégie(s). Elle a l'avantage d'intégrer la prospective de l'environnement, c'est-à-dire les contraintes et les opportunités les plus probables lors de la formulation de la stratégie de mise à niveau de la PME.

Figure 6: Formulation de la stratégie de mise à niveau de l'entreprise.



Source : MOHAMED LAMINE DHAOUI : « Restructuration, mise à niveau et compétitivité Industrielle ». Guide méthodologique, ONUDI, Vienne, 2002.p32

¹ Ibid.

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

III.2.4 Stratégie possible de mise à niveau des PME :

Au delà des actions de consolidation des forces internes et la réduction des faiblesses de l'entreprise par les actions internes qui peuvent mobiliser quelques ressources externes, les options stratégique de mise a niveau compatible entre elles et qui peuvent être combinées, sont essentiellement au nombre de trois : le recentrage, le partenariat et la flexibilité.

a. Stratégie de recentrage :

Le recentrage des activités et le redimensionnement de l'entreprise autour du "métier de base" deviennent urgents suite à l'impératif d'insertion dans les zones de libre-échange. L'entreprise peut se spécialiser ainsi dans les produits-marchés pour lesquels elle dispose ou peut disposer de compétences distinctives et se dégager des autres. Ceci permettra à l'entreprise de créer une image personnalisée auprès de sa clientèle et vis-à-vis de ses concurrents.

La stratégie de recentrage, développée en France à partir des années 80, consiste à se recentrer sur les activités les plus rémunératrices et pour lesquelles 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.

Le choix de la stratégie de recentrage implique nécessairement 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.¹

b. Stratégie de partenariat :

Le partenariat, l'alliance, les fusions sont des formes de coopération qui ont été développées par des entreprises européennes et asiatiques pour faire face aux défis du marché unique. Ces coopérations entraînent des combinaisons de qualifications et de ressources et permettent de:

- Répartir certains coûts fixes élevés exigés par le développement;
- 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.

¹ MOHAMED LAMINE DHAOUI, Op.cit, P32

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

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.¹

Le partenariat 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 grâce à la coopération, les relations entre partenaires jouent un rôle important en vue de :

- L'amélioration de la qualité des produits.
- La valorisation des produits.
- Accroître la capacité de production.
- Offrir une voie d'accès rapide à des technologies nouvelles et ou marchés nouveaux.
- Permettre d'accéder à des informations techniques pertinentes.

En outre, sa mise en place n'est pas coûteuse et se traduit par des gains de compétitivité peuvent provenir de la réduction de certains coûts de l'entreprise lié à l'acte d'achat ou de vente.²

c. stratégie de flexibilité :

La flexibilité est définie comme un continuum entre la conformité des capacités d'amélioration de l'organisme et lieux où ces améliorations s'imposent au sein de cet organisme.

Ces travaux isolent deux prérequis à la mesure de la flexibilité :

- La connaissance de la capacité d'amélioration de l'organisme.
- La connaissance des points d'amélioration de ce qui ne peut être accessible qu'en regard du degré d'amélioration à apporter aux qualités transversales.

La flexibilité est 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.³

¹ Ibid., P34

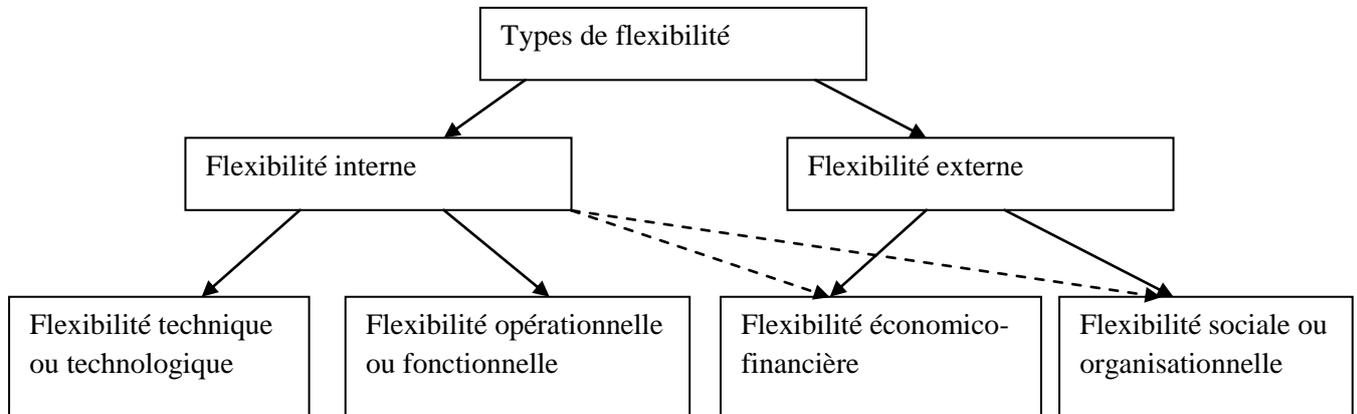
² François RADACAL, Op.cit, P63

³ Ibid., P118

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

La figure n°7 illustre la flexibilité principalement recherchée dans toutes opérations internes ou externes à une activité industrielle ou organisationnelle.

Figure 7: Type de flexibilité.



Source : François RADACAL : « Théorie de la stratégie d'entreprise », Ed. Ellipses, Paris, 2008, p117

- La flexibilité dans le domaine technologique : La flexibilité des capacités offertes par un système d'activités ou d'unités, au sein de l'entreprise permet de s'adapter aux moyens et aux événements afin d'optimiser la prise de décision et la mise en œuvre des choix.
- La flexibilité dans le domaine fonctionnelle : se donne pour objectif de mettre en place des processus afin de créer une relation entre les grandes fonction de l'entreprise et ses différents services parcourus par des individus polyvalents, mettant à la disposition des différents fonctions leur vision général d'un projet et apportant leurs compétences uniques ou multiples.
- La flexibilité dans le domaine économico-financier : il est important de conserver en vue l'objectif de la flexibilité qui comporte un aspect économique et un aspect financier, tel que l'adaptation des couts de fabrication et des investissements, la réactivité de l'entreprise et la rentabilité de ses activités.
- La flexibilité dans le domaine organisationnelle : on définira la flexibilité organisationnelle comme l'ensemble des moyens virtuels et matériels techniques et technologiques, productifs ou directifs qui permettent d'ajuster la rentabilité exigible dans le contexte à la rentabilité théorique préférentielle idéale dans le même contexte.¹

¹ Ibid., P121

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

III.3 Formulation du plan de mise à niveau de l'entreprise :

Le plan de mise à niveau appelé également "Business Plan" constitue l'enchaînement logique et harmonieux du diagnostic et du choix stratégique. La synthèse du diagnostic stratégique global permet de dégager les dissonances entre les objectifs de l'entreprise, son potentiel et ses 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 plan de mise à niveau constitue 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.

III.3.1 Formulation du plan de mise à niveau :

La formulation du plan de mise à niveau constitue la troisième étape du processus stratégique de mise à niveau (PSM). Afin de réussir les négociations avec les partenaires, la démarche suivante pourra être adoptée par le manager chargé de l'élaboration du plan de mise à niveau et des négociations:

- 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.
- Pour plus d'efficacité, la négociation devra se faire séparément avec chaque partenaire.

III.3.2 Conditions de forme du plan de mise à niveau :

Le plan de mise à niveau 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.

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 les données suivantes:

- Une présentation de l'entreprise.
- Un aperçu de sa situation actuelle.

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

- Les actions de sa mise à niveau.
- Les conditions et les hypothèses de sa mise à niveau.
- Les projections financières avec et sans mise à niveau.

III.3.3 Contenu du plan de mise à niveau :

a. *Présentation de l'entreprise :*

- La date de création de l'entreprise.
- L'objet social de l'entreprise.
- 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 produits fabriqués par l'entreprise.
- Les principaux marchés de l'entreprise.
- Les avantages fiscaux accordés à l'entreprise (éventuellement).
- L'effectif global par catégorie (cadres supérieurs, ingénieurs, cadres moyens, ouvriers), par statut (permanent, occasionnel) et par ancienneté.

b. *Synthèse du diagnostic stratégique:*

- 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.

c. *Stratégies et actions de mise à niveau :*

- 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.
- 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.

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

III.4 Exécution et suivi du plan de mise à niveau :

L'exécution de ce plan consiste à concrétiser et à réaliser à temps les concours sollicités, les engagements et les accords pris avec les partenaires de l'entreprise en vue de le faire aboutir. En général, il s'agit notamment de procéder à la mise en œuvre des actions immédiates de survie, celles à court terme destinées à accroître la rentabilité et enfin celles à moyen terme visant à consolider la rentabilité et à assurer la compétitivité durable de l'entreprise.

III.4.1 Conditions préalables :

Sans prétendre à l'exhaustivité, nous retenons quelques-unes des multiples conditions qui doivent être réunies pour réussir la mise en œuvre du plan de mise à niveau.

- Le bon choix du responsable de l'exécution du plan de mise à niveau.
- La rapidité dans l'exécution du plan. Aussitôt le plan approuvé, la mise à niveau devrait commencer sans attendre. Tout retard dans l'exécution, notamment dans la mobilisation des moyens ou dans la mise en place des mesures décidées, peut mettre en cause la réalisation des objectifs et des résultats attendus.
- L'instauration d'un bon climat social fondé sur la motivation et l'intéressement du personnel aux résultats.
- La mise en place d'un système simple de suivi et de contrôle de l'emploi, des ressources, des moyens, de la réalisation des résultats et des objectifs escomptés.

III.4.2 Exécution du plan de mise à niveau :

La phase d'exécution du plan de mise à niveau englobe la période allant de la décision d'exécuter le plan de mise à niveau jusqu'à ce que l'entreprise en atteigne les objectifs fixés.

a. *L'amélioration des systèmes de gestion :*

En premier lieu, la réorganisation de la structure de l'entreprise dans l'optique d'une compression des coûts et d'une amélioration de la productivité; en second lieu, la réorganisation et la dynamisation du marketing et des ventes; puis, l'introduction du système de gestion de la qualité et des systèmes informatisés pour une meilleure gestion du personnel, de la comptabilité, de la trésorerie, de la facturation, etc.

b. *La formation du personnel :*

Pour mener à bien les actions citées ci-dessus, il est souvent nécessaire d'engager des programmes de formation et de perfectionnement du chef de l'entreprise et du personnel pour assurer une meilleure flexibilité et mobilité du personnel. Ce volet important mérite une

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

attention particulière, compte tenu de son impact sur la productivité et sur les performances de l'entreprise.

c. La restructuration financière :

En attendant que les premières ressources financières soient mobilisées et pour les entreprises ayant des situations financières "fragiles", 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.¹

III.4.3 Suivi du plan de mise à niveau :

Il s'agit:

- D'effectuer un diagnostic régulier et/ou à chaque fois que les actionnaires, les banquiers ou le commissaire aux comptes le demandent.
- D'établir d'une manière régulière, et à temps (fin de chaque semestre), différents documents comptables et financiers (bilan, comptes de résultat, plan de trésorerie, budget).
- De mettre en place un "léger tableau de bord" destiné aux observateurs concernés, notamment au niveau des petites et moyennes entreprises. Ce tableau de bord de gestion comporte des indicateurs liés aux résultats et permet de mesurer et d'évaluer les performances réalisées par rapport aux prévisions.
- Enfin, l'élaboration, à partir du plan de mise à niveau, de bilans prévisionnels annuels et semestriels, de budgets mensuels d'investissement et de financement, de budgets mensuels d'exploitation et de trésorerie.

¹ MOHAMED LAMINE DHAOUI, Op.cit, P40

Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la mise à niveau.

Conclusion

Le premier chapitre constitue l'aboutissement théorique de notre étude. Il s'est fixé comme objectif ultime la présentation d'une revue de littérature du concept de compétitivité, qui est depuis un quart de siècle, sujet aux nombreuses controverses théoriques menées par différentes écoles, dont les conclusions de toutes ces études étaient fortement significatives puisqu'elles étaient appuyées par des observations empiriques et des fondements théoriques.

La libéralisation et l'ouverture de l'économie seront principalement matérialisées pour la majorité des pays en développement et des pays à économie en transition par l'adhésion à l'OMC et par la signature d'un certain nombre d'arrangements préférentiels et/ou d'accords de zone de libre-échange. C'est dans ce cadre que s'inscrit le programme de mise à niveau, destinée à aider les entreprises à assurer leur conversion et leur adoption aux exigences de la compétitivité. Pour cela, et après la présentation de l'enceinte théorique du concept mise à niveau, le présent chapitre a mis en pleine lumière la question de l'interaction entre la notion de mise à niveau et celle de compétitivité des entreprises, en précisant que la mise à niveau est prise dans le sens d'une recherche permanente de compétitivité.

C'est dans cet état de l'art, qu'il convient de faire appel à l'instrument étatique chargé de la mise en œuvre du programme de mise à niveau des PME Algériennes afin d'aborder la question du dispositif mis en place par l'état algérien pour la mise en œuvre du programme, le renforcement de la compétitivité, et l'environnement adéquat pour réaliser ce programme. En effet, le deuxième chapitre, ci-après consacré aux PME Algérienne, aux ministères concernés et aux programmes national de mise à niveau des PME.

Chapitre II

La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes.

Section 1: La Généralité sur les PME

Section 2: Les PME en Algérie

Section 3: La Politique Nationale pour la Promotion
de la PME.

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

Introduction

Les dispositions relatives au développement des investissements sont renforcées en 2002 et une nouvelle loi d'orientation sur la PME va dans le sens de la promotion de l'entrepreneuriat. La tendance à la croissance du parc des entreprises connaît une évolution positive fin 2013 (presque 9%) et semble se confirmer pour les années à venir selon le ministère de la PME. L'absence de définition reconnue des différents types d'entreprises, jusqu'à un passé récent, rend l'inventaire des PME algériennes peu fiable et ne reflète pas précisément leur nature.

La collecte et le traitement des données, pour l'établissement de l'état des lieux de la PME, fait ressortir des insuffisances en matière d'information et de définition. Les données utilisées par l'ONS sont incapables, à elles seules, de donner une image fidèle du secteur de la PME.

Le secteur privé est devenu aujourd'hui prédominant au sein de l'économie dans la plupart des secteurs. Ainsi, à la fin de l'année 2013, les PME privées et l'artisanat représentaient 99,75% du total des entreprises.¹

La privatisation d'une partie de l'économie algérienne s'est faite principalement par l'émergence du secteur privé, sans le concours des grandes entreprises publiques dissoutes et transformées en PME à la santé financière fragile et laissant planer sur elles un risque sérieux de faillite.

Sur les cinq dernières années, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté; la densité des entreprises a presque quadruplé pendant que le nombre de créations a plus que doublé, mais il n'en demeure pas moins que les chiffres restent à un niveau faible.

L'objectif fixé à travers la conception de ce chapitre est d'ajouter quelques éclaircissements sur les concepts de bases de notre recherche. En premier lieu, nous essayerons de comprendre l'approche théorique des PME, ainsi que les caractéristiques, l'environnement et les atouts de la PME.

En deuxième lieu, nous allons tenter d'éclaircir les PME dans le contexte Algérien, et de mieux montrer les particularités de ces deniers tels qu'elles ont été identifiées et décrites dans la loi algérienne.

Enfin, nous allons mettre le point sur la politique nationale de développement des PME.

¹ KHALIL ASSALA : « PME en Algérie : de la création à la mondialisation ». Article d'université du sud Toulon-Var France 2006

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

SECTION I : Généralité sur les PME.

Les PME s'articulent dans un cadre élémentaire de la vie économique, non seulement à la faveur de leur nombre et de leur variété, mais aussi, du fait de leur caractère hétérogène qui constitue cette grande catégorie, puisqu'on compte les très petites entreprises, les petites, les moyennes, les travailleurs autonomes, les artisans, le café du coin de la rue, cybercafés etc., qui se différencient par des modes de propriétés, d'évolution et un environnement qui leur est spécifique.

I.1 Définitions des PME :

Selon Pierre André Julien, « la petite et moyenne entreprise est avant tout un entreprise juridiquement, sinon financièrement indépendante, opérant dans des secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une personne, sinon à deux, en général seuls propriétaires du capital. Par ailleurs, l'univers de la petite entreprise se caractérise généralement par une certaine hétérogénéité, constitué d'artisans, managers, activités à technologie simple/complexes et concurrentielles, dont il faudrait bien s'y adapter, en améliorant de ce fait les conditions du travail et d'autres activités de l'entreprise ».¹

Il faut noter que Torrès, a considéré la contrôlabilité, comme le cœur de définition des PME, dans cet effet, le dirigeant de la PME se trouve toujours mis en avant dès lors que l'on s'intéresse aux PME. Selon l'auteur, ces dernières, se constituent à partir de changements nés de l'interaction entre les compétences des individus, les intentions du dirigeant et les modes d'organisation choisis. Cette approche repose selon Torrès, sur un principe fondateur, qui représente le cœur d'éclairage du concept PME ; c'est celui de contrôlabilité, qui se définit comme : « la capacité du dirigeant de garder la maîtrise de la mise en œuvre et du développement d'un ensemble de ressources matérielles et immatérielles ».²

I.2 Les caractéristiques des PME :

Généralement, les PME présentent un certain nombre de caractéristique dont, on peut retenir les principaux points suivants :

¹ Julien P, A Marchesnay, « La petite entreprise », Vuibert gestion, Paris, 1988, P33.

² Torrès O, « Petite et moyenne entreprise : de nouvelles approches », Economica, Paris, 1998, P60.

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

- La centralisation de la gestion, entraînant une grande dépendance à l'égard du dirigeant, le propriétaire dirigeant à la fois entrepreneur, manager et organisateur joue un rôle central dans la PME.
- La faible spécialisation du travail, au point que, d'un côté, la direction remplit plusieurs tâches de direction et parfois d'opération.
- Un processus de décision du type, intuition constituant la base qui servira à formuler la décision pour passer à l'action. Ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très souple.
- Un système d'information et de communication simple et directe, favorisant l'existence d'une forte culture organisationnelle à laquelle tout le monde adhère spontanément.
- Le degré de vulnérabilité de la PME dépendra du degré de complexité des technologies, et celui de l'accessibilité des systèmes de production et de distribution.¹

I.3 L'environnement des PME :

De nombreuses études ont été consacrées aux outils et à l'environnement favorable au développement des entreprises car le bon fonctionnement de ces dernières dépend de l'état de santé de leur environnement, et le développement est souvent mal perçu. Plusieurs définitions coexistent pour cette notion. Les sciences de gestion et les théories de l'organisation, définissent l'environnement comme « l'ensemble des forces, des décisions et des contraintes externes à l'entreprise, qui ne sont pas créées par elle, mais qui sont de nature à influencer son activité et son évolution »*. Certains auteurs font référence à la notion de « contrôlabilité » pour définir l'environnement : cette dernière est donc considérée comme l'ensemble des événements et éléments sur lesquels la petite entreprise n'a aucun degré de contrôle mais qui sont susceptibles d'avoir sur elle une influence actuelle ou future. Ceci étant trois niveaux :*

- a. *Le macro-environnement* : qui est constitué des variables sociétales, c'est-à-dire les diverses caractéristiques de la société dans laquelle l'entreprise travaille et qui sont susceptibles d'influencer sa stratégie. Ces variables peuvent être d'ordre :
 - Culturel, comme les valeurs morales, esthétique, et éthiques dominantes.

¹Nassima BOURI, « Compétitivité et Mise à niveau des PME », Mémoire de Magister en Management, Université d'Oran, 2012, P43

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

- Politique, c'est-à-dire l'ensemble des décisions prises par les gouvernements et institutions avec lesquels l'entreprise est en contact.
 - Réglementaire, telles que les lois et réglementations concernant la vie professionnelles et civil, structures et institutions administratives national.
 - Géographique, comme sa localisation, les ressources du ou des pays avec lesquels elle est en contact.
- b. *Le méso-environnement* : se situe a niveau intermédiaire entre l'environnement sociétal très large et l'environnement immédiat de l'entreprise, et est constitué par :
- Les substituts, c'est-à-dire l'ensemble des produits directement ou indirectement substituables à ceux qui sont fabriqués par l'entreprise.
 - L'environnement local dans lequel l'entreprise peut trouver ses fournisseurs, employés et clients. Les auteurs soulignent l'importance d'une bonne intégration de l'entreprise a son environnement local afin de faciliter les appuis nécessaires a son développement, voir a sa survie en cas de difficultés.
- c. *Le micro-environnement* : constitué de l'ensemble des partenaires directs de l'entreprise.
- Son réseau de fournisseurs de matières premiers, d'équipements et d'énergies, mais aussi sous-traitants et fournisseurs de services.
 - Le réseau bancaire et financier.
 - Le réseau commercial.
 - Le réseau administratif et collectivités locales.
 - Le réseau social constitué par les diverses organisations à caractère associatif, chambre de commerce et d'industrie.

Cet environnement, quelque peut abstrait et général dans les textes, se matérialise territorialement dans l'idée de région. Sa prise en charge par les pouvoirs publics est primordiale dans l'optique de la promotion de l'entrepreneuriat.¹

¹ Ernest Yong, « Maitriser la croissance des petites et moyennes entreprise, gestion, gouvernance et développement », édition De Boeck, Paris, 2003, P112.

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

I.4 Les atouts de la PME :¹

I.4.1 La flexibilité :

Elle s'apprécie d'abord au regard des décisions à prendre, lorsque plusieurs solutions sont possibles, on dira qu'on a une certaine flexibilité dans l'utilisation des ressources disponibles, ceci suppose que le système de décision ait plus de variété que le système de référence. Il existe plusieurs types de flexibilité, sont les suivantes :

- *La flexibilité opérationnelle* : touche à la variété des arrangements possibles des ressources, compte tenu des problèmes opérationnels posés, dans une vision d'efficacité maximale, qui veut dire l'obtention d'un maximum de résultats pour un engagement minimum de moyens.
- *La flexibilité organisationnelle* : est interprétée par le besoin d'une forte adaptabilité reconnue dans la culture de l'organisation, ainsi les gens acceptent de changer de tâches au gré des circonstances.
- *La flexibilité stratégique* : c'est le nombre de degrés de liberté dont dispose l'entreprise pour fixer et accomplir ses buts, traduits en objectifs compte tenu de l'environnement.

I.4.2 L'interactivité :

Une sorte d'alternative, à la fois de la fabrication par l'entreprise et du recours à un marché anonyme. L'entreprise négocie avec des partenaires des relations plus soutenues, impliquant un échange de vue sur l'étendue, le coût, la nature et la qualité de la transaction, deux types d'interactivité sont présents :

- *L'interactivité organisationnelle* : correspond à l'intensité des échanges et au degré de complicité qui s'établit entre les membres de l'organisation. L'interaction organisationnelle implique des coûts, sous forme de ressources en informations formelles et informelles.
- *L'interactivité stratégique* : se définit comme la densité et la permanence des liens tissés avec les partenaires extérieurs de l'entreprise et notamment les clients de l'entreprise.

¹ J.C. Tarrondeau, Op.cit., p111

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

SECTION II : Les PME en Algérie.

En ce qui concerne l'Algérie, la PME a été longtemps définie comme une entreprise de moins de 250 salariés. La mesure de la taille, à l'aide de ce critère (nombre de salariés), n'est pas non plus universelle. En Chine par exemple, ni le nombre de salariés, ni le chiffre d'affaire ne sont retenus. Le texte officiel retient la capacité de production et l'importance de l'outillage. Ces classifications complexes, où l'homme est absent, sont significatives des pays en situation de sous-production qui privilégient la qualité de la production aux dépens de sa valeur marchande. A ce jour, il n'existe pas de définition unique ou unitaire de la PME dans le monde; ce qui rend parfois les comparaisons difficiles. C'est précisément pour cette raison que la commission des Communautés Européennes a décidé d'harmoniser la définition de la PME à l'échelle des pays membres. Le Journal Officiel des Communautés Européennes, du 30 avril 1996, définit la PME comme une entreprise indépendante financièrement, employant moins de 250 salariés avec un chiffre d'affaire plafonné à 40 millions d'euro.

II.1 Les PME dans le contexte Algérien :

II.1.1 Historique des PME en Algérie :

A/ De 1962 à 2000 : L'absence d'une politique économique caractérisé par le manque de développement des PME.

- De 1962 à 1982 cette période est caractérisée par l'adoption d'une économie planifiée en se basant sur les infrastructures industrielles lourde.
- 1982 l'orientation vers l'économie de marché ainsi l'apparition de l'importance de la PME dans le tissu économique.
- 1994 la création de ministère chargé du développement de la PME, ainsi que la caisse nationale d'assurance chômage CNAC.
- 1996 la création de l'agence nationale de soutien de l'emploi des jeunes ANSEJ.

B/ DE 2001 à 2004 : Cette période s'est caractériser par les programme de structuration et de croissance économique, qui a bénéficier aux PME d'une loi d'orientation et de promotion.

- 2001 l'attribution d'une loi d'orientation et promotion de la PME.
- 2002 la mise en place d'une caisse d'assurance aux crédits pour les PME.

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

- 2003 la création des centres de facilitation pour les PME, des pépinières d'entreprise ainsi que le conseil national pour le développement de la PME.

C/ De 2005 à 2009 : cette période c'est caractériser par la continuité des programme de croissance économique, le gouvernement s'est basé sur la promotion de la compétitivité des entreprise Algériennes.

- 2005 La création de l'agence nationale de développement de la PME ANDPME
- 2007 le lancement du programme national de mise à niveau des PME.
- 2009 l'accord de la gouvernance d'entreprise entre le gouvernement et le patronat.

D/ De 2010 à 2014 : prolongation du programme de promotion de l'investissement et de la PME, le gouvernement a personnaliser un budget de 150 MD durant se quinquennal a fin de crée des zones industriels très compétitives.

II.1.2 Définition des PME Algériennes :

En se qui concerne l'Algérie, il n'existe pas de définition communément admise par les organismes et les chercheurs s'intéressants a la PME en tant qu'objet d'étude. Toutefois étant motivé par le souci d'ordre général et pour des raisons de champ d'application, nous retiendrons la définition de la PME suggérée par la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi de la promotion de la petite et moyenne entreprise. Cette définition se base sur un ensemble de critères à savoir : les effectifs, le chiffre d'affaires et le bilan annuel.

« La petite et moyenne entreprise, PME est définie, quelque soit sont statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et ou services employant une a 250 personnes, dont le chiffre d'affaire n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars et qui respecte les critères d'indépendance ».¹

Pour plus de précision nous retiendrons les définitions suivantes :

- La moyenne entreprise : est définie comme étant « une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est comprise entre 200 millions de dinars et 2 milliard de dinars ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars ».²

¹ Loi du 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME.

² Article 5 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

- La petite entreprise : à son tour, est définie comme « une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 200 millions de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 100 millions de dinars ».¹
- Quant à la petite entreprise dite aussi micro entreprise, elle est définie comme « une entreprise employant de 1 à 9 salariés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de dinars et dont le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions de dinars »²

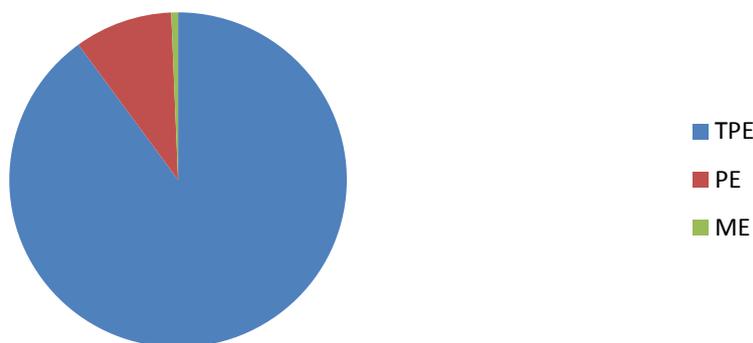
Tableau 2 : Population du secteur de la PME par nombre d'effectif (fin du 1^{er} semestre 2013).

Types de PME	Nombre d'effectif	TPE 1 à 9 salariés	PE 10 à 49 salariés	ME 50 à 250 salariés	Nombre global de PME
PME privé		672 645	70 208	4 534	747 387
PME public		27	197	323	547
TOTAL PME		672 672	70 405	4 857	747 934

Source : Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement: Bulletin d'information statistique n°23, 1^{er} semestre 2013.

Il est incontestable que la classification des PME en fonction de leurs dimensions paraît très importante, dans la mesure où elle permet de dégager des caractéristiques et des comportements propres à chacune des entreprises en fonction de leur taille. La figure ci-dessous, indique cette classification en nombre durant l'année 2013.

Figure 8 : Répartition des PME par tranches d'effectifs en 2013.



Source : Figure établie par l'étudiant à partir du tableau précédent.

¹ Article 6 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

² Articles 7 de la même loi.

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

La micro entreprise d'envergure familiale (TPE) domine la structure globale des PME en Algérie. Le nombre de ce parc arrive à 90% au 1^{er} semestre 2013, par contre les PE représentent que 9% du total des PME dans la même période. Cette figure affiche la très mince partie qu'occupent les PME employant entre 50 et 250 (ME) durant cette période le taux arrive à 1% dans la globalité recensée.

II.2 La répartition des PME Algérienne :

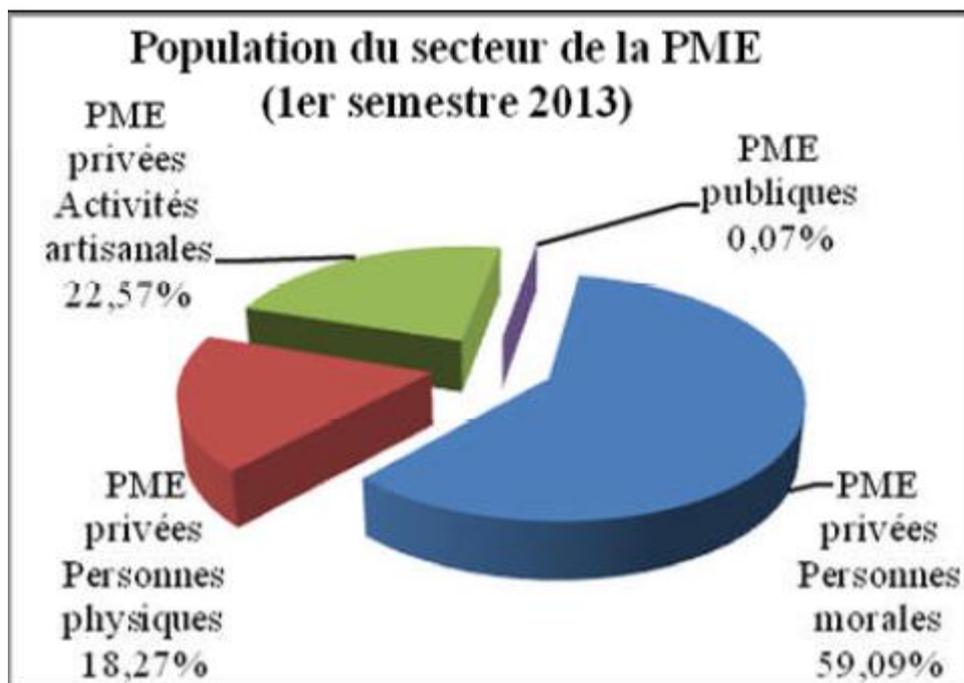
Nous allons essayer de présenter ici les principaux composants de structure des PME en Algérie, ainsi que des données statistique permettant d'avoir une idée sur leur situation actuelle. La structure des PME en Algérie peut être décomposée en trois :

A/ Les PME privées (Physiques ou morales) : 578586 PME soi 77.36% des PME Algérienne.

B/ Les PME publiques : 547 PME soi 0.07% du nombre global des PME Algérienne.

C/ Les PME artisanales : 168801 PME soi 22.57% de la population des PME Algérienne.¹

Figure 9 : Répartition du secteur de la PME à la fin du 1^{er} semestre 2013.



Source : Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement: Bulletin d'information statistique n°23, 1^{er} semestre 2013. P10

¹ Document interne de la Direction du Développement Industrie et la promotion de l'Investissement Guelma.

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

Le parc des PME publiques a désormais connu une diminution continue et remarquable depuis les années 2000, en effet, à la fin de l'année 2008 on dénombrait 626 entreprise, soit 0.12% alors qu'elles arrivaient à 0.07% en 2013, soit 547 entreprises publique.

En effet la répartition par wilaya réalisée au 1^{er} semestre 2013 par le Ministère de l'Industrie, a démontré que le top dix des wilayas les plus favorables au développement des PME fait état 'une forte concentration dans la région nord du pays et les haut plateaux, on détient en premier rang Alger avec 11.51% suivi par Tizi-Ouzou avec 9.14%. quand à la wilaya de Guelma qui représente notre terrain de recherche se situe à la 34^{ème} place avec 1.25% soit 5508 PME en 2013, se chiffre à évoluer à la fin 2014 et qui a atteint le chiffre de 6119 PME soit une évolution presque de 10%.

II.3 Le rôle des PME dans l'économie nationale :

PME jouent un rôle très important dans l'économie d'un pays. Car elles remplissent essentiellement quatre fonctions :

II.3.1 La création de l'emploi :

Globalement, les observations provenant de nombreuses économies mettent en évidence le rôle des PME dans la création d'emplois, mais la situation varie selon la taille et le type de PME ainsi que selon les économies (Schreyer, 1996). En Europe, par exemple, entre 1990 à 2001, les micro-entreprises ont été les seuls acteurs à contribuer à la création nette d'emplois, l'essentiel de l'effet ne s'étant vraiment fait sentir qu'à partir du dernier trimestre 1997.¹

En matière de création d'emplois en Algérie, il est utile de rappeler que les PME disposent d'un atout important. Les possibilités d'emplois créées par ces entreprises utilisent relativement moins de capital que celles engendrées par les grandes entreprises (presque 2 millions d'emplois créés à la fin du 1^{er} semestre 2013 avec une évolution de 8% par rapport à l'année 2012)². En outre, souvent plus disséminées sur territoire que les entreprises plus grandes, les PME peuvent également contribuer à une distribution plus équitable du revenu.

¹ Nadine LEVRATTO : « Les PME Définition, rôle économique et politique publiques », Ed. De Boeck, Bruxelles, 2009, p 83

² Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement: Bulletin d'information statistique n°23, 1^{er} semestre 2013.

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

Tableau 3 : Evolution des emplois déclarés par type de PME.

Types De PME	1er semestre 2012		1er semestre 2013		Evolution (%)
	Nombre	Parts (%)	Nombre	Parts (%)	
PME Privées	1728046	58.61%	1121976	58.57%	7.76%
PME Publiques	48415	2.73%	46132	2.41%	-4.72%
Total	1776461	100%	1915495	100%	7.83%

Source : Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement: Bulletin d'information statistique n°23, 1^{er} semestre 2013, P13

Les PME donc responsables de la grande majorité des emplois créés sur long terme. En outre, il faut relever la concentration de leurs sources dans le secteur privé, en employant 1915495 salariées en 2013 ce chiffre qui à été de 1233073 salariées en 2008 cela veut dire une évolution de 35.5% en 5 ans.

II.3.2 La distribution des revenus :

La valeur ajoutée créée par chaque PME recouvre l'ensemble des rémunérations des services qui ont été rendus au cours du processus de production et au fonctionnement des administrations. La valeur ajoutée servira à :

- Rémunérer les services, force de travail, capital, moyens financiers (il s'agira alors des salariés, de dividendes ou d'intérêts).
- Contribuer au fonctionnement des administrations en particulier en versant des impôts.

Il est clair donc que l'entreprise quelle que soit sa taille, en créant de la valeur ajoutée et en redistribuant ce surplus sous forme de salaires et rémunérations au employés , remplit un rôle essentiel dans l'activité d'un pays.

Durant le 1er semestre 2013, les salariés déclarés auprès de la CNAS se répartissent par secteur d'activité comme suit :

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

Tableau 4 : Les employés déclarés au 1^{er} semestre 2013 par secteur d'activité.

Branche d'Activité	0 à 9	10 à 49	50 à 250	Total
Agriculture et pêche	135	44	0	179
Eau et énergie	7	00	00	7
Services et travaux publics pétroliers	97	76	0	173
Mines et carrières	40	61	0	101
Indus sidérurgique/métal...(I.S.M.M.E)	643	222	0	865
Matériaux de construction, céramique et verre	397	254	0	651
Bâtiment et travaux publics (non pétrolier)	6154	3807	2103	12064
Chimie caoutchoucs, plastic	140	139	-16	263
Industries agroalimentaire, Tabac, Allumettes	692	388	255	1335
Industrie textiles, bonneterie, confection	235	29	0	264
Industrie des cuirs et chaussures	65	0	0	65
Industrie du bois, liège, papier, imprimerie; etc.	512	15	140	667
Industries diverses	145	95	0	240
Transports et auxiliaires; communications (PTT)	1360	458	183	2001
Commerce	3212	1019	507	4738
Hôtels, Restaurants, café	794	179	276	1249
Services fournis aux entreprises	3686	1206	711	5603
Services marchands fournis aux ménages	1242	74	54	1370
Etablissements financiers	146	10	0	156
Affaires immobilières	54	21	0	75
Service non marchand fournis aux collectivités	121	212	110	443
TOTAL	19877	8309	4323	32509

Source : Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement: Bulletin d'information statistique n°23, 1^{er} semestre 2013, P13

II.4 Situation économique des PME Algériennes :

Les enquêtes menées par le programme Euro-Développement PME font ressortir trois grandes catégories d'entreprises :

- **Des PME en situation de passivité et de survie :**

Elles constituent la majorité de la population des PME. Elles sont caractérisées, pour la plupart, par :

- Des difficultés financières,
- Une perte de position sur leur marché traditionnel,
- Et le manque de structuration.

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

La pérennité de ces entreprises passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités). Les chefs de ces entreprises ne sont par enthousiastes vis-à-vis de la mise à niveau, ils sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise.

- **Des PME en situation de croissance :**

Ce sont des entreprises qui ne connaissent pas de difficultés financières, elles cherchent à conserver ou améliorer leurs positions sur leur marché traditionnel, principalement domestique. 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 où abandonnent parfois après le diagnostic ou la première action de mise à niveau.

- **Des PME en situation d'excellence :**

Elles constituent la minorité. Leur situation financière 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 cette catégorie d'entreprises ont, déjà, procédé à une mise à niveau autonome dans le sens où ils ont apporté des modifications managériales et techniques au sein de leur entreprise. Ils manifestent une adhésion forte, vis-à-vis de la mise à niveau.

Il n'existe pas de données quantitatives qui permettent d'établir des ordres de grandeur, il est néanmoins possible d'estimer ces trois catégories à :

- Quelques dizaines de PME pour la catégorie des entreprises en situation d'excellence,
- Quelques centaines (moins de mille) pour la catégorie des entreprises en situation de croissance,
- Et quelques milliers pour les entreprises en situation de passivité et de survie.¹

¹ MIMOUNE LYNDA, KHELADI MOKHTAR : « Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes ». Article, Université A.MIRA de Béjaia, Algérie 2006.

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

SECTION III : La Politique Nationale pour la Promotion de la PME.

Au-delà des contraintes propres à cette catégorie d'entreprise, le pouvoir gouvernemental à engagé un ensemble de disposition destiné à allégé un peu le désordre qui gêne l'environnement des PME Algériennes et les permettre un développement propice. Le décret exécutif n°11-16 du 25 janvier 2001 fixant les attributions du ministère de l'industrie de la PME et de la promotion de l'investissement :

- Encourager l'émergence d'un environnement assurant au PME le soutien et l'impulsion nécessaires à leur promotion et à leur développement.
- Encourager la création de nouvelles PME et l'élargissement de leur champ d'activité.
- Proposition des mesures visant à soutenir la pérennité des PME, leur compétitivité et leur rentabilité.
- Encourager l'amélioration et le développement de la compétitivité des PME.
- Proposition, conformément à la réglementation en vigueur, toute mesure de nature à permettre aux PME de participer au marché public.
- Elaborer le programme de mise à niveau des PME et s'assurer de sa mise en œuvre.
- Veille à la bonne affectation des fonds d'appui, de soutien et de garantie en vue de faciliter l'accès des PME à des financements adaptés.
- Proposition des politiques de formation et de gestion des ressources humaines dans le cadre de la modernisation des PME.¹

Par ailleurs, la mise en place de cette nouvelle stratégie de promotion et de développement de la PME en Algérie doit prendre en charge et concrétiser réellement les orientations de la politique du gouvernement qui consiste, en effet, à mettre en place des organismes d'appui à la création d'entreprises, des structures d'animation local, des fonds de garantie financière ainsi le programme national de mise à niveau des PME qui fait notre sujet de recherche.

III.1 Organismes d'appui à la création d'entreprise :

Parmi les diverses institutions et organismes misent en place par le gouvernement pour encourager la création d'entreprise spécialement les PME nous citons :

¹ Loi N° 11-16 du 25 janvier 2001 fixant les attributions du ministere de l'industrie et la promotion de l'investissement.

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

III.1.1 Agence Nationale de soutien à l'emploi des Jeunes (ANSEJ) :

ANSEJ est une institution qui assure la création, le soutien et l'accompagnement des PME créées par les jeunes promoteurs (19-35 ans), l'agence a été fondée selon le décret exécutif n°96-295, du 8 septembre 1996, fixant les modalités de fonctionnement du Compte d'affectation spécial N° 302-087 intitulé Fonds National de Soutien à l'Emploi des Jeunes (FNSEJ), ainsi que le Décret exécutif n°96-296 du 8 septembre 1996, portant création et fixant les statuts de l'Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes, modifié et complété.

L'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes a pour missions de :

- Soutien, conseil et accompagnement des jeunes promoteurs à la création d'entreprises.
- Mise à la disposition des jeunes promoteurs toute information économique, technique, législative et réglementaire relative à leurs activités.
- Créer une banque de projets.
- Développer des relations avec les différents partenaires du dispositif (banques, impôts, CNAS...).
- Développer un partenariat intersectoriel pour l'identification des opportunités d'investissement.
- Assurer une formation en relation avec l'entreprise au profit des jeunes promoteurs.
- Encourager toute autre forme d'actions et de mesures pour la promotion de la création d'entreprises.

Les objectifs de l'agence se résument comme suit :

- Assurer les conditions nécessaires pour la création de micro entreprises.
- Création d'activité et de richesse.
- Création d'emplois durables.
- Assurer la pérennité des micro-entreprises créées dans le cadre du dispositif.
- Développer l'esprit entrepreneurial chez les jeunes.
- Le projet d'entreprise peut porter soit sur la création d'une entreprise nouvelle soit sur l'extension d'activité à partir d'une entreprise existante.¹

¹ www.ansej.org.dz

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

Tableau 5 : Projets financés par l'ANSEJ cumulé jusqu'au 1^{er} semestre 2013.

Secteur d'Activité	Nombres de projets financés	Nombre d'emplois correspondants	Montant d'investissement DA
Services	80 096	193 601	238 327 109 619
Transport de voyageurs	17 606	41 214	42 693 705 477
Artisanat	33 312	102 884	81 128 526 658
Transport marchandise	55 156	94 148	141 724 543 531
Agriculture	28 661	71 309	85 065 052 344
Industrie	12 541	40 847	52 654 395 493
BTPH	19 469	63 466	70 650 034 465
Professions Libérales	5 505	12 922	9 394 488 030
Maintenance	5 232	13 460	10 544 744 125
Pêche	795	3 966	4 945 704 809
Hydraulique	475	1 888	2 842 119 962
Transport frigorifique	11 440	21 230	27 743 947 725
TOTAL	270 288	660 935	767 714 372 238

Source : Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement: Bulletin d'information statistique n°23, 1^{er} semestre 2013, P39

III.1.2 La Caisse nationale d'assurance chômage (CNAC) :

Depuis sa création en 1994, par le décret exécutif n°94-188 du 06 juillet 1994 modifiée et complétée portant le statut de la caisse nationale d'assurance chômage, et en tant qu'institution publique de sécurité sociale, ayant reçu pour vocation d'atténuer ou les effets sociaux consécutifs aux licenciements massifs de travailleurs salariés du secteur économique, la CNAC a connu différentes étapes dans son parcours, toutes caractérisées à chaque fois par la prise en charge de missions nouvelles qui lui sont confiées par les pouvoirs publics.

- L'indemnisation du chômage : A partir de 1994, la CNAC met en application le régime juridique d'indemnisation du chômage au profit des travailleurs salariés ayant perdu involontairement leur emploi pour des motifs économiques.
- L'aide à la création d'activités pour les chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans : Dans le cadre du Plan de soutien à la croissance économique et de l'application du programme du président de la République consacré à la lutte contre le chômage et la précarité, la CNAC s'est employée, à partir de 2004, en priorité à la mise en œuvre du dispositif de soutien à la création d'activité pour les chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans et ce jusqu'à juin 2010.

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

- Le dispositif de Soutien à la création et à l'extension d'activités pour les chômeurs promoteurs âgés de 30 à 50 ans : Dés 2010 de nouvelles dispositions ont permis à la population âgée de 30 à 50 ans d'accéder à ce dispositif plusieurs avantages notamment, le montant global du seuil d'investissement porté à 10 millions de DA au lieu de 5 millions de DA ainsi que la possibilité de l'extension des capacités de production de biens et de services pour les promoteurs qui ont déjà leur activité.¹

Tableau 6 : Projets financés par la CNAC cumulé jusqu'au 1^{er} semestre 2013.

Secteur d'Activité	Nombres de projets financés	Nombre d'emplois correspondants	Montant d'investissement DA
Services	16 260	34 947	55 240 464 955
Transport de voyageurs	10 668	16 349	23 807 794 400
Artisanat	3 113	8 289	7 314 259 713
Transport marchandise	39 283	61 234	97 908 032 816
Agriculture	4 470	10 497	14 799 024 338
Industrie	5 136	14 763	17 858 456 394
BTPH	4 202	14 230	13 714 502 415
Professions Libérales	275	592	727 583 302
Maintenance	466	1 135	1 087 152 968
Pêche	122	299	607 172 455
Hydraulique	169	598	1 006 581 463
TOTAL	84 164	163023	234 071 025 219

Source : Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement: Bulletin d'information statistique n°23, 1^{er} semestre 2013, P42

Etant donné que le crédit présenté par la CNAC est inférieur que celui de l'ANSEJ, on remarque que le micro crédit CNAC aide à financer plus les activités de transport (Marchandise ou bien voyageurs).

III.1.3 L'agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI) :

Créée par ordonnance n°01-03 du 20-08-2001 relative au développement de l'investissement, l'Agence en charge de l'investissement a connu des évolutions visant des adaptations aux mutations de la situation économique et sociale du pays. Initialement Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement de 1993 à 2001, puis ANDI, Agence Nationale de Développement de l'Investissement, cette institution gouvernementale s'est vue confier la mission de facilitation, de promotion et d'accompagnement de l'investissement.

¹ www.cnac.dz

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

L'ANDI a pour missions :

- L'accueil, le conseil et l'accompagnement des investisseurs au niveau de ses structures centrales et régionales.
- L'information des investisseurs à travers notamment son site web, ses supports de promotion et ses divers points d'information sur les événements économiques organisés en Algérie et à l'étranger.
- La formalisation sur une base d'équité et dans des délais courts des avantages prévus par le dispositif d'encouragement.
- La veille à l'exécution concertée avec les différentes institutions concernées (Douanes, impôts etc.), des décisions d'encouragement à l'investissement.
- La contribution à la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement, en synergie avec les secteurs économiques concernés.
- La mise à la disposition des investisseurs potentiels sa bourse de partenariat.¹

Figure 10 : Répartition des projets ANDI pour la wilaya de Guelma 2002-2014.



Source : Document de la Direction du Développement Industrie et la promotion de l'Investissement de la wilaya de Guelma.

¹ www.andi.dz

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

III.2 Les Structures d'animation locale:

Pour améliorer l'environnement immédiat des PME et développer la qualité d'accompagnement et orientation des porteurs de projets, durant leur création et leur développement, le gouvernement a mis en place des structures d'appui à la création d'entreprises au niveau locale.

III.2.1 Les Centres de facilitation :

Les centres de facilitation (12 à travers toute l'Algérie) constituent un espace d'animation économique destiné à rendre l'information disponible et à accompagner les porteurs de projets à concrétiser leurs projets d'investissement par une assistance technique adaptée et par la mise a disposition d'idées de projets pour valoriser les potentialités régionales. Les centres de facilitation sont chargés, entre autres, de :

- offrir un guichet adapté aux besoins des créateurs d'entreprises et des entrepreneurs;
- développer la culture d'entreprise.
- réduire les délais de création, d'expansion et de reprise des entreprises.
- stimuler la valorisation de la recherche par la création d'un climat d'échange entre les porteurs de projets, les centres de recherches, les organismes de formation.

Tableau 7 : Activités des centres de facilitation (1^{er} semestre 2013).

Centre de Facilitation	Projet accueillis	Projet accompagnés	Business Plan élaborés	Entreprises créées	Emplois créés
Tipaza	368	90	61	17	57
Oran	325	325	13	204	964
Adrar	36	22	12	10	27
Bordj Bou Arreridj	232	191	21	21	380
Illizi	98	64	3	/	25
Jijel	277	239	2	2	31
Tamanrasset	37	17	/	2	7
Naama	175	114	5	2	121
Tindouf	163	39	15	12	33
Djelfa	313	10	/	/	/
Sidi Bel Abbes	21	21	21	21	74
Blida	18	/	/	/	/
TOTAL	2 063	1 132	153	291	1 719

Source : Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement: Bulletin d'information statistique n°23, 1^{er} semestre 2013, P30

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

On remarque que parmi les centre de facilitation actif en Algérie, le centre Oran est le plus accompagnateur de projet avec 385 projet avec presque 70% des projets accueillis sont créés par la suite, en impliquant un recrutement de 964 salariés.

III.2.2 Les pépinières d'entreprises :

La Pépinière d'entreprise est créée par décret N°03-78 du 25 février 2003, La pépinière d'entreprise un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) elle est dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Les pépinières d'entreprises contribuent de manière très efficace à la réduction de la mortalité au sein de la population des PME, par des actions d'accompagnement, de coaching et de formation adaptées permettant d'améliorer le management de la PME.

La Pépinière d'entreprise a pour mission de :

- Accompagner et suivre les porteurs de projet avant et après la création de leur entreprise.
- Examiner le plan d'affaire des futures locataires porteurs de projets.
- Elaborer un plan d'orientation pour les différents secteurs abrités par la pépinière.
- Aider les entreprises à surmonter les difficultés et les obstacles auxquelles elles sont confrontées.
- Développer une synergie avec l'environnement de l'entrepreneuriat.
- Favoriser l'émergence des projets innovants.
- Pérenniser les entreprises accompagnées.
- Accueillir, héberger et accompagner pour des périodes limitées, dans le temps, des entreprises naissantes ainsi des porteurs de projets.
- Gérer et louer des locaux.
- Offrir des prestations de services.¹

¹ <http://www.industrie.gov.dz/>

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

Tableau 8 : Projets hébergés au niveau des Pépinières d'entreprises (1er semestre 2013)

Pépinières d'entreprises	Nombre de projets hébergés		
	1 ^{er} sem. 2012	1 ^{er} sem. 2013	En (%)
Annaba	8	9	19,57
Oran	8	15	32,61
Ghardaïa	4	12	26,09
Bordj Bou Arreridj	7	10	21,74
Total	27	46	100%

Source : Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement: Bulletin d'information statistique n°23, 1^{er} semestre 2013, P29

III.3 Les fonds de garantie financière:

Afin de diversifier l'offre de garantie en couvrant les crédits à court terme ou d'exploitation accompagnant les crédits d'investissements déjà garantis ainsi que les apports en fonds propres, le gouvernement a mis en place un système de garantie pour couvrir les risque de non remboursement des crédits d'investissements des PME.

III.3.1 Le Fond de Garantie des Crédits au PME (FGAR) :

Le Fonds de garantie des Crédits aux PME dénommé (FGAR), est créé par décret exécutif n° 02-373 du 6 Ramadhan 1423 correspondant au 11 novembre 2002 en application de la loi d'orientation sur les PME, ce décret fixe les statuts du Fonds de garantie. L'objectif principal du FGAR est de faciliter l'accès aux financements bancaires à moyen terme afin de supporter le démarrage et l'expansion des PME, en accordant des garanties de crédits aux banques commerciales, afin de compléter le montage financier de projets d'entreprises, viables et orientées vers la création et/ou le développement d'entreprises.¹

- Octroyer la garantie des crédits aux PME
- Garantir les relais des programmes mis en place en faveur des PME par les institutions internationales
- Assurer le conseil et l'assistance technique en faveur des PME bénéficiaires de la garantie du fonds

¹ www.fgar.dz

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

- Entreprendre tout projet de partenariat avec les institutions activant dans le cadre de la promotion et du développement de la PME.
- Engager toute action visant l'adoption des mesures relatives à la promotion et au soutien de la PME dans le cadre de la garantie des crédits d'investissements.

Tableau 9 : FGAR : Situation des dossiers traités par type de projets (1er semestre 2013)

	Création	Extension*	Total
Nombre des garanties accordées	53	77	130
Coût total des projets (DA)	3 131 930 751	5 815 164 637	8 947 095 388
Montant des crédits sollicités (DA)	1 809 984 162	4 766 849 478	6 576 833 640
Taux moyen de financement sollicité	58%	82%	74%
Montant des garanties accordées (DA)	911 633 379	2 766 068 672	3 677 702 051
Taux moyen de garantie accordée	50%	58%	56%
Montant moyen de la garantie (DA)	17 200 630	35 922 970	28 290 016
Nombre d'emplois à créer	885	2 847	3 732
Impacts par emploi créé (DA)			
Investissement par emploi	3 538 905	2 042 559	2 397 400
Crédit par emploi	2 045 180	1 674 341	1 762 281
Garantie par emploi	1 030 094	971 573	985 451

Source : Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement: Bulletin d'information statistique n°23, 1^{er} semestre 2013, P34

III.3.2 Caisse de Garantie des Crédits d'investissements- PME (CGCIPME) :

La CGCI est créée à l'initiative des Pouvoirs Publics pour soutenir la création et le développement de la PME en lui facilitant l'accès au crédit bancaire (financement des projets d'investissement). Dans cette optique, la CGCI-PME, organisme de partage du risque bancaire, a pour vocation de couvrir les risques de non remboursement des crédits d'investissement consentis aux Pme. Son dispositif de garantie est une réponse aux préoccupations des différents acteurs économiques, partie prenante dans le processus de création et de développement des Pme dans notre pays.

La Caisse a pour objet de garantir aux banques et aux établissements de crédit les risques de défaillance de remboursement des crédits d'investissement dont la durée est inférieure ou égale à 7 ans, période de différé incluse et des crédits bails dont la durée est inférieure à 10 ans contractés par les PME, au titre du financement de leurs projets

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

d'investissement productifs de biens et de services, portant sur la création, l'extension et/ou le renouvellement de leurs équipements de production.¹

Tableau 10 : CGCI-PME : Situation globale des garanties par secteur d'activité

Secteur d'activité	Nombre de dossiers	Montant des garanties (MDA)	Emplois créés
BTPH	194	4 877	3 536
Transport	143	1 633	1 087
Industrie	212	11 421	4 014
Santé	31	1 037	443
Service	41	802	476
TOTAL	621	19 770	9 556

Source : Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement: Bulletin d'information statistique n°23, 1^{er} semestre 2013, P34

III.4 Perspectives de développement de la sous-traitance:

La Bourse Algérienne de Sous-traitance et de Partenariat du Centre (BASTP) est une association professionnelle créée et mise en place en 1992 par la loi (90-31), conformément aux orientations et recommandations des pouvoirs publics à travers le Ministère de l'Industrie et avec l'appui de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI). Elle pour missions d'identifier les capacités de sous-traitance par filière et domaine d'activité et recenser l'offre et la demande nationale en vu de construire des bases de données, Mener toutes études favorisant l'intégration économique (l'essaimage, le délestage) et Participer et animer des enquêtes sur les secteurs potentiels de la sous-traitance, enfin, Elaborer des actions d'information, de formation et d'animation susceptibles de favoriser la promotion de la sous-traitance et le partenariat.

III.5 Le Fonds National de Mise à Niveau des PME :

Vue la situation nuisible de l'économie Algérienne vers les 30 derniers années, la mise à niveau des PME par un processus d'accompagnement, restructuration et de suivi, permette de hisser l'Algérie à niveau des pays émergent, l'intérêt primordiale de la mise à niveau c'est de rendre les PME Algérienne plus compétitif au niveau national et/ou mondial, faire fasse à

¹ www.cgci.dz

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

la création de la zone de libre échange avec l'UE, renfoncer la qualité des produits locaux, exporter ses produits en profitant de l'adhésion prévue de l'Algérie à l'OMC, pour cela et avec l'aide de l'ONUDI, le gouvernement Algérien à mis en place le fons national de mise à niveau des PME pour atteindre les objectifs attendu du programme national de mise à niveau des PME (PNMNPME).

III.5.1 Le Rôle Fonds National de Mise à Niveau des PME :

A- Soutien à l'investissement immatériel :

A/1- Actions immatérielles en faveur des PME :

- Etude de pré-diagnostic et/ou diagnostic.
- Elaboration des plans de mise à niveau des PME retenues.
- Mise en œuvre des plans de mise à niveau des PME retenues.
- Réalisation des études de marché.
- Accompagnement à la certification qualité.
- Soutien à la formation et l'assistance spécifique, encadrement, coaching et certification.
- Actions de soutien en matière de normalisation de métrologie et de propriété intellectuelle et industrielle.
- Action de soutien en matière d'accréditation.
- Management à travers les fonctions de l'entreprise (études de cadrage des fonctions de l'entreprise et programmes de formation dédiés : gestion, marketing, comptabilité, recherche développement/ordonnancement).
- Utilisation et intégration des technologies de l'information et de la communication.
- Appui à l'innovation technologique et à la recherche/développement au sein des PME.
- Prestations de services et expertise d'assistance technique d'appui à la mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME.
- Toutes autres dépenses d'investissements immatériels en faveur des PME.¹

A/2- Actions immatérielles en faveur de l'environnement immédiat de la PME :

- Réalisation des études de branches d'activités.

¹ Article 3 de la loi 302-124 du 21 juin 2012 Fixant la nomenclature des recettes et des dépenses du compte d'affectation spécial intitulé « Fons national de mise à niveau des PME »

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

- Elaboration des études de positionnement stratégiques des branches d'activités.
- Réalisation d'études générales par wilaya pour la promotion des PME.
- Renforcement des capacités d'intervention des associations professionnelles pour mieux vulgariser et encadrer le programme de mise à niveau.
- Réalisation et mise en œuvre d'un plan de communication et de sensibilisation sur le programme national de mise à niveau des PME (manuel des procédures, journées techniques, ateliers, séminaires).
- Edition de revues spécialisées sur la mise à niveau des PME.
- Actions de suivi, d'évaluation et de veille sur la pertinence et l'impact du programme national de mise à niveau des PME.
- Toutes autres dépenses d'investissements immatériels de mise à niveau en faveur de l'environnement immédiat de la PME.¹

B- Soutien à l'investissement matériel :

- Les investissements matériels de productivité.
- Les investissements matériels à caractère prioritaire.
- Les investissements technologiques et systèmes d'information.
- Les investissements matériels concernant les équipements spécifiques au processus de la normalisation.
- Les équipements spécifiques au processus de la qualité et la certification des produits.
- Les équipements spécifiques au processus de métrologie.
- Les équipements spécifiques au processus de l'accréditation.
- Les équipements spécifiques aux processus de l'innovation et de la recherche-développement
- Les équipements spécifiques à l'utilisation des TIC.
- Les remplacements et les compléments d'équipements qui contribuent à l'amélioration des capacités de production technique et technologique des PME, exclusion faite des opérations d'extension.
- Toutes autres dépenses d'investissements matériels qui contribueraient à l'amélioration de la compétitivité de la PME.²

¹ Ibid.

² Ibid.

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

III.5.2 Les Modalités de suivi et d'évaluation du Fonds National de Mise à Niveau des PME :

A- Conditions d'éligibilité au Programme National de Mise à Niveau des PME :

Sont éligibles au programme les entreprises algériennes telles que définies par la loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise, en activité depuis au moins deux (2) ans employant minimum cinq (5) salariés et présentant des agrégats économiques et des actifs nets, positifs.¹

Exerçant une des activités suivantes :

- Agro-alimentaires.
- Industrielles.
- BTPH.
- La pêche
- Tourisme et hôtellerie.
- Services, à l'exclusion des activités de revente en l'état.
- Transports.
- Services postaux et TIC.²

B- La mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME :

Conformément aux dispositions de l'article 7 du décret exécutif n° 06-240 du 4 juillet 2006, la mise en œuvre des actions de mise à niveau est confiée à l'agence nationale de développement de la PME.

A ce titre, l'agence nationale de développement de la PME (ANDPME) est chargée :

- Traiter et analyser les dossiers de mise à niveau conformément aux critères d'éligibilité.
- Examiner l'octroi des aides conformément à la fiche de synthèse.
- Transmettre à l'ordonnateur les projets de décisions d'octroi des aides accompagnées des fiches de synthèse.

¹ Article 3 de la loi 302-124 du 21 juin 2012 Fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spécial intitulé « Fonds national de mise à niveau des PME »

² Ibid.

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

- Valider les études de pré-diagnostics et/ou diagnostics et les plans de mise à niveau préconisés, approuvés préalablement par les PME bénéficiaires avant toute mise en œuvre.¹

La fiche de synthèse de la PME éligible au dispositif doit faire ressortir :

- Son identification.
- le nombre d'employés (minimum cinq salariés)
- Son chiffre d'affaires.
- Sa valeur ajoutée.
- Ses frais de personnels.
- Son résultat net d'exploitation.
- Le total de son bilan et de l'actif net positifs.
- Le critère d'indépendance.
- Son éligibilité conformément au dossier administratif fourni.
- Le montant de l'aide proposée à l'octroi.

C- La réalisation du programme nationale de mise à niveau des PME :

- Les décisions d'octroi des aides ouvrent droit au recrutement d'un bureau d'étude et de conseil par l'entreprise afin de lancer les études de pré-diagnostics et/ou diagnostics et les plans de mise à niveau.
- Les prestations d'études de pré-diagnostic et/ou diagnostic sont payées directement, par l'ordonnateur du Fonds national de mise à niveau des PME, au bureau d'étude et de conseil après constat et services faits conjoints de la PME bénéficiaire et du directeur général de l'agence nationale de développement de la PME (ANDPME).
- Les aides relatives à la mise en œuvre du plan de mise à niveau (investissements immatériels et matériels) font l'objet d'un remboursement par l'ordonnateur, par imputation sur Fonds national de mise à niveau des PME, à la PME bénéficiaire après constat des réalisations et services faits par cette dernière et le directeur général de l'ANDPME.²

La figure suivante démontre le processus de mise en œuvre du programme national de mise à niveau, d'abord le chef d'entreprise prend la décision de mettre à niveau l'entreprise

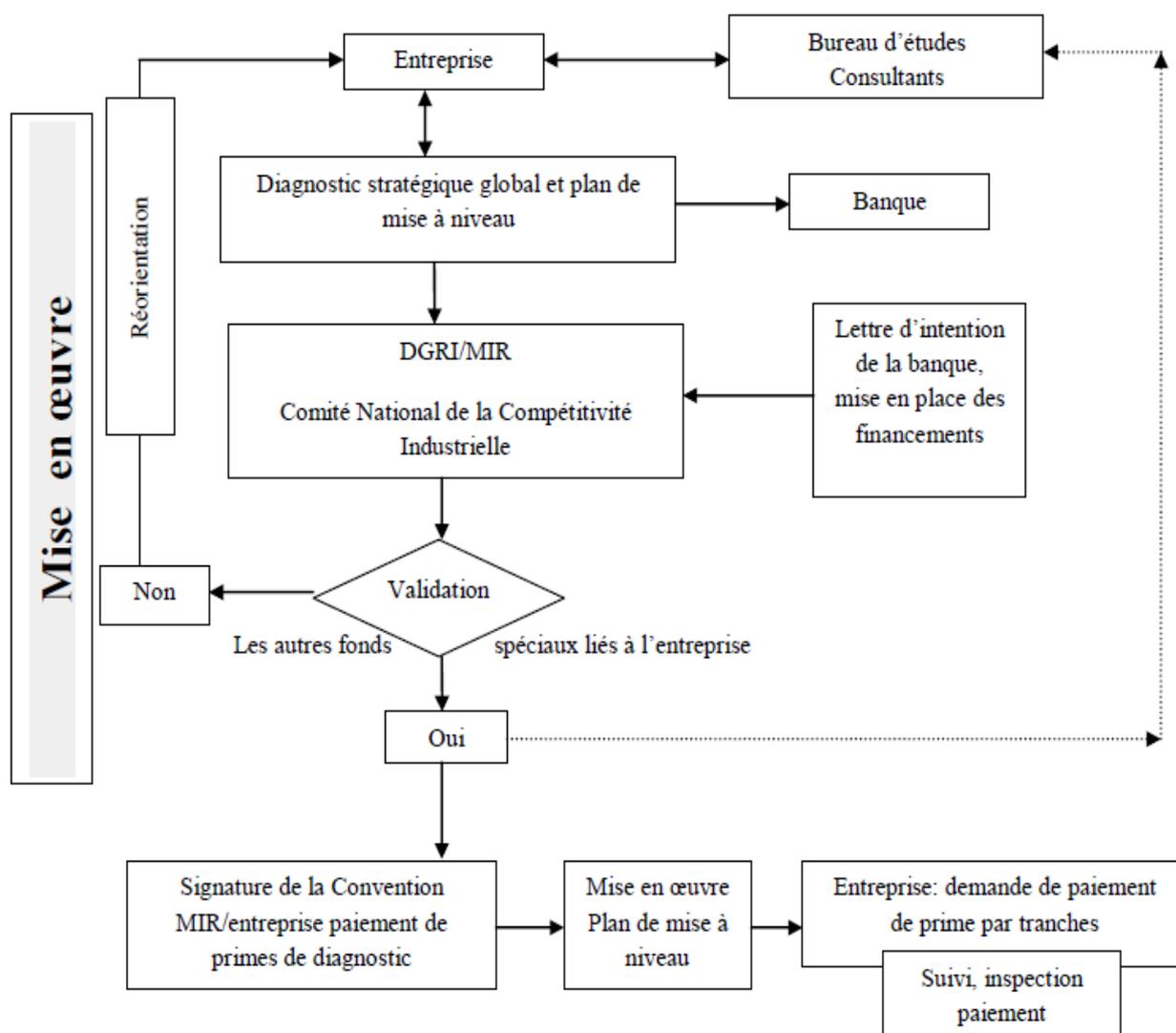
¹Article 4 de la loi 302-124 du 21 juin 2012 Fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spécial intitulé « Fonds national de mise à niveau des PME »

² Article 5 de la loi 302-124 du 21 juin 2012 Fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spécial intitulé « Fonds national de mise à niveau des PME »

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

en faisant une discision, ensuite c'est au bureau d'études de réaliser un diagnostic stratégique et plan de mise à niveau de l'entreprise, qui sera financé par l'ANDPME. Après c'est au comité national de la compétitivité d'accordé le budget de l'entreprise en validant le plan de mise à niveau demandé par l'entrepreneur, ainsi la signature de la convention mise à niveau entre le chef d'entreprise et l'ANDPME pour débloquent les fonds de l'entreprise qui concerne la mise en œuvre du programme guidé par le plan de mise à niveau, et enfin le suivi des investissements soit matériels ou immatériels par l'ANDPME.

Figure 11 : La mise en œuvre du programme national de mise à niveau.



Source : Direction d'Industrie et la promotion de l'Investissement Guelma.

Chapitre II: La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes

Conclusion

La PME Algérienne dans sa structure est composé en grande partie par des micro-entreprises au management traditionnel et à l'activité partiellement informelle et à caractère familial ou l'entrepreneur ne cesse d'avoir l'esprit du profit à court terme qui conduise au non compétitivité et qui met son organisation sur des rails périlleux.

En d'autres mots, il est indéniable que les PME, évoluent certainement dans un environnement local encor instable en raison de la transition économique inachevée. En parallèle, elles vont devoir se faire une place dans un environnement désormais mondial.

La libéralisation et l'ouverture de l'économie se sont principalement matérialisées pour la majorité des pays en développement et des pays à économie en transition par l'adhésion à l'OMC, et l'adoption de l'accord d'association avec l'UE en prévision de la création d'une zone de libre-échange vers 2020, c'est dans se cadre que s'inscrit la Politique de promotion de la PME en Algérie et la restructuration industrielle tel que le programme de Mise à Niveau, destinée à aider les PME à assurer leur conversion et leur adoption aux exigences de la compétitivité.

C'est dans cette état de l'art, qu'il convient de faire appel à l'instrument empirique afin d'aborder la question de l'impact du processus de mise à niveau sur le renforcement de la compétitivité des PME Algérienne au niveau de la wilaya de Guelma. En effet, le troisième et dernier chapitre, ci après, est ainsi consacré à une investigation empirique en la matière.

Chapitre I

Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la wilaya de Guelma.

Section 1: l'Agence National de Développement
des PME

Section 2 : La Méthodologie de recherche

Section 3 : Analyse et traitement des résultats.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

Introduction

Une lecture rapide de la littérature sur la compétitivité des entreprises d'un côté, et sur les fondements de processus du programme de mise à niveau d'un autre côté, nous a servi pour confirmer nos hypothèses. En effet, il est possible de considérer que le processus de mise à niveau est capable pour renforcer la compétitivité des PME Algérienne au niveau d'un même secteur. Entre autre, le cadre théorique ne permet pas d'apporter une réponse claire à la question constituant la suite logique de cette hypothèse, et relative à l'impact des différents programmes de mise à niveau sur la compétitivité des PME Algériennes qui veulent se mettre à niveau, c'est dans cette perspective que le présent chapitre se présente comme une tentative de réponse en abordant la question depuis un angle empirique.

De ce fait, la démarche progressive du présent chapitre débouche sur une première section consacrée à une timide présentation de l'Agence National de Développement de la PME en Algérie (ANDPME). Aussi la deuxième section est construite dans l'objectif d'exposée le contexte de l'étude, à savoir la présentation du secteur de la PME dans la Wilaya de Guelma. Ainsi que notre démarche, concernant la présentation de l'enquête et ses objectifs, la manière dont cette dernière a été administrée, le contenu du questionnaire, la délimitation de l'échantillon. En dernier lieu, nous procédons à traiter et analyser les résultats de l'enquête.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

SECTION I : l'Agence National de Développement des PME.

Afin d'améliorer la compétitivité des PME et de mettre en œuvre le programme national de mise à niveau, le gouvernement Algérien a créé l'Agence National de Développement des PME sous la tutelle du Ministère de l'industrie, de la PME et la promotion de l'Investissement.

Conformément aux dispositions de l'article 7 du décret exécutif n° 06-240 du 4 juillet 2006, la mise en œuvre des actions de mise à niveau est confiée à l'agence nationale de développement de la PME.



I.1 La présentation de l'ANDPME :

L'Agence National de développement des PME a été créé par le décret exécutif N°05-165 du 03-Mai-2005, c'est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, placé sous la tutelle du Ministère de l'industrie de la PME et la promotion de l'investissement qui en préside le conseil d'orientation et de surveillance tel que prévu par le décret exécutif N° 05-165 du 03-Mai-2005.

L'ANDPME a été chargée de la mise en œuvre du programme national de mise à niveau, doté d'un budget de **385736000000DA** (385.7 Milliard de dinars), versé du budget de l'état comme source de financement au Fonds d'affectation spécial N° 302-124 intitulé « Fonds National de Mise à Niveau des PME », se budget sera au profit de 20000 PME Algériennes soit **19287000DA** (19.3 Million de dinars) le cout moyen par entreprise.

Dans le but de rapprocher le programme national de mise à niveau à travers le territoire national, l'ANDPME a installé les délégations ai niveau des régions, ALGER, ANNABA, ORAN, SETIF et GHARDAIA, et envisage l'installation de trois autres délégations, qui se répartissent, BLIDA, CONSTANTINE, TLEMEN, quand a la direction général de l'agence se situe a 34 Rue Mohamed Belkacemi les Annassers-Alger.¹

¹ Entretien avec le directeur de l'ANDPME –ANNABA-

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

La délégation ANDPME –ANNABA- a pour mission de mettre à niveau les PME de la région est en collaboration avec les directions de l'industrie et de la PME de chaque une des 10 Wilayas, ANNABA, GUELMA, CONSTANTINE, SOUK AHRAS, EL TAREF, OUM EL BOUAGHI, SKIKDA, MILA, KHENCHLA et TEBESSA.¹

I.2 Les Missions de l'ANDPME :

- Mettre en œuvre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME.
- Mettre en œuvre le programme national de mise à niveau et modernisation des PME et d'assurer son suivi.
- Promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME.
- Evaluer l'efficacité et l'efficience de l'exécution des programmes sectoriels.
- Suivre la démographie des PME en termes de création, de cessation et de changement d'activités.
- Réaliser des études de filières et notes de conjoncture périodiques sur les tendances générales de la PME.
- Promouvoir, en relation avec les institutions et organismes concernés, l'innovation technologique et l'usage par le PME des nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- Collecter, exploiter et diffuser l'information spécifique au domaine d'activités des PME.
- Coordonner, en relation avec les structures concernées, entre les différents programmes de mise à niveau du secteur de la PME.²

I.3 Les Actions de Mise à Niveau par l'ANDPME :

L'Agence National de Développement des PME, et a fin d'accompagner les PME dans leur mise à niveau, s'engagent dans nombreuses actions :

A/ Le Diagnostic et le plan de mise à niveau :

Il s'agit d'évaluer les performances de l'entreprise, ainsi que l'identification des forces et faiblesses de l'entreprise, et sur tout l'analyse des facteurs de l'environnement macroéconomique et concurrentiel, en vue de dégager les opportunités et les menaces liées à l'activité de l'entreprise.

¹ Ibid.

² Guides de Mise à Niveau, Document de l'ANDPME –ANNABA-

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

Le plan de mise à niveau doit être accompagné d'un plan de financement et d'une étude de faisabilité qui démontrent la capacité de l'entreprise à le mettre en œuvre. Chacune de ces étapes donne lieu à un rapport qui fait l'objet d'une validation par l'entreprise.

B/ Les investissements en matériel de productivité:

C'est un investissement matériel qui contribue à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans le cadre de sa stratégie de développement. Il constitue une composante du plan de mise à niveau de l'entreprise élaboré suite à son diagnostic.

Il s'agit d'une action structurée s'intégrant dans un plan d'action global qui vise la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

L'amélioration de la compétitivité recherchée à travers ces investissements matériels peut revêtir des formes différentes :

- Une réduction du coût de revient
- Une amélioration de la qualité
- La maîtrise des délais
- La mise en conformité par rapport aux normes ou aux exigences des clients
- Une plus grande part de marché
- La pénétration de nouveaux marchés...¹

C/ La Gestion Financière :

- Mise en place d'une comptabilité financière pour PME.
- Mise en place d'un manuel de procédures comptables.
- Mise en place d'un système de contrôle interne.
- Mise en place d'une méthodologie de calcul des coûts et des prix de revient.
- Mise en place d'un système de pilotage par le contrôle de gestion au niveau de la PME.
- Mise en place d'un système de tableaux de bord.

D/ Les technologies de l'information et de la communication:

- Préparation à l'introduction d'une Gestion de la Production Assistée par ordinateur.
- Préparation à l'introduction d'un ERP et sa pérennisation.
- Préparation à l'introduction d'un CRM.
- Mise à niveau des compétences systèmes et réseaux.
- Gestion des Systèmes d'Information.

¹ Ibid.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

E/ Le Développement commercial:

- Appui à l'entreprise pour la réalisation d'une étude de marché.
- Appui à l'entreprise pour la définition de sa stratégie marketing et commerciale.
- Appui à l'entreprise dans l'élaboration de sa stratégie de distribution.
- Appui à l'entreprise pour l'élaboration de son plan marketing et commercial sur le marché national (ou régional).
- Appui à l'entreprise pour la mise en place d'une organisation commerciale.
- Coaching de la fonction marketing.
- Coaching de la force de vente.

F/ Le Management:

Le Management consiste à mettre à niveau la stratégie générale d'entreprise, on se basant sur le Coaching et la mise en place d'une politique de formation.

G/ La Production:

- Diagnostic organisationnel approfondi de la gestion de production.
- Établissement des plannings fondamentaux de la gestion de production.
- Mise en place d'une gestion des stocks.
- Création ou restructuration du service ordonnancement/ lancement.¹

H/ La Qualité:

- Système de Management de la qualité 9001.
- Système de management de l'environnement 14001.
- Système de management de la santé et de la sécurité 18001.
- Système de management intégré (ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001).²

¹ Ibid.

² Ibid.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

Tableau 11 : Le Financement des Action de mise à niveau par l'ANDPME.

ACTIONS		Cout Plafond de l'action (DA)	Aide de l'état (%)	Apport de l'entreprise (%)	Taux de Bonification (%)
Pré-diagnostic		500 000	80%	20%	6%
Diagnostic		2 500 000	80%	20%	6%
Investissements Immatériels		3 000 000	80%	20%	6%
Investissements Matériels		30 000 000	50%	50%	2.5%
Investissements Technologique, Système d'information		15 000 000	40%	60%	4%
La formation et l'assistance technique	Encadrement	500 000	80%	20%	6%
	Coaching	100 000	80%	20%	6%
	Certification	5 000 000	20%	80%	6%

Source : Document de l'ANDPME –ANNABA-

I.4 Les Critères d'éligibilité pour adhérer le programme ANDPME :

Employant entre 05 et 250 salariés permanents, les PME doivent être en activité depuis deux (2) ans et présentant une situation économique positifs (Actifs Net et Résultat Positifs).

Les PME doivent appartenir à un des secteurs d'activités suivants :

- Agro-alimentaire
- Industrie.
- BTPH.
- La Pêche.
- Tourisme et Hôtellerie.
- Services.
- Transports.
- Services TIC. ¹

¹ Ibid.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

I.5 l'ANDPME en chiffres :

L'ANDPME nous a présenté quelques statistiques, concernant le quinquennal 2010-2014.

I.5.1 Au niveau National :

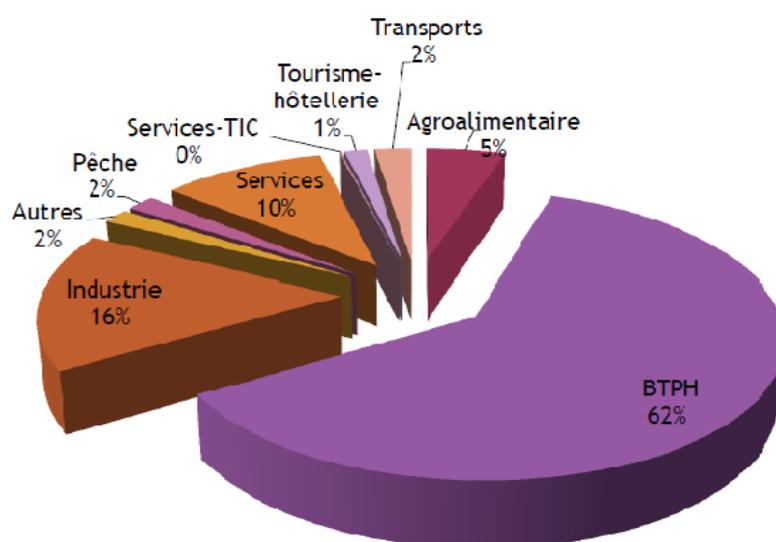
Tableau 12 : Répartition des dossiers reçus par secteur d'activité Arrêté le 15/10/2014.

Secteur d'activité	Nombre	%
Agro-alimentaire	197	4.9%
BTPH	2475	61.52%
Industrie	648	16.1%
Services	411	10.22%
Transport	92	2.29%
Pêche	73	1.8%
Tourisme et Hôtellerie	89	2.21%
TIC	38	0.95%
Total	4023	100%

Source : Réaliser par l'étudiant selon des informations de l'ANDPME –ANNABA-

Un total de 4023 petites et moyennes entreprises qui ont déposés leur dossier de candidature au pré de l'ANDPME durant le quinquennal 2010-2014, répartie par secteurs d'activité, et clôturé à la fin du 2eme semestre 2014 et nous montre la figure ci-dessous 62% des PME sont des entreprise de Bâtiment, Travaux Public et hydraulique, ainsi vient le secteur de l'industrie avec 16% de dossiers présenté au pré de l'agence.

Figure 12 : Les taux de répartition des dossiers par secteur d'activité

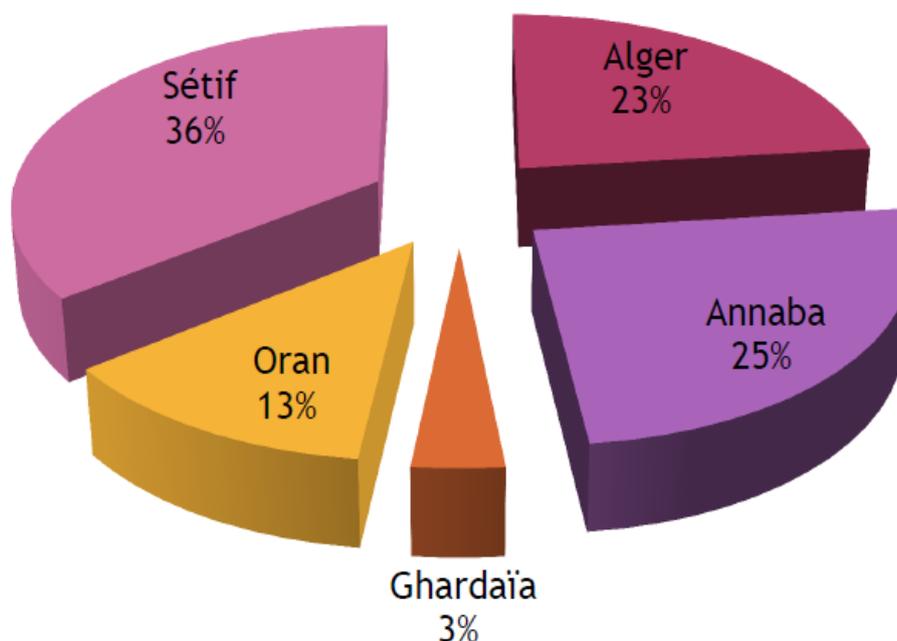


Source : Informations de l'ANDPME –ANNABA-

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

Les 4023 dossiers reçus par l'ANDPME sont répartis sur 5 délégations à travers le territoire Algérien comme nous le démontre la figure ci-dessous.

Figure 13 : Répartition des dossiers reçus par délégation.



Source : Informations de l'ANDPME –ANNABA-

On remarque que la délégation de Sétif a reçu le plus grand nombre de dossiers, cela est dû à la grande population de PME exerçant son activité au niveau des wilayas de la région de Sétif, avec un taux de 36% la délégation de Sétif précède celle de Annaba avec 25% du total des 10 wilayas qui appartiennent à cette délégation, ainsi vient la région centre représentée par la délégation de Alger en 3ème position.

Tableau 13 : Répartition des dossiers reçus par appréciation.

Etats des Dossiers	Nombres de PME	%
Ajournés	535	13.3%
Eligibles	2081	51.7%
Non éligibles	1407	35%
Total	4023	100%

Source : Réalisé par l'étudiant selon des informations de l'ANDPME –ANNABA-

Selon les critères d'éligibilité pour l'adhésion au programme national de mise à niveau et l'Article 3 de la loi 302-124 du 21 juin 2012 Fixant les modalités de suivi et

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

d'évaluation du compte d'affectation spécial intitulé « Fons national de mise à niveau des PME », la direction générale de l'ANDPME en collaboration avec le ministère de l'industrie fixe le nombre des entreprises éligibles au programme.¹

I.5.1 Au niveau de la délégation d'ANNABA :

Un total de 1017 petites et moyennes entreprises qui ont déposés leur dossier de candidature auprès de la délégation d'ANNABA (10 wilaya) durant le quinquennal 2010-2014, et clôturé à la fin du 2^{ème} semestre 2014, comme nous montre les tableaux ci-dessous 45.5% des PME sont éligibles au programme répartie selon le secteur d'activité, ainsi que la répartition des PME par wilaya.

Tableau 14: Répartition des dossiers éligibles au niveau d'ANNABA par secteur d'activité.

Secteur d'activité	Nombre	%
Agro-alimentaire	17	3.7%
BTPH	319	69%
Industrie	69	14.9%
Services	37	8%
Transport	13	2.8%
Tourisme et Hôtellerie	7	1.5%
Total	462	100%

Source : Réaliser par l'étudiant selon des informations de l'ANDPME –ANNABA-

Tableau 15 : Répartition des dossiers éligibles au niveau d'ANNABA par Wilaya.

Wilaya	Nombre	%
ANNABA	147	32%
CONSTANTINE	83	18%
EL TARAF	29	6%
GUELMA	34	7%
KHENCHELA	20	4%
MILA	2	1%
OUM EL BOUAGHI	23	5%
SIKIKDA	65	14%
SOUK AHRAS	16	4%
TEBESSA	43	9%
Total	462	100%

Source : Réaliser par l'étudiant selon des informations de l'ANDPME –ANNABA-

¹ Entretien avec le directeur de l'ANDPME –ANNABA-

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

SECTION II : Méthodologie de recherche

Nous exposerons en premier lieu notre méthodologie adoptée pour atteindre les objectifs visés. Ensuite il s'agit de présenter l'échantillon de notre enquête. Enfin, la justification des différentes rubriques du questionnaire de l'enquête et des conditions dans lesquelles notre travail de terrain a été réalisé.

II.1 Objectif l'enquête :

L'objectif principale recherché à travers cette enquête est évidemment d'arriver à dégager un certain nombre de données qui puissent nous permettre d'évaluer le niveau de la compétitivité des petites et moyennes entreprises de la wilaya de Guelma après la mise à niveau de ces dernières. Comme il s'agit de rassembler les informations nécessaires pour confirmer ou infirmer nos hypothèses et bien entendu pour répondre à la problématique posée. D'une manière plus précise, cette enquête va nous permettre, en analysant ses résultats, de démontrer et déterminer le rôle et l'apport du programmes de mise à niveau sur la compétitivité des PME.

II.2 Hypothèses de l'enquête :

H1 : Il ya une différence selon le secteur d'activité et la taille de PME en matière d'obstacles rencontrés.

H2 : L'impact du programme national de mise à niveau de la PME est positif sur la compétitivité des PME.

H3 : les PME de Guelma sont assez satisfait du programme national de mise à niveau.

II.3 Méthodologie de l'enquête :

Pour répondre aux questions portant sur la mise à niveau des PME ainsi que son impact sur ses entreprises au niveau de la wilaya de Guelma, il a été procédé à une enquête non directif à partir d'un échantillon d'entreprises dont la mise en œuvre du programme de mise à niveau est clôturée.

La méthode utilisée, pour la collecte d'information, est l'entretien par questionnaire. Les données ont été obtenues grâce aux questionnaires et aux entretiens réalisés avec les responsables des entreprises qui sont en général leur propriétaires. Mais vu les difficultés rencontrée sur le terrain, nous étions obligés de faire un entretien par téléphone, dans certains cas.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

II.4 Calendrier de l'enquête

- L'administration de l'enquête : nous avons administré notre questionnaire en Mars 2015
- La distribution du questionnaire : nous avons distribué le questionnaire sur les PME de notre échantillon en Avril 2015.
- Traitement et analyse : nous avons procédé à l'analyse et le traitement des données collecté de notre enquête en Mai 2015.

II.5 L'échantillonnage:

Selon les documents de l'ANDPME consulter au niveau de la délégation de ANNABA, 68 PME de la wilaya de Guelma on déposé leur dossier de candidature pour le programme national de mise à niveau un taux de 1.7% du total des dossiers a travers le territoire Algérien, seul 34 sont éligible selon la décision de l'agence qui constitue notre population ciblé.

Notre échantillon se compose de 25 PME sur une population totale de 34 entreprises éligible au programme national de mise à niveau soit 71% de la population. Pour assurer la représentativité de l'échantillon, un certain nombre de critères pris à savoir :

- Le critère de la représentativité des secteurs d'activités.
- La clôture de la mise en œuvre du programme au niveau des PME.

Après la distribution du questionnaire sur l'ensemble des PME de notre échantillon, et après les difficultés que nous avons rencontré durant notre enquête, le taux de réponse est de 88%.

II.6 Plan du questionnaire :

Le questionnaire est de type ouvert et non directif, ce choix correspond en fait à une volonté de ne pas enfermer l'enquête dans des limites étroites et contraignantes. Nous avons aussi divisé notre questionnaire en trois axes, que nous avons jugé utile et d'une manière à simplifier la tâche de l'enquête.

Axe I : Etablir le profit de l'entreprise enquêtée (taille, branche d'activité...)

Axe II : Maitre en évidence les caractéristiques de son programme de mise à niveau (les attentes du programme par les PME ciblé, les besoins ainsi que les obstacles...)

Axe III : L'appréciant ses résultats en termes d'évolution de la PME mise à niveau (évolution des indicateurs de compétitivité dans les entreprises, de la productivité, taux de satisfaction...)

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

SECTION III : Analyse et traitement des résultats.

Après avoir présenté notre méthodologie de recherche, nous allons analyser les informations recueillies auprès des 22 PME que nous avons enquêtées, et avec l'aide d'un logiciel (SPSS v20) qui va bien entendu, nous permettre de dégager les principaux résultats.

III.1 Caractéristiques de l'échantillon :

L'objectif de cette partie est de faire ressortir les principales caractéristiques des PME qui sont inscrites dans les différents programmes de mise à niveau. Les tableaux et les figures suivantes résument certaines caractéristiques relatives à notre échantillon.

III.1.1 Répartition par taille (Effectifs)

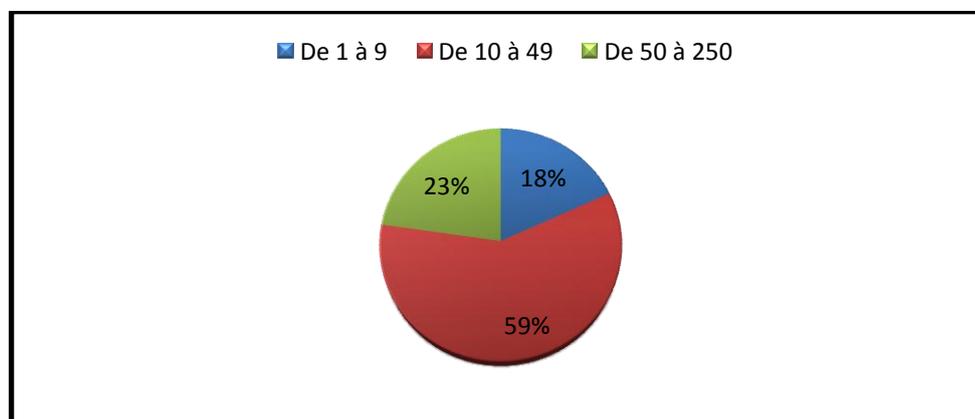
Tableau 16: Répartition des PME enquêtées selon le nombre d'effectifs employé (Guelma).

Effectifs	PME	%
De 1 à 9	4	18,2
De 10 à 49	13	59,1
De 50 à 250	5	22,7
Total	22	100,0

Source : Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête.

À titre d'effectifs, les très petites entreprises (TPE) représentent la minorité de notre échantillon avec 18%, par contre la majorité se traduit par les petites entreprises (PE) qui représentent 59% de l'échantillon, enfin les moyennes entreprises (ME) avec 23%, cela n'est pas le fait du hasard, mais pour assurer la représentativité de notre échantillon.

Figure 14 : Répartition des PME enquêtées selon le nombre d'effectifs employé (Guelma).



Source : Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

III.1.2 Répartition par statue juridique :

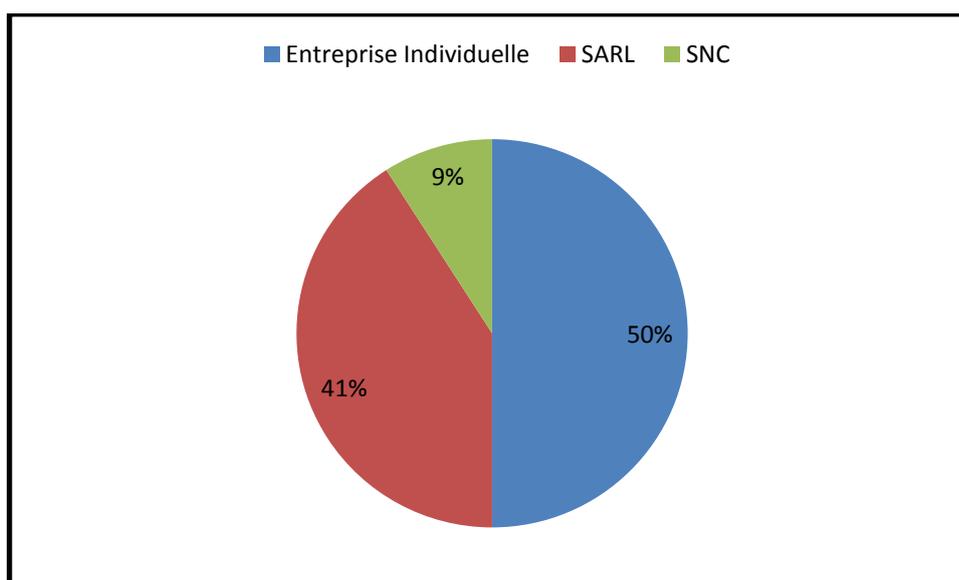
Tableau 17 : Répartition des PME enquêtées selon leur statue juridique (Guelma).

Statue	PME	%
Entreprise Individuelle	11	50%
SARL	9	40.9%
SNC	2	9.1%
Total	22	100,0

Source : Etabli par l'étudiant a partir des données de l'enquête.

D'après le tableau précédant, nous constatons que 50% des PME de notre échantillon sont des entreprises individuelles à caractère familiale, quant aux autre formes, nous recensons en deuxième place les sociétés a responsabilité limitée (SARL) avec 41%, la préférence des PME pour cette forme s'explique par les avantages qu'offre la SARL aux PME tel que le minimum du capital social de constitution exigé ainsi que le nombres d'associés au plus 20 personnes, et enfin les société au nom collectif avec 2 PME.

Figure 15 : Répartition des PME enquêtées selon leur statue juridique (Guelma).



Source : Etabli par l'étudiant a partir des données de l'enquête.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

III.1.3 Répartition par secteur d'activité :

La répartition selon le secteur d'activité des PME de notre échantillon affiche les résultats qui sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau 18: Répartition des PME enquêtées selon le secteur d'activité (Guelma).

Secteur d'activité	Effectifs	Pourcentage
Industrie	5	22,7 %
BTPH	14	63,6 %
Agro-alimentaire	2	9,1 %
Service	1	4,5 %
Total	22	100,0 %

Source : Etabli par l'étudiant a partir des données de l'enquête.

Pour expliquer la représentativité de notre échantillon et suivant la tendance des PME mise à niveau par l'ANDPMEP la majorité se constitue de PME a secteur BTPH avec 62% à travers le territoire national, notre échantillon aussi est constituer de 64% des PME enquêtées à hauteur de 14 sont des PME qui opèrent dans le secteur du Bâtiment, travaux public et hydraulique, 23% dans l'industrie à savoir des briqueteries et carrières, 9% dans l'agro-alimentaire et enfin une seul entreprise de service. Ces statistiques montrent qu'au niveau de la wilaya de Guelma, comme au niveau du territoire national les PME de BTPH représentent la plus grande population des PME inscrivent au programme de mise à niveau.

III.1.4 Répartition par dispositif de création :

Notre échantillon se constitue de PME opérant dans le secteur BTPH (64%) ainsi que l'industrie (23%), cela exige au PME un investissement importante en matière de matériel de productivité, en d'autre termes 68% des PME enquêter son créés à partir du dispositif de l'Agence national du développement de l'investissement (ANDI) pour bénéficier d'un investissement important ainsi que des exonérations de la TVA concernant leur investissements matériels, ensuite 18% de notre échantillon on été créé a partir de l'ANSEJ, enfin 14% leur création été de la part de leur propriétaires.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

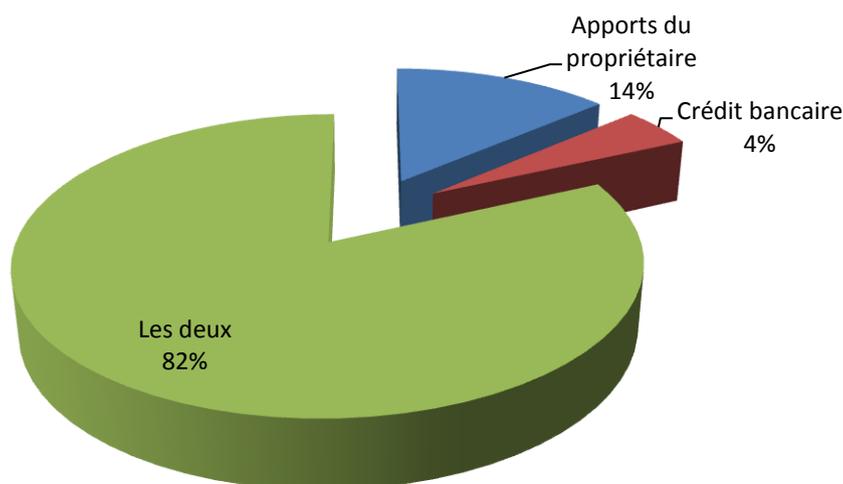
Tableau 19: Répartition des PME enquêtées selon leur dispositif de création (Guelma).

Dispositif	PME	%
ANSEJ	4	18.2%
ANDI	15	68.2%
Fond propres	3	13.6%
Total	22	100,0

Source : Etabli par l'étudiant a partir des données de l'enquête.

Concernant le financement des investissements des PME qui constitue notre échantillon, nous avons posé la question aux dirigeants, le résultat se présente comme suite :

Figure 16: Répartition des PME enquêtées selon le financement des investissements(Guelma).



Source : Etabli par l'étudiant a partir des données de l'enquête.

Comme nous l'avons précisé précédemment 14% des entreprises enquêtées ont été créées par apports du propriétaire, une seule PME créée totalement par crédit bancaire, et la majorité ont été créées par les deux (apport du propriétaire + un crédit bancaire) représenté par un taux de 82%.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

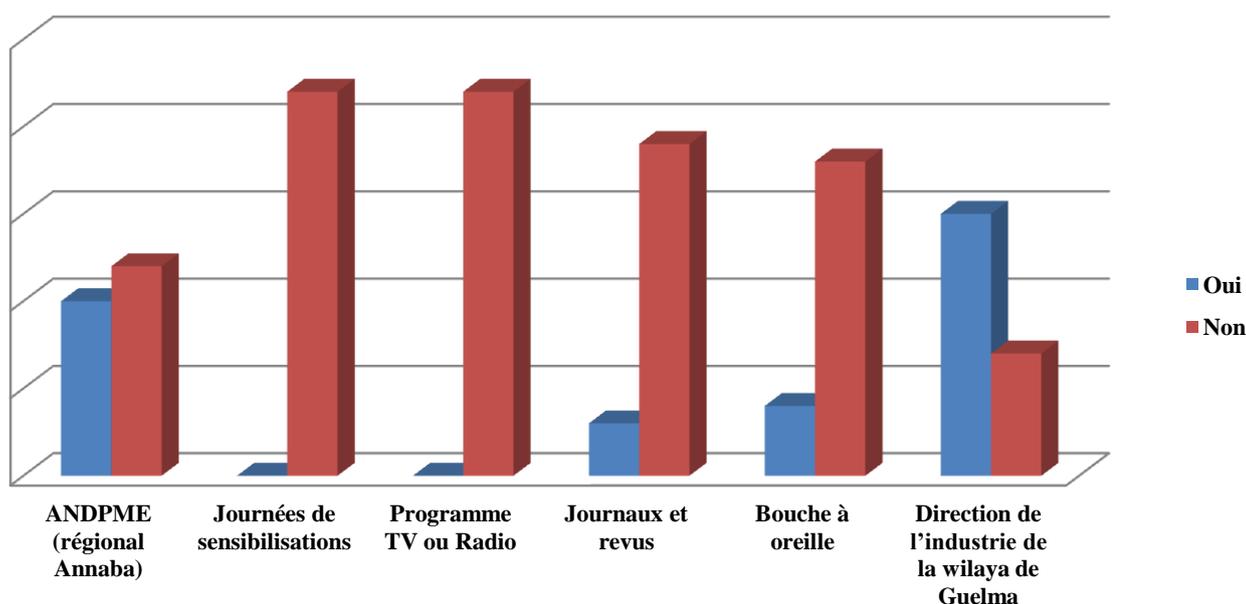
III.2 Les attentes et les besoins des PME du programme de mise à niveau:

Pour répondre à nos hypothèse de recherche nous avons procéder a un deuxième axe dans notre questionnaire pour connaitre les attentes et besoins des PME, ainsi que les obstacles rencontrer pendant le déroulement de la mise en œuvre du programme, les résultant son traiter dans cette partie en les analysant à l'aide du logiciel SPSS.

III.2.1 La communication du programme :

Pour voir comment le programme de mise à niveau a été communiqué au PME de notre échantillon, nous les avons posé une question dans le deuxième axe, les résultats se présente comme suite:

Figure 17: Outils de communication du programme de mise à niveau au PME (Guelma).



Source : Etabli par l'étudiant a partir des données de l'enquête.

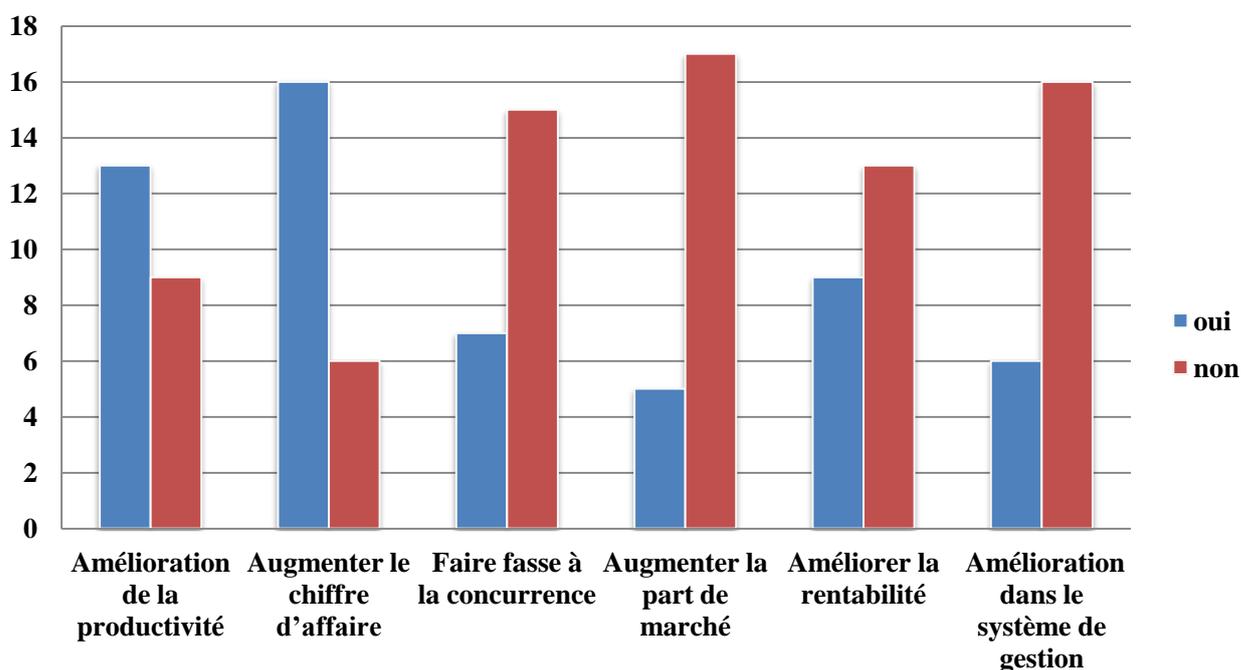
Selon la figure n° 17 nous avons remarqué que le programme national de mise à niveau a été communiqué au PME de notre échantillon a travers la direction de l'industrie et la promotion de l'investissement de la willaya de Guelma avec 15 PME. En deuxième lieu l'ANDPME Annaba en collaboration avec la direction de l'industrie de la wilaya de Guelma, enfin la circulation de l'information entre les PME a jouée un rôle dans la communication du programme avec 4 PME qui sont engagé par incitation des autres entreprises.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

III.2.2 Les attentes des PME du programme :

Selon notre enquête, la majorité des PME cherche à augmenter le chiffre d'affaire et améliorer la productivité, avec moins de conscience sur l'importance de la compétitivité et améliorer leur part de marché comme faire face à la concurrence. Et comme nous avons précisé l'esprit entrepreneurial est absent chez les chefs d'entreprises, car leur attentes sont pas placées haut au niveau des objectifs du programme de mise à niveau.

Figure 18: Les Attentes des PME enquêtées du programme de mise à niveau (Guelma).



Source : Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête.

Pour voir la cause de l'inconscience des chefs d'entreprise sur les actions de mise à niveau, parmi les 22 PME de notre échantillon, aucune n'a participé aux séminaires organisés par l'ANDPME sur le programme, ce résultat explique l'absence de la sensibilisation au programme.

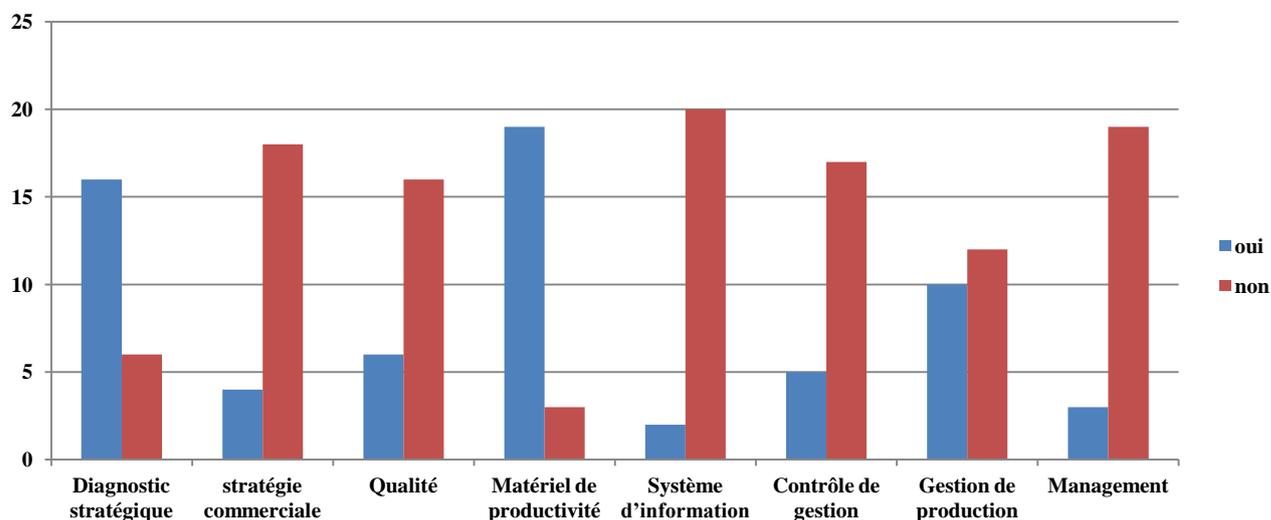
III.2.3 Les besoins en mise à niveau :

Le besoin en matériels de productivité est traduit par le nombre des PME exerçant son activité dans le secteur du BTPH avec 19 PME, en deuxième lieu, nous constatons que le besoin au diagnostic stratégique globale de la PME pour mieux connaître leur forces et leur faiblesses afin d'essayer de les améliorer. Nous remarquons aussi que les chefs d'entreprise ne sont pas intéressés ou n'ont pas besoin des autres actions de mise à niveau considérées comme importantes à l'entreprise tel que le système d'information, la gestion de la production et le

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

contrôle de gestion que nous considérons comme un atout indispensable pour la pérennité de la PME, cela est expliqué par l'ignorance des compétences managériales approuvée par les propriétaires des entreprises.

Figure 19: Les besoins des PME enquêtées du programme de mise à niveau (Guelma).

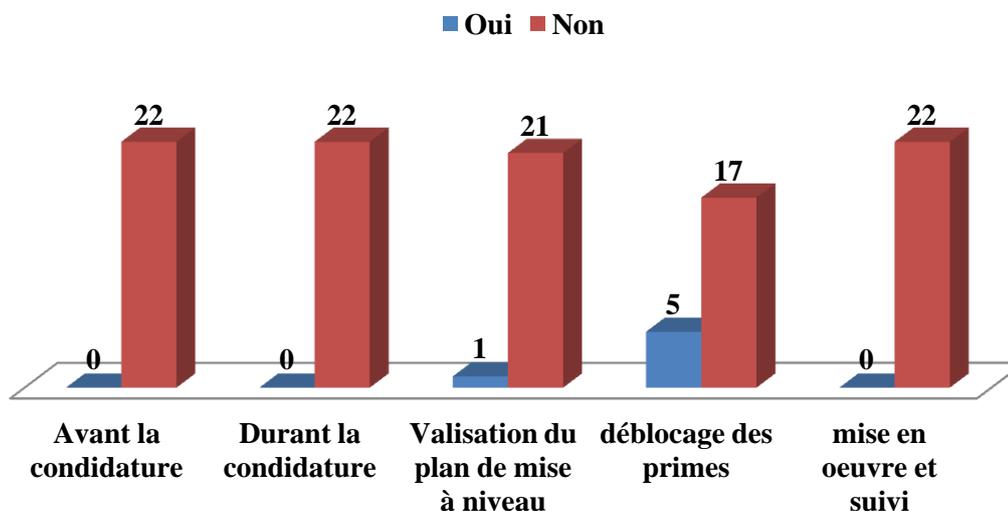


Source : Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête.

III.2.4 Les obstacles en mise à niveau :

Pour connaître les obstacles rencontrés par notre échantillon durant la réalisation du programme de mise à niveau par l'ANDPME, nous avons procédé dans notre questionnaire pour connaître la nature d'obstacle ainsi que leur phase. Les PME qui ont répondu oui aux obstacles sont 5 PME (22.7%).

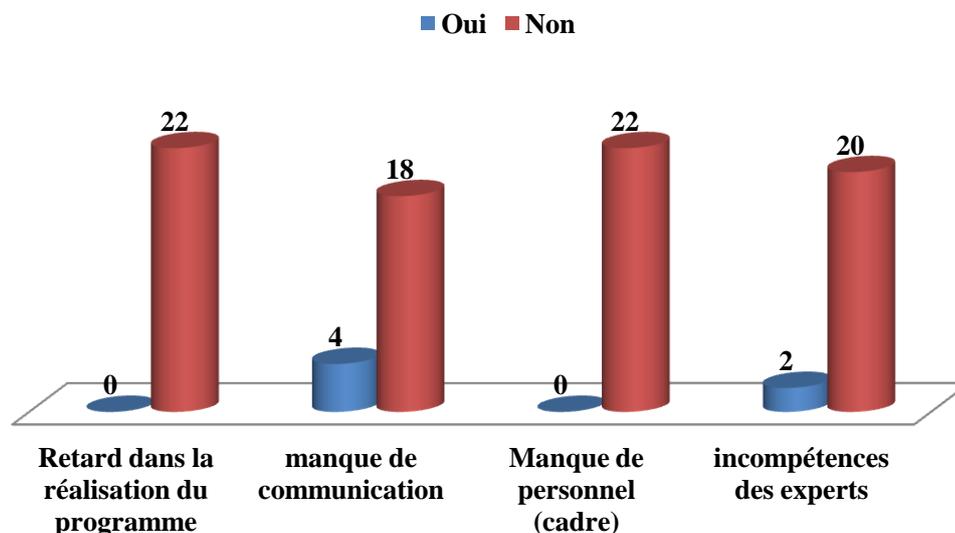
Figure 20: Les phases des Obstacles rencontrés par les PME enquêtées (Guelma).



Source : Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

Figure 21: Les Obstacles rencontrés par les PME enquêtées (Guelma).



Source : Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête.

Pour conclure cette partie, nous pouvons dire que les attentes des PME enquêtées ne sont pas à la hauteur des objectifs du programme de mise à niveau (pas le même niveau). La vision des dirigeants n'est pas à long terme, leur intérêt de cette mise à niveau est d'avoir un financement supplémentaire pour augmenter leur chiffre d'affaire et acquérir de nouveaux matériels de productivité, sans améliorer la compétitivité de leurs entreprises.

III.3 L'impact du programme de mise à niveau sur les PME enquêtées:

L'intérêt de cette partie est d'exposer l'aboutissement de l'étude empirique pour répondre à la question principale sur laquelle s'articule la problématique guidant notre travail, ainsi avant de procéder au taux de satisfaction du programme de mise à niveau.

III.3.1 La compétitivité des PME avant et après le programme :

Le tableau suivant décrit les indicateurs de mesure concernant la compétitivité des 22 PME enquêtées, ainsi que la justification des causes de l'utilisation des uns et l'élimination des autres. Ces indicateurs ont été collectés auprès des PME selon l'année d'évaluation pour l'adhésion au programme (2011), l'année de mise en œuvre du programme (2012) et enfin l'année de finalisation du processus de mise à niveau (2013).

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

Tableau 20 : Les indicateurs de mesure de la compétitivité utilisés

Indicateurs	Les indicateurs utilisés	Les indicateurs éliminés
Evolution du chiffre d'affaire	Nous avons pu collecter les chiffres d'affaire avant et après la mise à niveau	----
Evolution du Total des Actifs	Nous avons utilisé dans notre mesure l'évolution des Actifs avant et après la mise à niveau	----
Evolution du Résultat Net	Informations collecté auprès des PME avant et après la mise à niveau	----
La rentabilité économique	Calculer des données collectées	----
La part de marché	----	Nous n'avons pas pu collecté ces information des PME de notre enquêté, cela du au manque de la qualité de gestion des PME
La valeur ajoutée	----	Manque d'information concernant cette mesure.
Jugements des clients	----	Il faudra mener une autre étude auprès des clients de ces entreprises, et comme cela ne nous le permet pas à cause du temps limité que nous procédons

Source : Etabli par l'étudiant.

Dans cette acception, il est à préciser que nous n'avons pas pu collecter la part de marché des PME ainsi que la valeur ajouté comme indicateur de mesure de la compétitivité, cela à cause de l'incompétence managérial des dirigeants qui ignore complètement leur part de marché sur l'environnement dans la quel ou ils exercent leur activité. En effet, les indicateurs multidimensionnels de mesure de la compétitivité exploités sont :

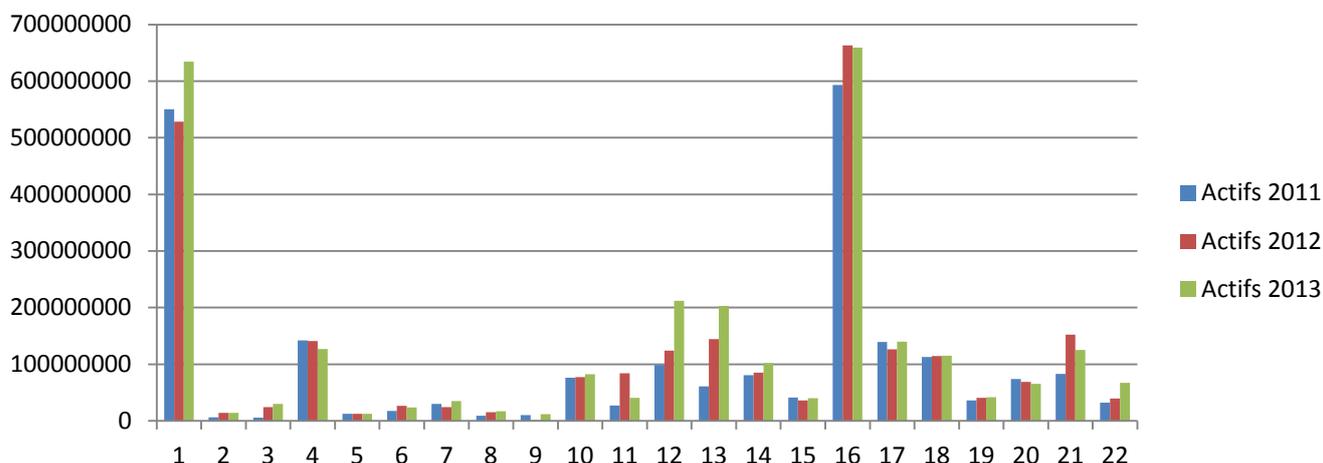
- le chiffre d'affaire ;
- le total des actifs ;
- le résultat net;
- et la rentabilité économique.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

A/ L'impact sur le Total des Actifs

Le Total des Actifs représente le total du bilan en fin d'exercice, et comme l'indique la figure n° 22.

Figure 22: La situation du Total Actifs des 22 PME avant et après la mise à niveau.



Source : Etabli par l'étudiant a partir des données de l'enquête.

Cet indicateur a enregistré une progression a la fin de l'exercice 2013 englobant ainsi l'ensemble des PME enquêtées et dont 68% ont suivi cette logique. Cette évolution et argumenter par l'acquisition de nouveaux matériels de productivité ainsi l'amélioration de leur trésorerie.

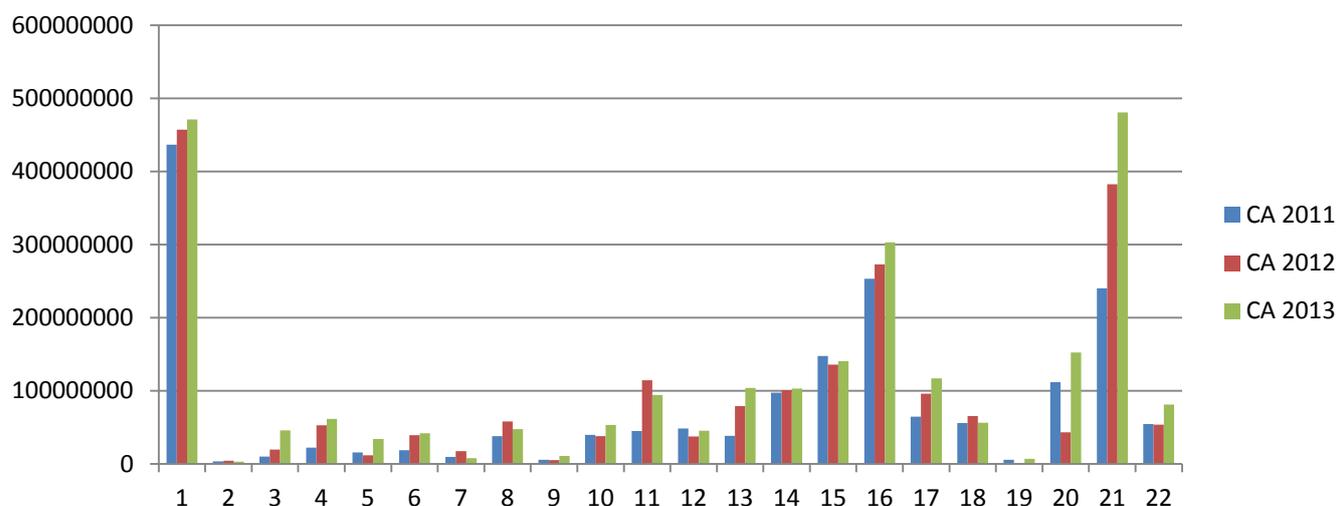
Cependant, les PME restant (4, 6, 11, 15, 16,20 et 21) ont connu des baisses du total des actifs, et cela est expliqué par la baisse de valeur ou la cession de l'une et/ou de plusieurs composants du bilan figurant au niveau des actifs.

B/ L'impact sur le Chiffre d'affaire :

Le Chiffre d'Affaire est la somme des ventes de biens et de services relevant l'exploitation habituelle de l'entreprise. En effet la figure 23 indique une augmentation globale des ventes enregistré en 2013 par rapport au chiffre d'affaire générer avant la mise à niveau soit en 2011. 68% des PME enquêté soit 15 entreprises ont suivi la même logique, expliquée ainsi par l'augmentation des quantités vendues et/ou la diminution du coût de production du a l'amélioration de la productivité.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

Figure 23: La situation du Chiffre d’Affaire des 22 PME avant et après la mise à niveau.

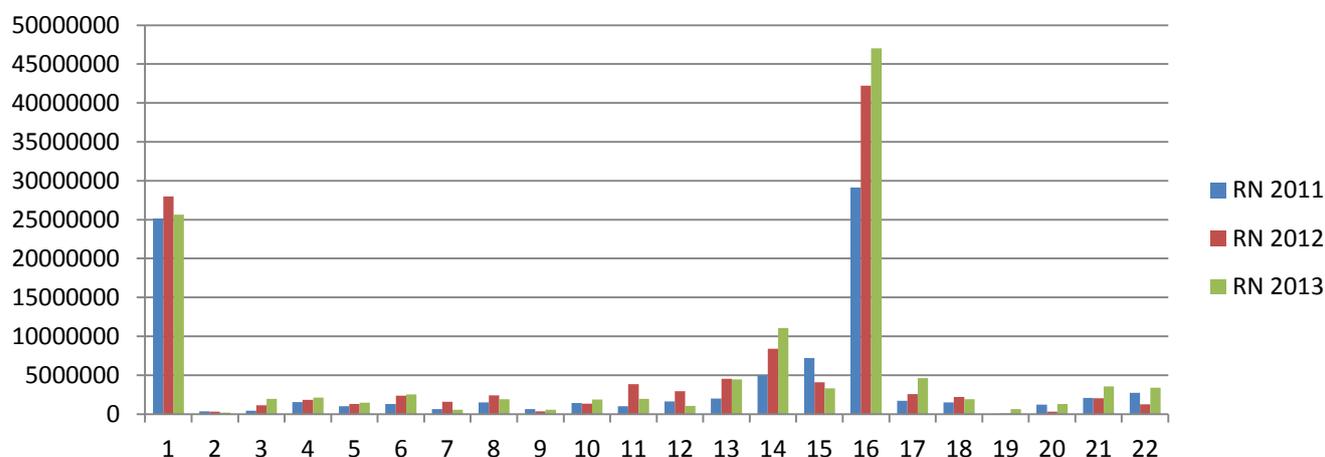


Source : Etabli par l’étudiant a partir des données de l’enquête.

C/ L’impact sur le Résultat Net:

Les informations sur les résultats net présenté dans la figure 24, sont à prendre avec beaucoup de précaution, car les données présentent clairement une forte augmentation du résultat net, en dégagant ainsi ces résultat, la tendance générale des PME avec un taux de 63% PME, engagées dans le processus de mise à niveau, ont connu une amélioration dans leur résultat net annuel, spécialement les PME opérant dans le secteur de l’industrie tel que les entreprises 14, 16, 17, 21 et 22.

Figure 24: La situation du Résultat Net des 22 PME avant et après la mise à niveau.



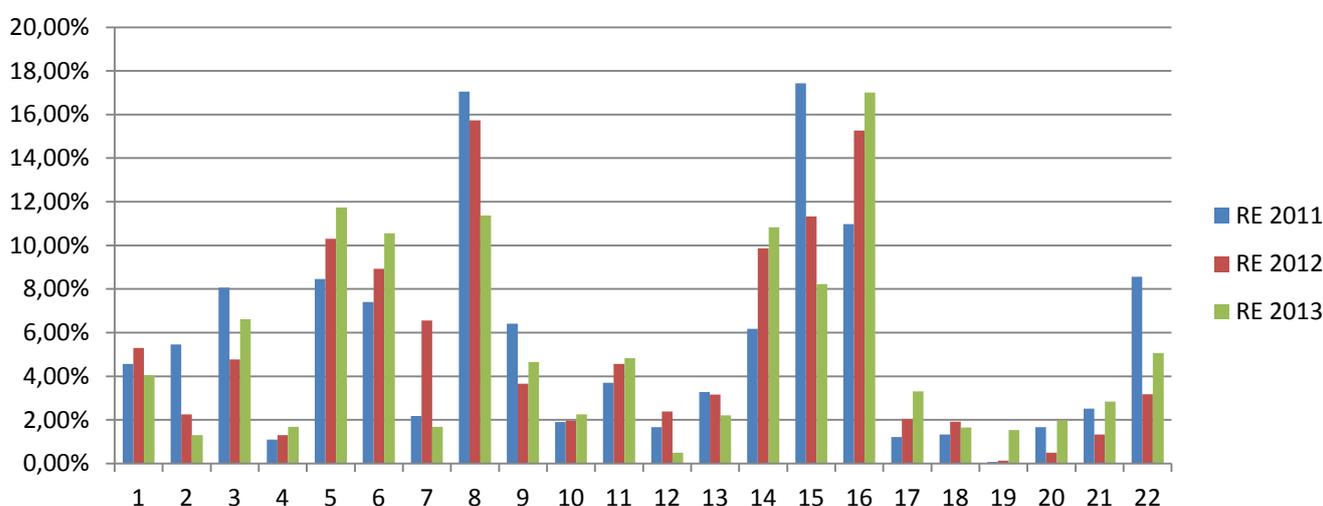
Source : Etabli par l’étudiant a partir des données de l’enquête.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

D/ L'impact sur la Rentabilité économique:

La rentabilité économique est une mesure de la performance économique de l'entreprise dans l'utilisation de l'ensemble de son capital économique, c'est-à-dire des immobilisations, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie nette. Nous avons procédé au calcul de la RE avec l'équation $RE = RN / \text{Total Actifs}$, des données que nous avons collecté des PME de notre enquête.

Figure 25: La situation de la Rentabilité économique des 22 PME avant et après la mise à niveau.



Source : Etabli par l'étudiant a partir des données de l'enquête.

Nous remarquons que 50% des PME enquêtés ont amélioré leur RE après la mise en œuvre du programme de mise à niveau, cela explique que les autres PME n'ont pas exploité leurs ressources comme il fallait.

Après l'observation des résultats obtenus des quatre indicateurs utilisés nous remarquons que la tendance générale de l'impact du processus de mise à niveau sur la majorité de ces PME est sans aucun doute positive.

III.3.2 L'impact de la mise à niveau sur les attentes de l'entreprise

Afin de bien comprendre les résultats du programme de mise à niveau mis en œuvre par l'ANDPME, nous avons procédé dans notre enquête à deux items pour voir la réalisation des attentes des entreprises du programme, la première consiste à mettre en évidence l'échelle de LIKERT (1 : pas d'accord, 2 : neutre et 3 : d'accord) pour voir si les dirigeants sont d'accord

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

ou pas avec la réalisation des actions du programme, en deuxième lieu nous avons tester le taux de satisfaction de ses denier par rapport à la réalisation des objectifs du programme (1 tout à fait insatisfait, 2 plutôt insatisfait, 3 neutre, 4 assez satisfait et 5 tout à fait satisfait).

A/ L'impact sur l'Attentes des PME:

Selon le tableau n°21 nous pouvons dire la moyenne de notre échantillon par rapport a la réalisation des attentes du programme est de **2.19**, cela signifie que le programme national de mise à niveau à réaliser ses objectifs à 73% dans les 22 PME concernées.

Tableau 21: Les résultats des 22 PME par rapport à leurs attentes.

Attentes Résultats	Introduire certaines améliorations dans vos produits	Introduire de nouveaux produits	L'augmentation des parts de marché	Amélioration de votre position concurrentielle	Augmentation dans le total des actifs de votre entreprise	Des améliorations dans les processus de gestion
Valide	22	22	22	22	22	22
Manquante	0	0	0	0	0	0
Pas d'accord	1	2	2	2	2	5
Neutre	3	12	15	14	9	11
D'accord	18	8	5	6	11	6
Moyenne (\bar{x})	2,77	2,27	2,14	2,18	2,41	2,05

Source : Etabli par l'étudiant a partir des données de l'enquête.

- Les chefs d'entreprise son d'accord avec l'introduction d'une amélioration sur leur produis après la mise à niveau de l'entreprise.
- Leur avis son presque les même concernant l'augmentation de la valeur des actifs de la PME après le processus de mise à niveau.
- Concernant l'introduction des nouveaux produits, l'amélioration de la position concurrentielle et l'augmentation de leur part de marché, les dirigent des PME enquêtées son plutôt neutre.
- Enfin, et du au manque de l'esprit managérial des chefs d'entreprise, ses denier son neutre par rapport à l'amélioration de leur processus de gestion.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

B/ L'impact sur la Qualité:

Concernant le processus de qualité mis par le programme, parmi les PME enquêtées nous avons constaté que seulement deux PME ont choisi l'action de la qualité dans leur entreprise, une entreprise de BTPH qui selon nous procède la plus grande par de marché dans la wilaya de Guelma qui a opté pour le ISO 18001 Système de management de la santé et de la sécurité du travail, l'autre active dans l'agro-alimentaire la 2ème après le groupe Ben Ammor à Guelma a opté pour le ISO 9001 Système de Management Qualité.

C/ L'impact sur la satisfaction du programme:

Selon le tableau n° 22 nous pouvons dire la moyenne de notre échantillon par rapport à la satisfaction du programme national de mise à niveau mis en œuvre par, l'ANDPME ainsi que les résultats général du programme est de **4.29**, cela signifie que programme national de mise à niveau à réaliser ses objectifs à 85% dans les 22 PME concernées.

Tableau 22: Le taux de satisfaction par rapport au Programme National de Mise à Niveau.

Satisfaction Résultats	Programme national de mise à niveau des PME	L'agence nationale du développement des PME	Résultat obtenu du programme
Valide	22	22	22
Manquante	0	0	0
Tout à fait insatisfait	0	0	0
Plutôt insatisfait	0	1	0
Neutre	0	3	6
Assez satisfait	10	10	6
Tout à fait satisfait	12	8	10
Moyenne \bar{x}	4,55	4,14	4,18

Source : Etabli par l'étudiant à partir des données de l'enquête.

- Le taux de satisfaction du programme national de mise à niveau est de 91%.
- Pour le degré de satisfaction de l'organisme chargé de la mise en œuvre (ANDPME) est de 82.8%.
- Par rapport aux résultats du processus de mise à niveau le taux de satisfaction est de 83.6%.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

III.4 Tester et valider les hypothèses

La présente partie consiste à tester l'impact de la mise en place du programme de mise à niveau par l'ANDPME sur la compétitivité des PME.

L'hypothèse 1 :

Le teste de l'hypothèse se vérifie par le biais de teste Khi-deux, tous les tests statistiques ont été effectués avec un seuil de confiance fixé à 95%, la marge d'erreur est donc de 5% (P). Nous avons croisé deux variables sont les secteurs s'activité et la taille des PME afin de déterminer les liens existants et l'influence sur les obstacles rencontrés.

Hypothèse nulle : il ya pas de déférence selon le secteur d'activité et la taille de PME en matière d'influence sur les obstacles rencontrés.

Hypothèse de recherche: Il ya une différence selon le secteur d'activité et la taille de PME en matière d'influence sur les obstacles rencontrés.

Pour tester cette hypothèse, il doit répartir en hypothèses partielles selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité, au seuil de signification 5%.

Par secteur d'activité

Tableau 23 : Tests du Khi-deux (par secteur d'activité)

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,745 ^a	3	,627
Rapport de vraisemblance	2,304	3	,512
Association linéaire par linéaire	1,234	1	,267
Nombre d'observations valides	22		

On observe que la valeur $P=0.627$, ce qui veut dire P est supérieur au seuil de significativité de 0.05. On doit donc accepter l'hypothèse nulle et rejeter l'hypothèse de recherche.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

Par taille d'entreprise :

Tableau 24 : Tests du Khi-deux (par taille d'entreprise)

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1,260 ^a	2	,533
Rapport de vraisemblance	1,191	2	,551
Association linéaire par linéaire	,362	1	,547
Nombre d'observations valides	22		

On observe que la valeur $P=0.533$, ce qui veut dire P est supérieur au seuil de significativité de 0.05. On doit donc accepter l'hypothèse nulle et rejeter l'hypothèse de recherche.

Selon les testes précédents de chaque hypothèse partielle, on peut dire que l'hypothèse de recherche n'est pas validée. Donc, **il ya pas de déférence selon le secteur d'activité et la taille de PME en matière d'influence sur les obstacles rencontrés.**

Hypothèse 2 : L'impact du programme national de mise à niveau de la PME est positif sur la compétitivité des PME.

Tableau 25 : Test de l'hypothèse 2 l'impact du programme sur les indicateur de compétitivité

Résultats de mesure de la compétitivité.	AUGMENTATION	TAUX	Résultat
Evolution du Total des actifs	560.709.861 DA	68% des PME de l'échantillon on suivi cette tendance	Impact positif
Evolution du chiffre d'affaire	692.446.040 DA	68% des PME enquêtés ont augmenté leur CA	Impact positif
Evolution du Résultat net	33.796.646 DA	63% des PME ont suivi la même tendance.	Impact positif
Evolution de la rentabilité économique	0.4%	La rentabilité économique du global des 22 PME est croissante de 0.4%	Impact positif

Source : Etabli par l'étudiant.

Selon les indicateurs utilisés, nous constatons qu'il existe un impact positif sur la compétitivité des PME, alors nous pouvons **valider l'hypothèse 2.**

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

Hypothèse 3 :

Les PME de Guelma sont assez satisfaites du programme national de mise à niveau.

- Le taux de satisfaction du programme national de mise à niveau est de 91%, en moyenne les chefs d'entreprise sont tout à fait satisfaits.
- Pour le degré de satisfaction de l'organisme chargé de la mise en œuvre (ANDPME) est de 82.8%, en moyenne les dirigeants sont assez satisfaits.
- Par rapport aux résultats du processus de mise à niveau le taux de satisfaction est de 83.6%. Assez satisfaisants.

Selon les indicateurs utilisés, nous constatons qu'il existe une satisfaction du programme national de mise à niveau, alors nous pouvons **valider l'hypothèse 03**.

Synthèse de recherche :

- Notre échantillon se constitue de 13 petites entreprises (PE) qui représente la majorité de l'effectif, 4 TPE, et 5 entreprises à plus de 50 employés.
- La plus part des PME sont des entreprises individuelles à caractère familiale avec 50% de l'effectif, ainsi que 9 SARL et 2 SNC.
- Bâtiment, travaux public et hydraulique un secteur d'activité représenté dans notre échantillon par 63% en suivant la tendance général en Algérie des PME éligible à la mise à niveau, en deuxième lieu les Industrielles avec un taux de 22%.
- Ces PME sont dans la majorité 68% créés avec le dispositif ANDI, après sont des PME créés avec l'ANSEJ 18%, enfin de fonds propres 13%.
- La communication du programme joue un rôle important pour la fiabilité du programme pourtant la mise à niveau et communique qu'au niveau de l'ANDPME en collaboration avec les directions de l'industrie de chaque wilaya.
- Les chefs d'entreprises mises à niveau dans la majorité croient qu'ils auront des crédits bancaires supplémentaire pour le développement de leur entreprise, et pour engager des nouveaux matériels de productivité sans se soucier de l'esprit managérial qui leur permettent de mieux comprendre comment opéré dans un environnement économique complexe.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

- La mise à niveau à permet au PME enquêtés d'améliorer leur compétitivité partiellement, en se basant sur un nombre insuffisant d'indicateurs de mesure de la compétitivité d'entreprise avant et après la mise à niveau, ainsi que le taux de satisfaction des chefs d'entreprise de notre échantillon, nous avons résumé le résultat comme suit :

Tableau 26 : Résultats de l'étude sur la compétitivité des PME enquêtés

Résultats de mesure de la compétitivité.	AUGMENTATION	DIMINUTION	TAUX
Evolution du Total des actifs	560 709 861 DA	-	68% des PME de l'échantillon on suivi cette tendance.
Evolution du chiffre d'affaire	692 446 040 DA	-	68% des PME enquêtés ont augmenté leur CA
Evolution du Résultat net	33 796 646 DA	-	63% des PME ont suivi la même tendance.
Evolution de la rentabilité économique	0.4%	-	La rentabilité économique du global des 22 PME est croissante de 0.4%
Taux de réalisation des attentes du programme	-	-	73% le programme à réaliser ses objectifs selon les chefs d'entreprises enquêtés
Taux de satisfaction du programme de mise à niveau	-	-	D'un taux de 85% le programme national de mise à niveau ainsi que sa mise en œuvre sont satisfaisants

Source : établi par l'étudiant.

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la Wilaya de Guelma.

Conclusion

Le troisième et dernier chapitre consiste l'instrument empirique permettant d'apporter des déclinaisons opérationnelles à la question centrale de notre travail. Il s'attachait à savoir l'impact du processus de mise à niveau sur le renforcement de la compétitivité des PME, pour cela nous avons dégagé les principales caractéristiques de notre échantillon, après les attentes de ces PME envers le programme national de mise à niveau en les comparant avec les objectifs réalisés dans les PME de notre échantillon.

Afin de connaître l'impact de la mise à niveau sur les PME dans la wilaya de Guelma, il s'agissait en fait, le traitement des indicateurs multidimensionnelles de compétitivité de chaque entreprise avant et après la mise en œuvre du processus de mise à niveau. Par contre le l'indicateur de mesure de la compétitivité qui se présente comme la part de marché, nous l'avons éliminé à cause du manque d'information à ce sujet dans les PME dans la wilaya de Guelma.

D'après les réponses données par l'ensemble des chefs d'entreprises, il nous a paru utile de relever certaines raisons, qui ont laissé les entreprises à ce jour prudentes à s'ouvrir aux programmes de mise à niveau. Nous citons comme suite :

- ❖ Dans la totalité des cas étudiés, le versement des primes n'a pas été effectué dans les délais.
- ❖ Des entreprises considèrent que le manque de coordination entre les preneurs de décision publics et privés, constitue un facteur qui accentue les lourdeurs administratives et les retards d'application du PMN.
- ❖ Les responsables d'entreprises ne supposent que le coût du programme est globalement faible par rapport à ses résultats.
- ❖ Il faut noter aussi, qu'à nos jours, une grande majorité des entreprises ne savent pas grand-chose sur ce programme, à savoir leur fonctionnement et leur existence.

Bien que le PMN fasse référence à l'amélioration de l'environnement économique de l'entreprise, et malgré les insuffisances de notre enquête, l'échantillon étudié nous a permis de constater que la mise à niveau des PME en Algérie a été engagée avec beaucoup de conviction, notamment durant le quinquennal 2010-2014 contrairement au premier quinquennal.

Conclusion Générale

CONCLUSION GENERALE

Dans le but d'améliorer le potentiel économique, et afin de faire face à l'établissement d'une zone de libre échange avec l'UE à l'horizon de l'an 2017, les pouvoirs publics Algériens ont mis en place une stratégie d'accompagnement des petites et moyennes entreprises basée sur un politique de mise à niveau. C'est ce qui nous a invité faire notre étude, afin d'étudier sa contribution dans l'amélioration de la compétitivité des PME Algériennes qui présente la clé de leur réussite.

Bien avant de conclure et de synthétiser les résultats auxquels aboutit notre recherche, il est nécessaire de rappeler que notre étude été donc subdivisée en trois chapitres, le premier traite les différents aspects théoriques relatifs au sujet, dont nous avons mis en pleine lumière l'interaction entre la notion de mise à niveau et celle de la compétitivité d'entreprise. Le deuxième chapitre expose la population des PME en Algérie répartie selon plusieurs critères ainsi que la politique nation de la promotion des PME englobant le programme national de mise à niveau selon les décrets législatifs mis par le gouvernement Algérien. Enfin, le troisième et dernier chapitre consiste en une réponse empirique à la question principale, il constituait donc, le volet empirique de notre travail dans le cadre du traitement de la problématique définie.

Les résultats soulevés ici et les commentaires faits à propos des PME étudiées ne peuvent constituer que des cas particuliers et ne seraient être généralisables. Par ailleurs, et au-delà des limites méthodologiques et celles liées à l'échantillonnage, il faudrait insister sur le faite que l'enquête est restreinte. Elle n'a concerné que les PME mises à niveau dans une seule ville (wilaya de Guelma), il serait, tout de même, intéressant d'agrandir l'échantillon et d'analyser la situation des PME dans d'autres régions du pays.

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, pour amener davantage d'entreprises à se mettre à niveau et à atteindre, ainsi, un certain degré de compétitivité.

A cet égard il nous est obligé de donner quelques propositions pour améliorer la mise en œuvre du programme national de mise à niveau par l'agence nationale de développement des PME, ainsi que les PME en générale :

- Le recrutement des ressources humaines qualifiées, pour que l'agence se trouve en situation de capacité au regard des objectifs assignés.
- Réajustement des niveaux d'aides selon l'objectif attendu.
- La mise en place d'un système de traitements avantageux les entreprises souhaitant développer de nouveaux concepts et produits (innovation), entreprises voulant conquérir d'autres marchés (export).
- Mise en place des actions de mise à niveau spécifiques à chaque secteur pour une plus grande efficacité du programme pour relancer certaines activités moins développées ou bien en sous activité.
- Renforcer chaque secteur avec des outils qui lui sont propres.
- La sensibilisation envers les entreprises à travers les séminaires les rencontres organisées.
- Assurer une large communication, information et sensibilisation autour des programmes initiés par l'agence.
- Consolider les capacités d'intervention des ressources humaines de l'ANDPME (formation continue, mobilisation d'expertise, etc....).
- Encourager et renforcer les partenariats de l'agence au niveau national et international.
- Les PME, pour qu'elles maîtrisent la complexité et accroître leur pouvoir innovant, devront être incitées à construire de puissantes infrastructures pour l'apprentissage, des nouvelles connaissances et la mise à niveau du personnel.
- Les PME doivent exercer un effet d'entraînement les unes sur les autres et être des génératrices de flexibilité pour le reste de l'économie.
- Les partenariats des PME avec les universités devraient être rendus obligatoires et bénéficier en outre d'incitations fiscales.
- Les dirigeants des PME doivent recruter des employés comptants, capables de réagir aux mutations continues de l'environnement économique et social.
- Mettre une cellule de veille concurrentielle au sein des PME menée par des experts.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

LIVRES :

- 1-ABDALLAH ALAOUI : « La compétitivité internationale, stratégie pour les entreprises Française ».Ed, INNOVAL, Paris, 2005.
- 2-Arnaud THAUVRON : « Evaluation d'Entreprise ». 4ème Edition, Economica, Paris, 2013
- 3-Ernest Yong, « Maitriser la croissance des petites et moyennes entreprise, gestion, gouvernance et développement », édition De Boeck, Paris, 2003.
- 4-François RADACAL : « Théorie de la stratégie d'entreprise », Ed. Ellipses, Parsis, 2008.
- 5-J.C. Tarrondeau : « La flexibilité dans les entreprises », Ed Puf, Paris, 1999.
- 6-J.P. Lorriaux : « Economie d'entreprise », Ed Dunod, Paris, 1991.
- 7-Julien P, A Marchesnay, « La petite entreprise », Vuibert gestion, Paris, 1988.
- 8-M E Porter : « L'avantage concurrentiel des nations », Ed. Inter édition, Paris, 1993.
- 9-MIHEL BISAC : « Diagnostic stratégique, évaluer la compétitivité de l'entreprise ». Ed, Dunod, Paris 2004.
- 10-Morion A : « Le diagnostic d'Entreprise, Méthodes et processus », Economica. Paris, 1999.
- 11-Nadine LEVRATTO : « Les PME Définition, rôle économique et politique publiques », Ed. De Boeck, Bruxelles, 2009.
- 12-Thierry SAUVIN : « La compétitivité de l'entreprise : L'obsession de la firme allégée », Ed Ellipses, Paris, 2009.
- 13-Torrès O, « Petite et moyenne entreprise : de nouvelles approches », Economica, Paris, 1998.

Articles et revues:

- 1-Bekenniche O : « La coopération entre l'Union Européenne et l'Algérie, L'accord d'association », Office des Publications Universitaires, Novembre, 2006.
- 2-KHALIL ASSALA : « PME en Algérie : de la création à la mondialisation ». Article d'université du sud Toulon-Var France 2006
- 3-Lamiri Abdelhak, « Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises », Office des publications universitaires, Edition 02-2003.
- 4-Lamiri Abdelhak, « la mise a niveau : enjeux et pratiques, des entreprises Algériennes». Revue des sciences commerciales et de gestion, n°2 juillet, Alger, 2003

5-MIMOUNE LYNDA, KHELADI MOKHTAR : « Partenariat Algérie-Union européenne et mise à niveau des entreprises algériennes ». Article, Université A.MIRA de Béjaia, Algérie 2006.

Rapports et Bulletins d'information:

1- ANDPME (2014), « Bulletin des actions du programme national de mise à niveau » rapport complet, quinquennal 2010-2014.

2-Ministère du Développement industriel et de la Promotion de l'Investissement: Bulletin d'information statistique n°23, 1^{er} semestre 2013.

3-MOHAMED LAMINE DHAOUI : « Restructuration, mise à niveau et compétitivité Industrielle ». Guide méthodologique, ONUDI, Vienne, 2002.

Loi et Décret législatifs :

1-Article 3 de la loi 302-124 du 21 juin 2012 Fixant la nomenclature des recettes et des dépenses du compte d'affectation spécial intitulé « Fons national de mise à niveau des PME »

2-Article 4 de la loi 302-124 du 21 juin 2012 Fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spécial intitulé « Fons national de mise à niveau des PME »

3-Article 5 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

4-Article 5 de la loi 302-124 du 21 juin 2012 Fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spécial intitulé « Fons national de mise à niveau des PME »

5-Article 6 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

6-Articles 7 de la loi 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME.

7-Loi du 01-18 du 12 décembre 2001, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME.

8-Loi du 11-16 du 25 janvier 2011, fixant les attributions du ministère de l'industrie, de la PME et la promotion de l'investissement.

Thèses:

1-Miliani Yasmine, « Programme national de mise à niveau et compétitivité industrielle », Mémoire de Magister en Sciences Economique, Université d'Oran, 2004.

2-Nassima BOURI, « Compétitivité et Mise à niveau des PME », Mémoire de Magister en Management, Université d'Oran, 2012.

Sites web :

www.andpme.org.dz (janvier 2015)

www.mipi.dz (janvier 2015)

www.ansej.org.de (mars 2015)

www.canc.dz (mars 2015)

www.andi.de (mars 2015)

www.industrie.gov.dz (mars 2015)

www.fgar.dz (avril 2015)

www.cgci.dz (avril 2015)

Annexes



République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université du 8 mai 45, Guelma

Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion

Département des sciences de gestion.

Thème : La Mise à Niveau des PME en Algérie

Le questionnaire ci-joint s'inscrit dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de Master en sciences de gestion, dont le but d'évaluer l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité des entreprises dans la wilaya de Guelma. Nous vous serons très reconnaissants si vous nous aidez à comprendre les informations recueillies.

Réalisé par : Ahmed Herga Mohammed

Encadré par : Mme Berkat Ghania

Axe I : Information générales.

I.1- Présentation de l'entreprise :

- Nom ou raison sociale :
- Adresse :
- Site web (ou E-mail):
- Date de création :
- Capital social
- Effectifs.....

I.2- Statut de l'entreprise :

- Entreprise individuelle -SARL -EURL
 -SNC -SPA

I.3- Dans quel dispositif votre entreprise a-t-elle été créée :

- ANSEJ -CNAC -ANDI - ANGEM
 - Fonds propres (100%) -Autre
 -précisez :.....

I.4- Secteur d'activités :

- Industrie -BTPH - La Pêche -Agro-alimentaires
 - Tourisme et Hôtellerie -Transport - Service
 -TIC.

I.5- Les investissements ont été financé par :

- Apports du propriétaire
- Crédit bancaire
- Les deux

I.6- Vous considérez votre part de marché en étant :

- Forte - Moyenne - Faible

Axe II : La mise à niveau.

II.1- Comment vous avez entendu parler du programme de mise à niveau :

- ANDPME (régional Annaba) - Journées de sensibilisations
 - Programme TV ou Radio - Journaux et revus - Bouche à oreille
 - Direction de l'industrie de la wilaya de Guelma - Autres
 précisez :.....

II.2- Objectifs et résultats attendus du programme lancé :

- Amélioration de la productivité - Augmenter le chiffre d'affaire
 - Faire fasse à la concurrence - Augmenter la part de marché
 - Améliorer la rentabilité. - Amélioration dans le système de gestion.
 - Autres précisez.....

II.3- de quelle nature sont vos besoins d'assistance technique et/ou de formation

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| • Diagnostic stratégique | <input type="checkbox"/> | stratégie commerciale | <input type="checkbox"/> |
| • Qualité | <input type="checkbox"/> | Matériel de productivité | <input type="checkbox"/> |
| • Système d'information | <input type="checkbox"/> | Contrôle de gestion | <input type="checkbox"/> |
| • Gestion de production | <input type="checkbox"/> | Management | <input type="checkbox"/> |
| • Autre, précisez : | | | |

II.4- y avait-il des obstacles pour votre adhésion au programme de mise à niveau :

Oui Non

II.4.1- Si oui dans quelle phase :

- Avant la candidature
- Durant la candidature
- Validation du plan de mise à niveau
- Déblocage des primes
- Mise en œuvre et suivie

II.4.2- Si oui quel sont ses obstacles :

- Retard dans la réalisation du programme - manque de communication.
- Manque de personnel (cadre) - incompétences des experts.
- Autres précisez :

II.5- avez-vous participé aux séminaires, rencontres organisées sur le programme national de mise à niveau des PME :

- Oui
- Non

Si oui, indiquer le lieu et la date

Axe III : L'impact de la Mise à Niveau sur l'Entreprise.

III.1- quel est l'impact du programme effectué sur ces variables :

Variables Année	N-1	N	N+1
Total des actifs net			
Chiffre d'affaires			
Valeur ajoutée			
Résultat annuel			
Part de marché			

III.2-indiquez si le programme national de mise à niveau a permis à l'entreprise de s'engagée, dans le programme de certification ISO :

Oui Non

Si oui dans le quel est engagée votre entreprise :

- ISO 9001 (Système de Management de la Qualité).
- ISO 14001 (Système de Management de l'Environnement).
- Certification 18001 (Système de management de la santé et de la sécurité du travail).
- Certification ISO 22000 (Système de management de la sécurité alimentaire).
- Certification Système de Management Intégré (ISO9001, ISO14001 et certification 18001)

III.3- la mise à niveau a permis à l'entreprise :

Améliorations	Pas d'accord	Neutre	D'accord
Introduire certaines améliorations dans vos produits			
Introduire de nouveaux produits			
L'augmentation des parts de marché			
Amélioration de votre position concurrentielle			
Augmentation dans le total des actifs de votre entreprise			
Des améliorations dans les processus de gestion			

III.4- Quel est votre taux de satisfactin :

Taux de satisfaction	Tout à fait insatisfait	plutôt insatisfait	Neutre	Assez satisfait	Tout à fait satisfait
Programme national de mise à niveau des PME					
L'agence nationale du développement des PME					
Résultat obtenu du programme					

III.5- avez-vous des suggestions (recommandations) à donner, concernant les programmes de mise à niveau en générale et leur mise en œuvre en particulier ?

.....

.....

.....

.....

Nous vous remercions pour votre aimable collaboration

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique Université 8 mai 45 Guelma		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة 8 ماي 45 قسالة
Faculté des sciences économiques et sciences de gestion Département des sciences de gestion		كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
Réf: D.S.G / F.S.E.S.G / UG / Guelma le :		الرقم: 16 ق.ع.ت / ق.ع.ا.ع.ت / ج.ق. / قائمة في: 01.11.2015

إلى السيد: مدير الوكالة الوطنية للتأمين
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- وكالة عنابة -

الموضوع: ق.ع.ت / ق.ع.ا.ع.ت / ج.ق. / إجراء زيارة ميدانية

نحن من رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب (ة): أحمد حرقمة

الطالب (ة):

مستقبل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى) / (ثانية) مساندة مدير ميدان: (علوم التسيير) / (علوم مالية)
تخصص: قانونية وتنمية دولية في حاجة لأجراء زيارة ميدانية بمؤسساتكم
موضوع الزيارة: جمع بيانات حول موقع المراكب

لنبدأ نرجو من سيادتكم الموافقة لتتوسط هذه الغاية.

و لكم من حسناتنا فالتحقيق والتقدير والاهتمام

م/مضام رئيس قسم علوم التسيير



أعدهم و تلقيا و إمضاء الأستاذ المشرف

ع الأستاذة الهود بلال

المستقبلة



الفرع الجهوي لعنابة

Table des Matières

Table des Matières

LISTE DES TABLEAUX.....	II
LISTE DES FIGURES.....	III
INTRODOCTION GENERALE.....	A
Chapitre I : Approches théoriques de la compétitivité et de la Mise à Niveau.	
Introduction.....	6
Section I : La Compétitive des Entreprises.....	7
I.1 La Compétitivité de l'Entreprise.....	7
I.2 Les types de compétitivité.....	9
I.2.1 La typologie en termes de prix.....	9
I.2.2La typologie en termes de temps.....	9
I.3 Les déterminants de la compétitivité des PME.....	9
I.4 Les exigences de la compétitivité.....	10
I.4.1 L'exigence de la flexibilité.....	10
I.4.2 L'exigence de l'innovation.....	11
I.4.3 L'exigence de la qualité.....	11
I.4.4 L'exigence de la productivité.....	11
I.5 L'hypothèse de concurrence pure et parfaite.....	12
I.5.1 L'atomicité du marché	12
I.5.2 L'homogénéité du produit et des facteurs de production.....	12
I.5.3 La libre entrée et sortie des marchés.....	12
I.5.4 Parfaite transparence du marché.....	13
I.5.5 La libre circulation des biens et des facteurs de production.....	13
I.6 Indicateurs de mesure de la compétitivité.....	13
Section II : La Mise à Niveau des entreprises.....	14
II.1 La notion de mise à niveau.....	14
II.2 Objectif de la mise à niveau	16
II.3 Les types de mise à niveau.....	18

II.4 Conditions préalables à la mise en œuvre du processus de mise à niveau.....	19
II.4.1 Changement des conditions mentales des chefs d'entreprise.....	19
II.4.2 Formation des dirigeants des PME.....	19
II.4.3 Modes et systèmes de gestion.....	19

SECTION III : Démarche d'élaboration du processus stratégique de mise à niveau.....20

III.1 Diagnostic stratégique global de mise à niveau.....	20
III.2 Stratégie de mise à niveau des PME.....	28
III.3 Formulation du plan de mise à niveau de l'entreprise.....	34
III.4 Exécution et suivi du plan de mise à niveau.....	36
Conclusion.....	38

Chapitre II : La mise à niveau un outil pour développer les PME Algériennes.

Introduction.....	40
-------------------	----

SECTION I : Généralité sur les PME.....41

I.1 Définitions des PME	41
I.2 Les caractéristiques des PME.....	41
I.3 L'environnement des PME.....	42
I.4 Les atouts de la PME.....	44

SECTION II : Les PME en Algérie.....45

II.1 Les PME dans le contexte Algérien	46
II.2 La répartition des PME Algérienne.....	48
II.3 Le rôle des PME dans l'économie nationale.....	49
II.4 Situation économique des PME Algériennes.....	51

SECTION III : La Politique Nationale pour la Promotion de la PME.....53

III.1 Organismes d'appui à la création d'entreprise	53
III.2 Les Structures d'animation locale.....	58
III.3 Les fonds de garantie financière.....	60
III.4 Perspectives de développement de la sous-traitance.....	62
III.5 Le Fonds National de Mise à Niveau des PME	62

Conclusion

Chapitre III : Etude Empirique du Programme de mise à niveau dans la wilaya de Guelma.

Introduction.....	70
-------------------	----

SECTION I : l'Agence National de Développement des PME.....	71
I.1 présentation de l'ANDPME.....	71
I.2 Les Missions de l'ANDPME.....	72
I.3 Les Actions de Mise à Niveau par l'ANDPME	72
I.4 Les Critères d'éligibilité pour adhérer le programme ANDPME.....	75
I.5 l'ANDPME en chiffres.....	76
SECTION II : Méthodologie de recherche.....	79
II.1 Objectif l'enquête	79
II.2 Hypothèses de l'enquête	79
II.3 Méthodologie de l'enquête	79
II.4 Calendrier de l'enquête.....	79
II.5 L'échantillonnage.....	80
II.6 Plan du questionnaire	80
SECTION III : Analyse et traitement des résultats.....	81
III.1 Caractéristiques de l'échantillon.....	81
III.2 Les attentes et les besoins des PME du programme de mise à niveau.....	85
III.3 L'impact du programme de mise à niveau sur les PME enquêtées.....	88
III.4 Tester et valider les hypothèses.....	95
Conclusion.....	99
CONCLUSION GENERALE.....	101
BIBLIOGRAPHIE.....	104
ANNEXES.....	108
TABLE DE MATIERES.....	116