

Université Abderrahmane Mira –Bejaia  
Faculté Des Sciences Humaines et Sociales  
Département Des Sciences Sociales

## Thème

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de MASTER

Option : sociologie du travail

L'impact de la mise à niveau sur le  
développement des PME  
Cas pratique : AKBOU PLAST -Bejaia

Préparé par :

LILOUCHE Hafida

MAKHELOUFI Farida

Encadre par :

Mr : CHALAL M

Année Universitaire : 2013/2014

# REMERCIEMENT

*Nos profonds remerciements sont adressés à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce modeste travail*

*Nous tenons à remercier particulièrement notre promoteur, Monsieur CHALAL Mokhtar pour son assistance, ses conseils et ses critiques si précieux*

*Nous tenons à remercier également l'ensemble des enseignants qui nous ont beaucoup aidés durant notre cursus*

*Nos chaleureux remerciements à tout l'ensemble du personnel de d'Akbou Plast , d'avoir mis à notre disposition tous les moyens pour le bon déroulement de notre stage pratique*

## Dédicace

Avec tout mon respect et ma considération, je dédie ce travail à ma très chère maman qui m'a toujours soutenu et aidé dans mes études.

A mes grandes parentes, que Dieu les garde au paradis.

A mes chères et adorables sœurs Naima, Salima.

A mon frère Fouad.

Je dédie particulièrement à notre encadreur M<sup>r</sup> CHAALAL Mokhtar, pour ses aides et conseils qui ont été utiles et précieusement pour la réalisation de ce modeste travail.

A tous mes amis proches : Louiza , Hitouche , Farida , Fateh, Meriem , Hicham , Louiza , Salima, Lynda , Souhila , Kahina ...etc.

Tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'achèvement de ce modeste travail.

**HAFIDA**

## **Dédicace**

Je dédie ce travail :

Je remercie le dieu d'avoir donnée la force et la patience pour accomplir ce travail

Je tiens à remercier en premier lieu mon promoteur Mr CHALAL Mokhtar ainsi Mr BELHOUL à l'entreprise Akbou Plast qui mes aider et encouragé constamment et pour me avoir dirigé durant toute la période de réalisation de ce mémoire.

Deuxième lieu mes chers prents sans oublier bien sur mes frères :Farid ,Larbi et mes sœurs Hassina ,Ghania ,Saida et Naima

Troisième lieu mes amies bien sur :Kahina ,Yasmina,Hanane,Brahim,Hichem,Nabil.....

En dernier lieu ma chérie Hafida

**FARIDA**

## Liste des Tableaux

<b>Tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>Programme ANDPME (2010/2014)</b>	<b>49</b>
<b>02</b>	<b>La répartition spatiale des entreprises adhérees à PMN</b>	<b>52</b>
<b>03</b>	<b>Définition de la PME selon l'Union -Européen</b>	<b>67</b>
<b>04</b>	<b>Définition algérienne de la PME</b>	<b>68</b>
<b>05</b>	<b>Les critères de S.P.A</b>	<b>69</b>
<b>06</b>	<b>Evolution PME/PMI 2005/2011</b>	<b>81</b>
<b>07</b>	<b>Les forces et les faiblesses de l'entreprise AKBOU PLAST</b>	<b>97</b>
<b>08</b>	<b>Opportunités et menaces d'AKBOU PLAST</b>	<b>97</b>
<b>09</b>	<b>Les fonctions de production d'AKBOU PLAST</b>	<b>98</b>
<b>10</b>	<b>Répartition de l'échantillon selon l'âge</b>	<b>100</b>
<b>11</b>	<b>Répartition de la population enquêtée selon la situation matrimoniale</b>	<b>101</b>
<b>12</b>	<b>Répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction</b>	<b>102</b>
<b>13</b>	<b>La répartition des enquêtés selon la situation professionnel</b>	<b>102</b>

## Liste des Figures

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	<b>Processus stratégique de mise à niveau</b>	<b>36</b>
<b>02</b>	<b>Présentation des antennes de l'EDPME</b>	<b>43</b>
<b>03</b>	<b>Type d'action et répartitions de mise à niveau sur 445 PME</b>	<b>45</b>
<b>04</b>	<b>Les modes d'action d'ANDPME</b>	<b>50</b>
<b>05</b>	<b>La carte d'identité de la PME</b>	<b>65</b>
<b>06</b>	<b>Présentation de principales traites des PME</b>	<b>66</b>

## **-Liste des abréviations :**

**ANDI** : Agence Nationale de Développement de l'Investissement ;

**ANDPME** : Agence Nationale de Développement des petites et moyennes entreprises ;

**BTP** : Bâtiments et Travaux Publics

**CNI** : Conseil National des Investissements ;

**EPA** : Etablissement Publique à caractère Administratif ;

**EPIC** : Etablissement Publique à caractère Industriel et Commerciale ;

**FGAR** : Fonds de Garantie des Crédits à la PME ;

**GTZ**: German Agency for Technical Cooperation;

**IANOR**: institut Algériens de la Normalisation

**INAPI** : Institut National Algérien de Propriété industriel ;

**MIR** : Ministère de la l'Industrie et de Restructuration ;

**MPMEA** : Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat ;

**OCDE** : Organisation, Coopération pour le développement Economique ;

**OMC** : Organisation Mondial du Commerce ;

**ONUDI** : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel ;

**PEDIP** : le programme stratégique de dynamisation portugaise de modernisation de l'économie ;

**PI** : Programme Intégré ;

**PMN** : Programme de mise à niveau ;

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises ;

**PMI** : Petit et Moyenne Industrie ;

**PMN**: Programme de mise à niveau ;

**UE** : Union Européenne ;

**ZLE** : Zone de Libre Echange ;

## **Sommaire**

### **Introduction**

#### **Chapitre I : Le cadre méthodologique de la recherche**

1. Les raisons de choix du thème .....	08
2. Les objectifs de recherche .....	08
3. La problématique .....	10
4. Les hypothèses formulées .....	12
5. La définition des concepts.....	13
6. La méthode adoptée .....	14
7. La technique utilisée.....	14
8. La construction de la population d'étude .....	16
9. L'échantillon et l'échantillonnage.....	16

### **La partie théorique**

#### **Chapitre II : La mise à niveau des entreprises**

##### **Préambule**

##### **Section 1 : Définition et objectifs de mise à niveau.....19**

1. Genèse et origine de mise à niveau.....	19
2. Définitions de mise à niveau .....	20
3. Objectifs de mise à niveau.....	22
4. Les types de mise à niveau .....	26
5. Pourquoi adaptant un programme de mise à niveau ?.....	27
6. La mise à niveau des PME .....	29

##### **Section 2 : Méthodologie et processus de mise à niveau selon l'ONUI**

.....31

1. Diagnostique stratégique global.....	31
2. Choix et sélection de la stratégie de programme.....	35



3. Formulation de plan de mise à niveau.....	36
4. Suivi de plan de mise à niveau.....	36
5. Conditions de réussite de plan de mise à niveau.....	38

### **Section 3 : Les programmes de mise à niveau destinés aux PME algérienne**

1. Le programme MIR.....	40
2. Le programme l'euro –développement.....	44
3. Le programme national de mise à niveau des PME Algériennes.....	50
4. Les principaux partenaires dans l'Algérie .....	59

Résumé

## **CHAPITRE III: Généralité sur les PME et le développement de l'entreprise**

Préambule

### **Section 1 : Connaissances sur les PME .....68**

1. Définition sur les PME.....	68
2. Les courants de recherche en PME.....	77
3. Les différentes types .....	81
4. classification des PME.....	82
5. caractéristique des PME.....	83
6. Les avantages de la PME .....	85

### **Section 2 : Le contexte des PME Algérienne .....88**

1. Evolution de la population des PME algérienne .....	88
2. Genèse et développement de la PME Algérienne.....	91
3. Importances et rôles des PME en algérien .....	94
4. Situation économique de la PME algérienne et ces critères distinctif ...	98
5. Les contraintes face aux quelles se trouvent confrontées les PME Algérienne .....	

Résumé

## **La partie pratique**

### **Chapitre VI : présentation de l'organisme d'accueil**

#### Préambule

1. L'assiette de la Sarl Akbou Plast .....102
2. Evolution de la Sarl Akbou Plast .....103
3. Les produits d'Akbou Plast .....104
4. Caractéristiques du Plastique .....104
5. Les différentes fonctions de chaque service de l'organisme.....105
6. Le programme de mise à niveau d'AKBOU PLAST .....107

### **Chapitre V : L'analyse des données et l'interprétation des résultats :**

1. Analyse des données personnelles.....112
2. Analyse des données de la première hypothèse et l'interprétation de ses résultats .....115
3. Analyse es données de la deuxième hypothèse et l'interprétation des résultats .....119
4. Vérifications des hypothèses .....122
5. Résultat de l'enquête .....123

#### Résumé

### **Conclusion**

### **La liste bibliographique**

### **Annexes**

# **Introduction**

### **Introduction**

La création d'entreprises, peut renvoyer à une dynamique entrepreneuriale, et peut être un indice de développement autant économique que sociale. Elle apparaît donc moins comme une fin que comme un moyen, ce qui légitime d'emblée la diversité des formes observées ce fait la création de l'entreprise ou la dynamique ou la dynamique entrepreneurial devient le moteur principal de développement ,et ce, par la création des richesses et de l'emploi, des mesures ont été mise en place par l'Etat pour encourager l'entrepreneur dans la création de ses entreprises qui participe ainsi au développement économique du pays.

Depuis trente ans, de nombreux travaux soulignent la montée en puissance des entreprises de petite dimension, dans les pays industrialisés. L'expansion de cette catégorie d'entreprises est particulièrement visible sur le plan de l'emploi .Cette croissance s'est opérée au détriment des grandes groupes qui emploient moins de salarié au début des années 2000 que dans les années 1980 (Fontagné et Lorenzi, 2005) .La force des petites et moyenne entreprises viendrait alors de leur ancrage fort au territoire dans lequel elles puisent les ressources techniques et armées vers des nouveau marchés (Nadine LEVRATTO ,2009).

Les PME sont des entreprises indépendantes ,qui ne sont pas des filiales d'autre d'entreprises et dont l'effectif est inférieur à un nombre donnée d'employés, ce nombre varie selon les pays .La limites supérieure la plus fréquente est de 250 employés ,comme au sein de l'Union Européenne ,mais certain pays fixent cette limite à 200 employés tandis que les Etat Unis désignent sous le terme de petite et moyenne entreprise toutes les entreprises de moins de 50 employés ,les et les micro entreprises emploient tout au plus dix personnes ,voir dans certaines cas cinq. Les pme se définissent également par leur actifs financiers .Dans les pays de l'Union Européenne, le chiffre d'affaires annuel d'une petite et moyenne entreprises ne doit pas excéder EUR 40 millions et /ou sa valeur de bilan ne doit pas excéder EUR 27 millions (OCDE, 2000, p 7).

L'Algérie se tourne depuis quelque années vers l'économie de marché ,ce qui explique l'attention que suscite depuis lors la PME ,étant donnée la place occupée par l'entreprise publique jusqu'au début des années 1980,La PME algérienne comptait pour quantité négligeable et offrait l'image que l'on trouve dans des pays beaucoup plus pauvre ,en fait, il faudra attendre encore une décennie pour que se développe en Algérie un véritable intérêt pour les PME ...Or ,lors d'une réunion du conseil national consultatif pour la promotion des petites et moyennes entreprises (CNC PME) tenue au début de 2009 ,il a été reconnu unanimement que les petites et moyennes entreprises algériennes sont les moins préparées à faire face au défis de la mondialisation (André JOYAL ,2010,P21).

Au-delà, la mondialisation et la libéralisation des échanges est loin d'être une simple procédure à appliquer elle engendre des effets désindustrialisation sur les économies des pays en transition qui ne savent pas comment se préparer à une intégration dans un espace économique plus compétitif, ou les entreprises et les organisations qui présentent des structures fragiles sont vouées à disparaître sous la pression d'une concurrence globalisées.

L'évolution de la PME et son développement est confrontée à des obstacles d'ordre macro-économique et méso-économique des carences sont relevées aux niveaux de la culture managériale publique ;peu de concentration entre l'administration et l'entreprise ;la faiblesse de la développement du secteur privé.

A cet effet, chaque pays doit se préparer par la mise en place de programme de restructuration et de mise à niveau dans le but de tirer profits positifs de la libéralisation.

Le concept de « mise à niveau des entreprises » est né de l'expérience portugaise ,initie en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe ,le programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise (PEDIP) avait pour objectifs d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industrielle, de renforcer les bases de la formation professionnelle ,de diriger les financements vers les investissements

productifs des entreprises ,notamment des PME ,et d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industrielle.

Le succès de l'expérience portugaise qui à engendré un développement du tissu industrielle et des créations d'emplois encourager d'autre pays à suivre la même initiative, tels que : le Chili, la Crie du sud, le Mexique et Turquie, entre temps, d'autre pays en développement et à l'économie en transition ont entamé des programmes de restructuration et de mise à niveau dans le but de rattraper l'écart de développement qui existe entre leurs tissus productif et celui des pays développés.

Le programme d'ajustement structurel initié sous l'égide de fonds monétaire international(FMI) et le rééchelonnement de la dette à permis à l'Algérie dès 1998 de lancé avec l'assistance du programme des nations unies pour le développement (PNUD) et de l'organisation de la nation unie pour le développement industriel (ONUDI) et quelques pays donateurs ,un programme pilote intitulés « programme intégré d'appui et d'assistance à la restructuration industrielle et au redressement des entreprises industrielles en Algérie ».

Mise à niveau des entreprises désigne un effort interne en vue de se restructurer pour améliorer de façon fiable ses capacités et crée les conditions de sa survie et de son développement .Pour préciser le concept de mise à niveau et monter en quoi il s'appui sur un processus d'apprentissage organisationnel, nous commençons par introduire les concepts d'organisation et de communication.

L'union européenne et monétaire ouest africains (UEMOA) qui à l'ansée un programme de restructuration et de mise à niveau de l'industrie de ses états membre, donne la définition suivant à la notion de mise à niveau « un processus qui vise l'amélioration qualitative de ses différents fonctions et de son système productif pour acquérir progressivement la capacité de produire selon des standards technologiques et qualitatif internationaux.

La mise à niveau des entreprises industrielles algériennes est conçue comme étant une étape importante du processus de réformes économiques engagées depuis les vingt dernières années .Fait donc partie de la dernière génération des réformes

économique .Elle part du postulat selon lequel :l'Algérie est résolument engagée dans un processus irréversible de libéralisation et l'ouverture de l'économie national.

La mise à niveau des entreprises s'est développé en réponse au processus d'ouverture et de libéralisation des économies ,a fin d'anticiper des frontières et ramener les entreprises locales à un niveau qui leur permet de faire face à leurs concurrents .Pour cela plusieurs programmes de mise à niveau destiné a remédier du dysfonctionnement et les différentes lacunes d'organisation des PME ,ces programmes sont comme suit :le programme MIR est un processus continue qui vise a adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange et d'atteindre avant sa mise en œuvre un seuil de 1000 PME (privées /publics) a mettre à niveau ,le programme (ED-PME et PME II) sous le nom MEDA :institué en 1995 à l'issue de la Conférence de Barcelone, ce programme est le principale instrument financier de l'union européenne au service du partenariat euro-méditerranéen .Il prévoit des mesures d'accompagnement financières et techniques pour la réforme des structure économique et sociales des partenaires méditerranéen. Le programme s'adresse aux Etat, à leurs autorités régionales et locales ainsi qu'au acteurs de leur société civile, ainsi un autre programme de mise à niveau lance c'est le programme d'agence national pour la mise à niveau des PME (ANDPME),il vise à développé les capacités des associations et des organisations professionnels pour une meilleurs compréhension ,et une meilleurs assimilation du concept de mise à niveau.

Dans le contexte algérien l'ONUDI définit la mise à niveau des entreprises comme le prolongement de restructuration des entreprises, et par différenciation la restructuration signifie ; ajuster un potentiel de production aux conditions objectives d'un marché et d'un environnement économique qui peuvent être considérés comme des données.

Dans le premier chapitre, nous allons présenter notre cadre méthodologique de la recherche à savoir les raisons du choix du thème, son objectifs, la problématique de recherche, la définition des concepts clés, la méthode et la technique utilisé dans la recherche.

Dans le deuxième chapitre on va donner une définition de programme de mise à niveau et différents types de ce programme, ses objectifs ainsi la mise à niveau des PME et les différents programmes de mise à niveau en Algérie.

Dans le troisième chapitre nous traitons généralités sur les PME, en premier lieu on va donner une définition quantitative et qualitative de la PME après ses caractéristiques et ses classifications ensuite nous procéderons à la PME en Algérie on va donner un aperçu sur ces PME ainsi nous présenterons les forces et les faiblesses de cette dernière.

Dans le quatrième chapitre nous allons présenter l'organisme d'accueil donnant un aperçu historique, son évolution et les différentes fonctions de services de cette dernière.

Le dernier chapitre c'est l'analyse des données et interprétation des résultats, dans ce chapitre on va voir l'analyse de la première et la deuxième hypothèse et la vérification de ces dernières ainsi les résultats de notre enquête.



# **Partie théorique**

# **Chapitre I :**

## **Cadre méthodologique de la recherche**

**Préambule :**

Ce chapitre est réservé pour la présentation des différentes étapes et techniques méthodologiques utilisées durant l'élaboration de notre recherche, ainsi les raisons et les motivations du choix du thème et l'objectif général de la recherche.

**1. Les raisons du choix du thème :**

Nous partons de l'intérêt de mener une recherche sur l'impact de mise à niveau sur le développement des PME en Algérie, précisément dans la Wilaya de Bejaia, dont les raisons sont divers .Et nous tenons à les résumer en deux types : Subjectives et Objectives.

**1.1 Les raisons subjectives :**

-faire savoir l'importance, la valeur, le point des PME dans l'économie algériennes, et particulièrement dans la wilaya de Bejaia.

- le rôle joué par les programmes de mise à niveau dans le développement des PME.

**1.2 Les raisons objective :**

-observé la situation d'un programme de mise à niveau au sein d'une PME.

-découvrir le rôle de mise à niveau sur le développement des PME.

-L'intérêt de ce sujet et de nous aider à la compréhension de la nature des PME leur capacité à développer une forme de gouvernance plus performante.

**2. Les objectifs de la recherche :**

Comme toute recherche scientifique, le choix de notre sujet de recherche est motivé par un ensemble de raisons d'objectifs qui se résume comme suite :

- Analyse de la performance et la recherche des déterminants clés de performance tant sur le plan d et l'environnement contextuel.

- Faire une évaluation aux programmes de mise à niveau déjà engagé par les différents organismes nationaux et internationaux.

- Identifier les liens qui existent entre la participation des entreprises aux programmes de mise à niveau.
- Faire optimiser les prochains programmes de mise à niveau closeaux consentis par les différents organismes gouvernementaux.
- sensibiliser les responsables des PME sur le rôle et l'intérêt des programmes de mise à niveau pour l'évolution économique de l'organisation et des entreprises.
- connaître l'importance des programmes de mise à niveau, aux développements des PME.

### 3. La problématique :

Les petites et moyennes entreprises jouent un rôle économique et social très important à la fois par leur importance dans le tissu économique et par la création d'emploi un rôle fortement apprécié en ces périodes de crise et d'aggravation des chiffres de chômage ,autant que dans les pays développés , la PME est un catalyseur de la croissance .il est reconnu que ce dynamisme est lié en partie aux mutations économiques et technologiques qui se produisent ,et ce qui a fortement contribué à la richesse .

En particulier, le développement des PME offre de nombreuses possibilités d'emploi ce qui peut aider à baisser le taux de chômage et à faire face aux défis démographiques de population en pleine croissance .En outre ,le développement de secteurs de petite et moyenne entreprise peut aider à renforcer la concurrence et la productivité et stimulera donc la croissance du revenu global et du revenu par habitant .

Pour ce la ,les PME occupent une place stratégique dans le processus de développement .Elles sont aujourd'hui un acteur majeur de la sphère industrielle des pays développés à l'instar des pays de l'Union européenne .Le choix de l'Algérie en faveur de la grande entreprise reléguant la petite et moyenne entreprise au second rang se révèle insuffisant dès le début des années quatre vingt ,une nouvelle approche est mise en œuvre visant à développer les petites et moyennes entreprises (André Joyal .2010 ,P.21). L'Algérie opte pour un recentrage dans le sens d'un renforcement au profit de la PME, cela est produit par le programme de restructuration des entreprises publiques. (A.Hassiba, A .O. Faysal, A. Hirzallah, A .Karima, 2006, P.28).

Mais la volonté de la création des petites et moyennes entreprises sur le terrain est caractérisée réellement à partir de 1988 avec l'avènement de réformes en vue d'instaurer les mécanismes de l'économie de marché ,renforcer l'industrie privée ,et cela en encourageant la création des PME qui constitue un enjeu économique et social fondamental particulièrement dans le contexte de la crise et des réformes qu'a connus notre économie , Or ,l'évolution de la petite et moyenne entreprise et son développement est confronté à des obstacles d'ordre macro-économique et méso-économique des carences

sont relevées aux niveau de la culture ,manageriel, publique peu de concentration entre l'administration et l'entreprise ,la faiblesse de développement du secteur privés, ou les entreprises et les organisations qui présent les structures fragiles sont vouées à disparaître sous la pression d'une concurrence globalisés.

A cet effet, chaque pays doit se préparer par la mise en place de programme de restructuration et de mise à niveau dans le but e tirer profits des effets positifs de la libéralisation.

La mise à niveau des entreprises est un nouveau concept développé par l'ONUDI au cours des dernières année, pour préparer et adapter l'entreprise et son environnement face aux exigences du libre –échange , pour répondre aux exigences de ce nouveau contexte l'ONUDI a lancé dans plusieurs pays des programmes intégrés pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui a la restructuration industrielle , le concept de mise à niveau des entreprises (MAN) est nés de l'expérience portugaise initie en 1988 ans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe , le succès du programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise (PEDIP) a inspiré des initiatives de MAN dans des contextes d'économies en développement .(Bougault .T et Filipiak.E,2000 .p 72 ).

L'Algérie à l'instar d'autre pays ,na pas échappé a ce processus d'ouverture d'ont espère rattraper le retard qui caractérises son système productifs ,dans un system très achevées .La mise à niveau des entreprises Algériennes est conçue comme étant un étape importante du processus de reformes économique engagées depuis les vingt derniers génération des reformes économiques ,il part du postulat selon lequel : l'Algérie est résolument engagée dans un processus irréversible de libéralisation et d'ouverture de l'économie national .(Rahmani Rachid,2011 .p1).

Dans le contexte Algérien l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel) définit la mise à niveau des entreprises comme le prolongement de la restructuration des entreprises, et par différenciation c'est-à-dire ajuster et adapter un potentiel de production aux conditions objectives d'un marché et d'un environnement économique qui peuvent être considérés comme des donnés.

L'idée de mise à niveau est relativement ancienne dans l'esprit des pouvoirs publics algérienne, il ne devient une réalité qu'en 2001, avec le lancement du programme du MIR en coopération avec l'ONUDI, en suite, en 2002, un autre programme intitulé Euro Développement PME (EDPME) est amorcé par l'UE, dans le cadre du programme MEDA I, et qui a inspiré le Ministère de la PME et de l'Artisanat (MPMEA) à lancer son propre programme de mise à niveau en février 2007, ainsi, l'EDPME s'est repris en 2009, sous le nom de PME II, dans le cadre de MEDA II, l'objectifs de ses programmes et de permettre à l'économie une meilleure insertion dans la mondialisation et mettre en place de renforcer la création de richesse et d'emploi.

A cet effet, l'importance de ce travail consiste à savoir être interprété sous cette problématique, et cela dans une entreprise privée Algérienne qui est la AKBOU PLASTE :

**Est-ce-que le programme national de la mise à niveau a un impact positif sur le développement de l'entreprise AKBOU PLAST ?**

#### **4. les hypothèses formulées :**

« L'hypothèse peut être envisagée comme une réponse anticipée que le chercheur formule à sa question spécifique de recherche ». (GORDAN MACE, 1988, p35.).

« L'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée ; elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs ». (GRAWITZ MADELAINE, 2001, p398.).

Pour répondre à la question posée dans la problématique, nous émettons les hypothèses ci-dessous :

**Hypothèse 1 :** Le programme national de mise à niveau joue un rôle majeur dans le développement de l'entreprise AKBOU PLAST.

**Hypothèse 2 :** Le programme national de mise à niveau a un impact durable sur l'amélioration de la productivité de l'entreprise AKBOU PLAST.

## **5. Définition des concepts :**

Dans l'objectif de mieux purifier les hypothèses on a défini certains concepts et des notions clés :

### **5.1 Entreprise :**

Unité de production originale, formée d'un groupe d'homme travaillant ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre avec profit sur le marché. Mais c'est aussi un groupe social d'où l'utilité en dehors du profit, objectifs commun, relations, informations, etc. (GRAWITZ Madeleine, 2004, p, 151).

Organisation autonome de moyens matériels, financiers et humains (facteur capital et travail) ayant vocation à exercer une activité économique (production, transformation ou distribution de bien et de service) dans le but de réaliser un profit. (BRURUNO Alain, 2005, p 186).

### **5.2 Petite entreprise (micro entreprise) :**

C'est celle qui employant de 10 à 49 personnes et avec un chiffre d'affaires n'excède pas 200 millions de dinars (MDA), ou dont le totale de bilan annuelle ne dépasse pas les 100 millions de dinars (bulletin de veille de la PME, N°2 du 15 mars 2012 ,13 ).

### **5.3 Moyenne entreprise :**

C'est celle qui employant entre 50 et 250 personnes et dont le chiffres d'affaires annuel est compris entre 200 MDA et 2 milliards de dinars, ou dont le total du bilan annuel est compris entre 100 et 500 MDA. (Butin de veille de la PME, Ibid. ).

### **5.4 Petite et moyenne entreprise (PME) :**

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont cruciales pour le développement durable et le développement équitable de l'économie et ont un potentiel considérable pour stimuler la croissance économique .Dans les bonnes conditions, les entrepreneurs, quel que soit l'arrière-plan, peuvent démarrer et faire croître les PME, générant des profits ainsi que la création d'emploi .Les PME sont aptes à réaliser des progrès industriel, à améliorer la capacité de l'économie » ( LEVRATTO Nadine ,2009 ,p .191).



### **5.5 Mise à niveau :**

La mise à niveau des PME/PMI, est avant tout, un apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des reflexes et comportements d'entrepreneurs des méthodes de management dynamique et innovantes. (LAMIRI Abdelhak, 2003, p.02).

### **5.6 Programme national de la mise à niveau :**

C'est un établissement publique a caractère administratif, doté de la personnalité morale de l'autonomie financier placé sous la tutelle de ministère chargé de la PME qui en préside le conseil d'orientation des surveillance tel que prévu par le d'écrit exécutif N05165du 03 mai2005 .(ANDPME,30 Juin ,2011).

## **6. La méthode adoptée :**

La méthode est constituer d'un ensemble de règles qui dans le cadre d'une science, sont relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés en tant que tels .Elle se traduit sur le terrain, par la continuité d'une recherche. (OMAR AKTOUF, 1987, p.27).

Nous avons adoptée la méthode qualitative, qui vise à comprendre le phénomène d'étude et d'établir le sens des propos recueillis, ou de comportements observés et de décrire les différents aspects liés à notre thème : à savoir, l'impact de la mise à niveau sur le développement des PME.

## **7 .La technique utilisé**

Dans le but de pouvoir rassembler les informations relatives à notre thème de recherche, et pour vérifier nos hypothèses nous avons utilisé comme technique de recherche :

### 7.1 Pré-enquête :

Dans toute recherche scientifique, la pré-enquête est une phase indispensable à laquelle il faut recourir car elle nous offre des pistes nouvelles qui nous aident à éclaircir les ambiguïtés du thème (voir la population d'enquête, accès au lieu d'étude, les variables à utiliser dans les hypothèses, connaître les indicateurs, le choix de la méthode), et de connaître le terrain et les difficultés qui peuvent limiter la recherche empirique.

Une première investigation réalisée sur le terrain et de chercher les entreprises qui ont adhéré aux programmes de mise à niveau, cependant, nous n'avons pas réussi à contacter l'ensemble des entreprises, du fait que certaines, elles ont refusé de nous prendre en charge et d'autres refusent de nous répondre. De cet effet, notre échantillon s'est rétréci à une entreprise (AKBOU PLAST).

### 7.2 L'entretien : peut être défini comme :

Procède d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbal, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé. (QUIVY RAYMON et CAMPENHOUDT LUCVAN, 1988, p.232.).

Nous nous sommes optés pour l'entretien semi directif, en vue d'orienter l'enquête dans le sens et l'objectif de l'entretien.

Cette technique, est considérée comme l'une des techniques les plus importantes de collecte d'informations, et le plus utilisé pour sa flexibilité et ses caractéristiques ; ainsi elle enrichit la compréhension des données, et les complète et encore elle contribue à leur construction et à leur interprétation, ou les questions qui sont posées, sont simples, précises, et générales, afin d'avoir le maximum d'informations spécifiques et plus approfondies.

La nature de notre sujet, nécessite l'acquisition d'information à propos de nos enquêtés, c'est pour cette raison que nous avons procédé à l'élaboration d'un guide d'entretien, réalisé face à face.

L'entretien de l'enquête est regroupé de 18 questions relatives au sujet de l'étude. Les entretiens se sont déroulés à l'aide d'un guide élaboré à l'avance, et se portent sur les axes suivants :

**Axe I :** En relation avec les données personnelles de chaque élément de l'échantillon.

**Axe II :** En relation avec la mise à niveau des PME.

**Axe III :** En relation avec le rôle de programme de mise à niveau dans le développement de l'entreprise.

**Axe IV :** En relation avec le programme national de mise à niveau et son impact sur l'amélioration de la productivité de l'entreprise.

### **8. La construction de la population d'enquête :**

« On distingue par « population », l'ensemble d'éléments parmi les quels seront ceux qui s'effectueront les observations, appelé population mère ». (M. GRAWITZ, 2001, p.550.).

« La population est l'ensemble des éléments sur laquelle port l'étude ». (NICOLE BERTHIER, 2010, P.28.).

La population étudiée contient 07 sept permis les 27 ouvriers de notre population d'étude, pour cette raison nous n'avons réalisées sept entretiens individuels avec les enquêtés.

L'enquête de terrain c'est déroulée dans des conditions peut on dire acceptables, dans les bureaux des enquêtés, durant une période d'un deux mois allant du 13 mars 2014 jusqu'au 13 mai de la même année d'une durée de 30 minutes à 45 minutes pour chaque entretien, nous avons opté à d'écrire les discours, afin de recueillir toutes les informations, cela nous facilitera aussi l'analyse de contenu.

### **9. L'échantillon et l'échantillonnage :**

« L'échantillon est un sous-ensemble d'éléments d'une population donnée, alors qu'une technique d'échantillonnage est l'ensemble des opérations permettant de

sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon. » (F.DEPELIEU, 2000, P214.).

Vu l'objectif de notre recherche, nous avons procédé à une méthode d'échantillonnage non probabiliste aléatoire simple, à cet effet, le choix de membres de notre population d'étude s'est effectué à l'aide des réseaux de connaissances, et le nombre de sept entretiens est jugé non insuffisant, dans ce genre d'enquête, qui vise la généralisation des résultats.

### **1. Les difficultés rencontrées :**

Les difficultés rencontrées sont liées à quelques obstacles de la recherche sur le terrain par rapport à notre sujet d'étude :

- Le manque d'expérience et les études sociologiques sur le terrain ;
- Les difficultés d'avoir un contact avec les ouvriers ;
- La nature même de sujet de l'enquête (le programme de mise à niveau) n'est pas claire pour la plupart des entreprises ;

# **Chapitre II :**

## **La mise à niveau des entreprises**

**Préambule**

Afin de cerner la réalité des programmes de mise à niveau des PME, il est nécessaire de faire une brève synthèse de l'ensemble des définitions, objectifs, les différents programmes existants dans l'Algérie, ainsi que leurs résultats, etc....

**Section1 : Définition et objectif de mise à niveau :**

La mise à niveau est un concept développée par l'organisation des nations unies pour le développement industriel (ONUDI) durant ces dernières années La mise à niveau est une grande dynamique de conception et de réalisation des grandes mutations dans un environnement globale .C'est un processus continu qui vise à préparer et adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences de libre-échange

Nous allons dans cette partie, découvrir l'origine de mise à niveau, définir la mise à niveau et restructuration ainsi que les programmes existants, présenter leurs types, ainsi que leurs objectif.

**1. Genèses et origine de mise à niveau :**

Le concept de mise à niveau des entreprises est né de l'expérience portugaise initié en 1988 ,dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal a l'Europe ,le programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise (PEDIP) avait pour objectifs d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel ,de renforcer les bases de la formation professionnel de diriger les financements productifs des entreprises notamment des PME et d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industrielle . (BOUGAULT .T et FILIPIAK. E, 2002, p258).

Malgré les ressemblances avec les programmes dit « d'industrialisation » le but d'un programme de mise à niveau est de répondre avant tous à l'impératif d'amélioration de la compétitivité d'entreprises .Il ne s'agit plus d'industrialisé mais d'accompagner et de

moderniser les entreprises et leurs environnements économique dans un contexte d'ouverture et de modernisation.

Le succès de l'expérience portugaise (PEDIP) qui a engendré un développement et du tissu industrielle et de création d'emploi à encouragé d'autres pays en développements à suivre la même initiative. Adapter avec succès par la TUNISIE à partir 1995 dans le cadre du programme ONUDI, est actuellement présenté comme une réponse au déficit de compétitivité des pays du sud, la veille de l'ouverture des frontières.

## 2. Définition de mise à niveau :

Le concept de mise à niveau est assez récent dans la littérature économique et très peu de théoriciens se sont intéressés à l'étude de ce nouveau concept :

**BOUGAULT .H et FILIPIAK .E** « la mise à niveau repose sur deux idées, celle d'un progrès et celle d'une comparaison ou d'un étalonnage ». Pour ces derniers, mettre à niveau un dispositif ou une institution revient à faire « progresser une structure existante pour la porter au niveau d'efficacité ou de déficience de structure semblable mais plus performantes »

La mise à niveau n'est donc pas un programme de financement ou de création d'entreprises disposant d'un potentiel de développement intéressant et exercent une activité continue et normale sur ces différents segments de marché.

« Un programme de mise à niveau est défini comme un processus continu qui vise à préparer et adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre-échange, les mesures inscrites dans un tel programme ont pour objet de lever les contraintes qui altèrent le climat des affaires, (réglementation, institution ...etc.). D'inciter les entreprises à devenir compétitives en termes de coûts. Qualité, innovation et enfin de renforcer la capacité de ces mêmes entreprises à suivre et maîtriser l'évolution des techniques et des marchés ». (BOUGAULT .H et FILIPIAK .E, Ibid.)

Pour les économistes de l'ONUDI « la mise à niveau est une grande dynamique de conception et de réalisation de grandes mutations dans un environnement global, la mise à niveau se traduit ainsi par une double ambition pour une industrie /entreprise :

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

Le concept de mise à niveau repose sur deux idées, celle d'un progrès et celle d'une comparaison ou d'un étalonnage. Ainsi, la mise à niveau d'un dispositif ou d'une institution consiste à faire progresser une structure existante afin de la ramener au niveau d'efficacité ou d'efficience de structures semblables mais plus performante.

La Commission Européenne définit la mise à niveau des PME/PMI comme : « *un processus continue d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des reflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamique et innovantes* ».

**Selon LAMIRI .A (2003)**, « la mise à niveau est une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrentes, Elle doit être continue .Elle vise à rompre avec les dispositions culturelles passées ».

« *La mise à niveau est un outil à l'évolution des entreprises qui équivaut a une mise niveau des structures, des processus de gestion, des processus de gestion, des processus de production, aussi de l'environnement de l'entreprise* » (BLALTA, 2006, p, 59).

« *La mise à niveau est un ensemble d'actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances de la compétition de l'entreprise* », définition donnée par la direction de mise à niveau (TCHAM .K ,2007p, 194).

Enfin, les différents définitions données convergent toutes vers un point commun qui est le renforcement de la compétitivité des entreprises. La mise à niveau est donc définie comme un ensemble de mesures contribuant au renforcement de la compétitivité des entreprises en les rendant capable de maîtriser l'évolution des technologies, l'évolution des marchés et l'évolution des méthodes managériales innovantes .Elle se traduit par (MINISTER DE LA PME ET DE L'ATISANAT ,2007) :

- L'adoption de bonnes pratiques de gestion, préalable indispensable à tout progrès.
- Le renforcement de ressources humaines (encadrement et formation).



- Une meilleure appréhension du marché et du positionnement de l'entreprise.
- L'application d'une stratégie de développement.
- La recherche permanent de l'innovation.

### **3. Les objectifs de mise à niveau :**

La mise à niveau es devrait permettre a l'entreprise de se positionner dans une économie concurrentielle et faire face à des entreprises concourantes de niveau interactionnel .dés lors, on constate que l'objectif d'un telle programme ne se réduit pas uniquement au niveau micro (entreprise).Mais il le dépasse pour atteindre le niveau méso et macro économique.

Selon l'organisation des Nations Unis pour le Développement Industrielle, la mise à niveau à pour objectif de soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, d'interrogation et de croissance des industries et de l'emploi, de facilité l'accès au marché international dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie .Il résume les objectifs comme suit :

#### **3 .1. Moderniser l'environnement industriel (Macro) :**

Un bonne environnement physique et institutionnelle devra permettre à l'entreprise industrielle, et notamment les plus fiable, d'affronter dans les mêmes conditions et sans handicapes, la concurrence interactionnel sur les marchés domestique constitue un soutien et joue un rôle stipulaires.

Cela dire pour permettre a l'entreprise de répondre aux exigences et aux effets qu'engendre l'ouverture des frontières, il est impératif de mettre a l'entreprise au sein d'un environnement d'un niveau au moins capable à ceux des concurrentes étrangères. « La réussite dans la compétition international vient de l'heurs conjugaison de l'environnement domestique et des sources d'avantage concurrentielle favorables à telle ou telle industrie. (PORTER. M .E, 1993, p.602).

La mise en place d'un programme de mise à niveau de l'industrie est d'un fonds destiné à couvrir les aides financiers directes aux entreprises font partie du dispositif qu'il faut mettre en place pour moderniser l'environnement industriel.

### **3.2 Renforcer les capacités des structures d'appui (Méso) :**

Les structures d'appui des pays en développement sont peu ou insuffisamment développés, leur renforcement peut appuyer l'entreprise industrielle dans ces efforts d'adaptation et de mise à niveau ,il est nécessaire de revoir ces structures ou d'en créer les institutions national de normalisation ,de métrologie ,de certification ,et d'accélération .De redéfinir leurs rôles et leur activités et de renforcer leur capacités et surtout leurs reconnaissances international ,pour assurer une assistance et un appui technique efficace répondants au besoins des entreprises notamment dan un contexte de compétition international .Il est également nécessaires de crée ou de renforcer les capacités des centres technologiques sectoriel (agro-alimentaire ,textile ,etc. ...) et /ou horizontaux (emballage ,mécanique ).En fin d'offrir l'assistance technique requise aux entreprises .

### **3.3 Promouvoir le développement d'industrie compétitive sur les marchés nationaux internationaux (méso) :**

Les majorités des produits destinés à l'exportation dans les pays en développent sont des produits ordinaires et banales (produit de masse) en plus des matières premières (le pétrole, gaz et minéral...). Le seul avantage concurrentiel qui caractérise ces produits est les bases salarie qui constituent un facteur décisif de compétitivité. (Exemple : des industries agro-alimentaires, de textile et de cuire, mécaniques et électriques)

Ce type d'avantage n'est pas pérenne et peut être contourné facilement .De ce fait, il est impératif pour les PED de soutenir et de consolider les industries porteuse qui affichent un avantage compétitive qui peut faire la différence avec les autres concurrentes, et cela, en agissant sur tous les fontes : réduire les coutes, renforcer le capitale humain, améliorer la qualité des produits, ainsi que améliorer continuellement la productivité et encourager le partenariat.

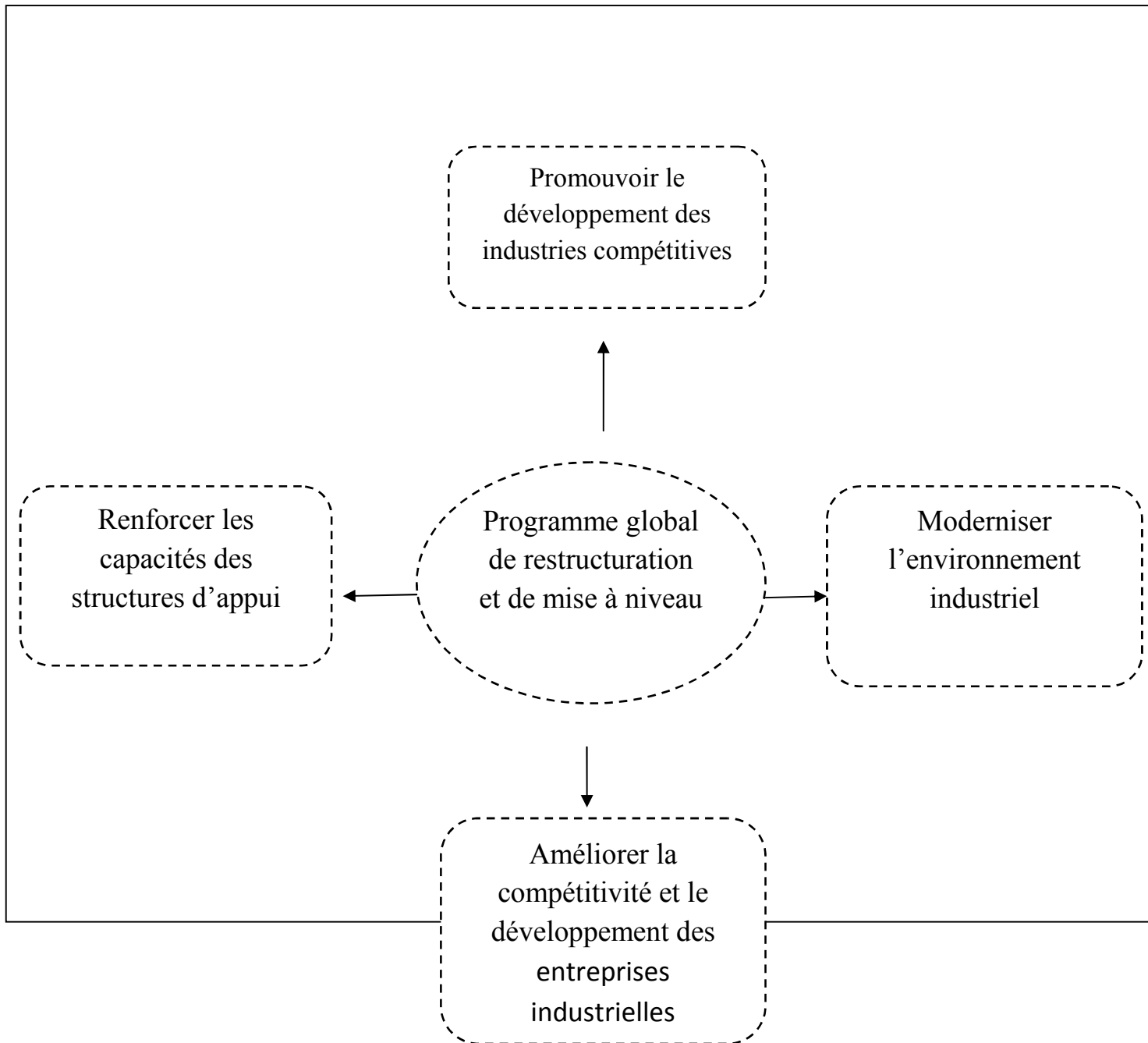
Dans ce nouveau contexte de plus en plus complexe et globale ,caractérisé par une concurrence mondialisée et des processus très rapides d'innovation des technologies et des produits ,des études stratégiques et des analyses du marché sont plus que nécessaires pour repérée les industries porteuse .Déterminer les faiblesses et les atouts que peuvent avoirs ces dernières et faire en sorte de tirer le maximum d'avantage ,ce dernier type d'études stratégiques permettrait d'améliorer d'une façon confédérale l'environnement direct lié à l'entreprise en procède à des comparaisons interindustriel et inter-pays à travers notamment la comparaison des indicateurs de performances et de compétitivité .

### **3.4 Améliorer la compétitivité et le développement des entreprises (micro) :**

C'est une opération d'amélioration et de modernisation des outils de production, de renforcement, de capacité managériale du développement de la qualité et d'adaptation des normes international (ISO 9000 et 14000) .A travers un processus de mise à niveau, ce processus d'amélioration continue devra être mise en œuvre en concentration avec les actionnaires, est appuyé techniquement et financièrement par le système bancaire et les pouvoirs publiques.

Le schéma N°(01) suivant résume les objectifs du programme global ainsi que l'interaction entre les principales composantes (.L.DHOUI, 2002, p.08).

**Schéma N°01 : objectifs du programme global de restructuration et de mise à niveau :**



**Source :** Organisation Des Nations Unies Pour Le Développement Industriel, Vienne, 2002.

D'après le schéma et la présentation des objectifs du programme de mise à niveau .MOHAMED Lamine Dhaoui (2002), dans son analyse, nous résumes les objectifs du processus de mise à niveau comme suite :

- Soutenir la dynamique de restructuration, de compétitivité, 'intégration et croissance des industries et de l'emploi ;
- Faciliter l'accès au marché international dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie ;
- Moderniser l'environnement industriel aussi bien institutionnel que physique ;
- Renforcer les capacités des structures d'appui ;
- Promouvoir le développement des industries compétitives sur les marchés nationaux et internationaux.
- Améliorer la compétitivité et le développement des entreprises industrielles en se basant sur un processus de mise à niveau, de modernisation des outils de production et des sous-systèmes industriels, de renforcer des capacités managerielles, du développement de la qualité et l'adoption de normes de normes internationales (ISO9000 et ISO 14000).

#### **4. Les types de mise à niveau :**

Selon HUMPHREY et SCHMITZ (2002), il existe quatre types de mise à niveau, à savoir (AZOUAOU.I et BELOUARD.N.A, 2010, p.25) :

##### **4.1 La mise à niveau des processus :**

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

#### **4.2 La mise à niveau des produits :**

-Des produits plus sophistiqués d'une valeur unitaire plus élevée.

-Il est parfois difficile de faire la distinction entre mise à niveau du produit et des processus, en particulier pour les produits agro-alimentaires, ou de nouvelles procédures génèrent de nouvelles catégories de produits (bio, durable, etc.) .Exemple : la chaîne de l'habillement en Asie passant du secteur discount aux grandes magasins. (GEREFFI G, 1999).

#### **4.3 La mise à niveau fonctionnelle :**

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

#### **4.5 La mise à niveau intersectorielle :**

-Étendre les compétences acquises pour une fonction d'une chaîne à un secteur différent.

- Apprendre d'un maillon d'une chaîne de valeur (la consommation nationale (par exemple) et utiliser cette connaissance dans un autre (l'exportation). Exemple les compétences taïwanaises de production de TV utilisées par la suite pour la fabrication d'écrans et donc étendues au secteur informatique. (HUMPHREY et SCHMITZ, 2002 / GUERRIERI et PIETROBELLI, 2004).

### **5. Pourquoi adaptant un programme de mise à niveau :**

Pour répondre à cette interrogation nous nous essayons d'avancer quelques éléments de réponse qui donnent lieu à l'adoption de la démarche de la mise à niveau, il convient donc de revenir sur les éléments fondateurs des programmes de mise à niveau.

En premier lieu, si l'ouverture des frontières et l'exposition des entreprises nationales à la concurrence internationale sont aujourd'hui inévitables, leurs impacts sur la croissance et l'emploi, et donc sur un processus de développement équilibré ne présente aucun

caractère « obligé » ou évident, les conditions initiales de compétitivité d'une économie ( qualité et performance des entreprises ,niveau du capitale humain et efficacité des dispositifs d'éducation /formation ,stabilité macro-économiques et qualité des institutions , climat des affaires ,qualités du système bancaire et efficience du marche financier) vont déterminer les gain d'une ouverture d'un frontières.

En second lieu ,une ouverture et un libéralisation d'une libéralisation d'un économie supposant , elle au préalables la mise en œuvre de politique de renforcement de la compétitivité globale des facteurs , les programme de mise à niveau s'inscrivent ainsi clairement en amont puis en accompagnement de mesure , de démantèlement des barrières douanière , ils relèvent d'un stratégie plus large de modernisation et d'une volante politique forte.

En fin, ces programmes étant ciblé sur les entreprises portant principalement sur l'amélioration des facteurs déterminantes leur compétitivité, il ne présente donc pas à priori un caractère sectoriel, méso-économique, mais plus sûrement une logique micro-économique d'appui aux acteurs productifs et un logique macro –économique d'accélérateur de la croissance, si l'articulation entre une logique sectorielle et un appui aux entreprises peut être envisagés.

Ces préalables étant posés et l'objectif des programmes de mise à niveau étant, selon la définition de l'ONUDI ,de promouvoir la compétitivités des entreprises, deux regard peuvent être portés , de manière non exclusive ,sur les fondements de ses programmes le premier renvoi à l'analyse théorique des grappes industrielle , fondé sur un avantage nationale, le second se rapporte à l'analyse des liens entre croissance , emploi et compétitivité .

Ce dernier prisme est intéressant à plus d'un titre pour appréhender la logique des mises à niveau , en effet , les économies en voie d'émergence sont confrontés à un double défi ,celui de l'absorption par le marché du travail d'un population active en forte croissance et celui du renforcement de la compétitivité de leurs secteur productifs, pour des raisons de protection de l'emploi existant mais aussi de préservation des équilibres

extérieur, emploi et compétitivité sont ainsi au cœur des programmes de mise à niveau et plus fondamentalement des processus de développement équilibré.

### 6. Mise à niveau des PME :

La mise à niveau est un défi et un enjeu qui s'inscrivent dans la démarche globale d'amélioration de la compétitivité de l'économie nationale en général et de l'entreprise en particulier, visant la consolidation et la pérennisation de l'entreprise dans une dynamique de substitution et de véritable alternative de croissance hors hydrocarbures, à travers l'émergence d'un environnement attractif.

Cette démarche repose sur des objectifs fondamentaux :

-La densification et la diversification du tissu économique ;

-L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans ses multiples dimensions ;

-Le renforcement du positionnement de l'entreprise sur son marché.

Aussi, la mise à niveau des PME, est avant tout, un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquiescer des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques innovantes.

Le processus de mise à niveau passe par plusieurs étapes, mais chaque entreprise aura son parcours propre dans la mise à niveau, selon ses spécificités. On identifie quatre grandes étapes :

**-Etape1** : Le déclic : c'est une étape préparatoire qui vise à faire prendre conscience au chef d'entreprise de ses insuffisances et de celles de son entreprise. Cette étape se réalise à travers d'un pré-diagnostic ou diagnostic. Ce qui permet d'identifier et de valider les problèmes de l'entreprise.

**•Etape2** : L'adoption des bonnes pratiques de gestion et la mise en place d'une organisation fonctionnelle : Il s'agit au cours de ce stade de mettre en place ou d'optimiser des fonctions d'entreprise si elles n'existent pas ou sont mal organisées.

**•Etape3** : Le développement fonctionnel : A ce niveau l'entreprise engage sa mise à



niveau proprement dite sur des actions d'ordre spécifique et sur la base des acquis des étapes précédentes.

Ces action, portent sur :

- Renforcement des ressources humaines à différents niveaux, le chef d'entreprise apprend à déléguer des responsabilités, à faire travailler une équipe et à faire confiance à des compétences.
- Meilleure appréhension des marchés et du positionnement de la PME :
- Mise en place d'outils de gestion et de méthodes dans différents domaines selon le secteur.
- Les actions dans ce domaine peuvent toucher la gestion de projet dans une entreprise de bâtiment, l'ordonnancement lancement ou la gestion de production dans une entreprise industrielle, la gestion des stocks, le calcul des coûts.
- Cette liste n'est pas exhaustive, les actions sont identifiées selon les besoins réels de la PME.

•**Etape4** :L'anticipation et la conformité aux standards internationaux : ce stade le chef d'entreprise se met en situation d'anticipation sur l'avenir de l'entreprise et s'engage sur des actions de type sophistiqué, telles que :

- Mise en place de systèmes qualité en vue de certification selon les normes internationales telles que ISO 9001, BPF, ISO 22000, etc.
- Marquage CE, plans d'action pour l'exportation.
- Elaboration d'une stratégie d'entreprise, projets de partenariat.
- Mise en place de R&D, veille technologique.

En résumé, la mise à niveau n'est pas une opération unique, limitée dans le temps. Aucune entreprise ne peut dire : « j'ai terminé ma mise à niveau », notamment si l'on doit tenir compte des changements permanents qui interviennent dans l'environnement technique, commercial et financier de la PME. C'est dans ce sens que l'on ne peut limiter la mise à niveau à une opération de certification qui est appelée elle-même à être entretenue et perfectionnée.

Il s'agit plutôt d'un parcours jalonné d'actions de mise à niveau ; chaque action a un contenu et des objectifs spécifiques et mesurables, et détermine la prochaine.

Le chef d'entreprise peut à tout moment faire une pause dans son processus de mise à niveau, ou permettre un temps de consolidation des acquis des actions de mise à niveau précédentes.

Par ailleurs, la mise à niveau est un processus essentiellement immatériel. Elle ne consiste pas à changer à un moment donné ses équipements ou élargir son potentiel de production.

### **Section 3. Méthodologie est processus de mise à niveau :**

Comme programme de changement, la mise à niveau devrait, en principe, adopter les mêmes lignes de changement confirmées par la littérature du changement organisationnel.

Le changement organisationnel dans le cadre du programme de mise à niveau procède, d'une part, par l'établissement d'un diagnostic et d'autre part, par le développement d'un plan d'action (M.L.DHAOUI, 1996, p61).

Dans cette seconde partie, nous présenterons les lignes du changement et le diagnostic global ,cela par un aperçu sur la stratégie ,le diagnostic stratégique global et ses formes ,ensuite ,nous essayerons de déterminer ,inciter quelques démarches pour un changement dans le cadre de mise à niveau ,procédures et suivi de la mise en œuvre de ce programmes ,en fin nous dresserons à travers les études qui ont été faites sur les programmes de mise à niveau ,les conditions que nous voyons utiles pour une meilleure réussite de ces derniers .

#### **1. Diagnostic stratégique globale :**

Le mot diagnostic, d'origine grecque, signifie « apte à discerner » .Ce terme essentiellement médicale se définit dans le petit Larousse comme « identification d'une maladie par ses symptômes » et également par le jugement porté sur une situation, sur un état .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.

### **1.1 objectif du diagnostique :**

Le diagnostic a pour objectif de déceler les points faibles et les points forts de l'entreprise, pour corriger les premiers et exploiter au mieux les seconds. Il est défini aussi comme étant un examen critique de l'existant dont l'objet est de faire le point de la situation de l'entreprise en ses différents aspects ,externes et internes .Le diagnostic constitue un outil d'analyse et d'aide à la décision pouvant être mise 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 faiblesse d'une entreprise et d'identifier les leviers de compétitivité .

### **1.2 Formes du diagnostique :**

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 intéressée 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 :

**1.2.1. 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.

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

**1.2.3. Le diagnostic fonctionnel :** il s'agit d'un diagnostic fragmentaire d'une fonction spécialisée

Le diagnostic stratégique devra retenir une méthodologie rigoureuse mais suffisamment souple pour s'adapter au différentes types d'entreprise en fonction de la taille et de la nature de l'activité .Ce diagnostic comporte cinq catégories à savoir :

**1.3 Analyse des sources externes de compétitivité :**

L'influence de l'environnement dans lequel opère l'entreprise peut être positive ou négative sur ses performances .En effet, plusieurs facteurs d'ordre environnemental ont des conséquences directes sur les performances de l'entreprise tels que :

- La législation monétaire, fiscale et de travail ;
- La disponibilité de l'infrastructure physique et institutionnelle ;
- La qualité des structures de normalisation, de certification et de métrologie ;

Ce type de diagnostic à pour but d'analyser les différentes et principale composantes de l'environnement, d'identifier celles qui constituent des contraintes et des opportunités et d'étudier leurs impacts directs ou indirects sur la MAN et le développement de l'entreprise industrielle.

**1.4 Diagnostique des produits-marchés et du positionnement stratégique :**

Cette stratégie à 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.

**1.5 Diagnostique financière :**

Les données comptables et financières de l'entreprise constituent une source d'information essentielle et très utile pour évaluer et apprécier la situation économique et financières de l'entreprise .Pour cela ,tout diagnostic stratégique doit comporter une analyse financière poussées qui, en partant de l'analyse de l'évolution des états financiers ,du tableau de financement ,des couts 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 financière .Ainsi analyse financier a l'avantage d'offrir une vision d'ensemble et rapide de la situation et du comportement de l'entreprise

### **1.6 Diagnostique des capacités techniques :**

Le facteur technologique joue un rôle considérable dans la compétitivité des entreprises et son changement rapide est un enjeu important sur le champ de bataille. Le diagnostic technique 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.

### **1.7 Diagnostique des compétences managériales et de la qualité :**

Il 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

#### **➤ Audit du système de 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, « système de management qualité » (SMQ). L'évaluation du système qualité s'effectue, enfin, sur la base d'une analyse de l'évolution des indicateurs de qualité, tels que le retour des produits, les réclamations des clients, le nombre ou la valeur des articles écartés (défaut de production) et le coût de la non-qualité (déchets, rebut, retours). Les différents défauts observés doivent être analysés pour déterminer les éléments qui en sont à l'origine, tels que les matières premières, les machines, la main-d'œuvre. Cette analyse des causes permettra ainsi d'orienter l'analyste sur les actions prioritaires à prendre et les moyens de contrôle à fournir afin d'améliorer les systèmes de management de la qualité devant répondre aux principes définis dans l'ISO 9000, version 2000. Sur la base des analyses effectuées et des résultats de l'enquête, le « diagnostiqueur » devra d'abord être en mesure d'identifier clairement les problèmes clés globaux en matière de compétences directes et indirectes sur les performances économiques de l'entreprise, puis de répertorier les pistes possibles de solution et enfin d'estimer les actions et les mesures nécessaires pour une meilleure utilisation des ressources humaines de l'entreprise.

La synthèse de ces diagnostics est l'étape la plus complexe. Les analyses doivent confronter leurs conclusions et leurs recommandations pour poser les vrais problèmes et proposer des solutions réalistes et mettre ainsi à niveau l'entreprise.

## **2. Choix et sélection des stratégies de MAN :**

L'identification et la sélection des stratégies de mise à niveau font partie de la deuxième étape du processus stratégique de mise à niveau de l'entreprise industrielle.

La nature de la stratégie à mettre en œuvre pour affronter ses concurrentes, est un des déterminants essentiels du succès ou de l'échec d'une entreprise. Dans un marché concurrentiel, l'entreprise industrielle doit, pour réussir, adopter des « stratégies concurrentielles » qui lui permettent d'assurer un avantage compétitif durable dans son domaine d'activité sur l'ensemble de ses concurrents.

M.E. PORTER, économiste industriel américain, distingue deux catégories de stratégie 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. Pour réussir et préserver sa place dans une compétition incessante, l'entreprise devra définir, d'une manière permanente, le type d'avantages qu'elle va chercher et le champ dans lequel ces avantages concurrentiels peuvent être atteints.

Se procurer un avantage concurrentiel et fonctionner de la façon dont l'entreprise gère, mène et organise l'ensemble de ses activités. Chacune de ses activités crée de la valeur pour les clients et pour l'entreprise.

Il est difficile d'établir une liste exhaustive des stratégies possibles de mise à niveau, chaque entreprise étant un cas particulier et il n'existe pas de stratégie unique capable d'améliorer la performance des activités de l'entreprise industrielle. En outre, il est possible de concevoir une stratégie spécifique de mise à niveau par domaine d'activité spécifique et en fonction de la phase de vie de chacune d'elle.

**3. Formulation du plan de MAN :**

La formulation du plan de MAN, objet de la troisième étape dans le processus de MAN, implique que l'on détermine à la fois les objectifs à atteindre, les moyens à mettre en œuvre et le modèle organisationnel. En portant des résultats du diagnostic, il est nécessaire d'élaborer pour chaque choix stratégique possible et réaliste une étude de faisabilité, la situation présente de l'entreprise et son évolution possible, les ressources pouvant être mobilisés, la volante d'action des partenaires concernés, les contraintes juridiques, financières, commerciales, techniques et humains et l'évolution prévisible de son environnement.

**4. Suivi du plan de mise à niveau :**

Dans un environnement économique en mutation permanente, ANSOFF (1989) préconise à bon aptitude une vigilance continue. C'est pourquoi, pour survivre, toute entreprise est appelée à mettre en place une « fonction veille », des dispositifs de surveillance ou un système rigoureux et régulier de suivi du fonctionnement de l'entreprise et de sa position dans son environnement. (EDIGHOFFER.J.R, 1985, p.118).

La prise en compte des difficultés, le plutôt possible, par les responsables de l'entreprise, permet de réduire l'effort de redressement et de mise à niveau en situation de continuation d'exploitation. (PORTIER, HOLDER et LOER ,1984).

Dans ce cadre et pour assurer un suivi rigoureux à finalité préventive, (M.L DHAOUI 1996, p.279), propose particulièrement aux entreprises industrielles opérant dans des environnements assez turbulents et menaçants des instruments de suivi immédiatement opérationnels, 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, ce diagnostic permet de se faire une opinion de l'évolution de l'entreprise et d'agir lorsque les difficultés sont réversibles.

- d'établir, d'une manière régulière et à temps (fin de chaque semestre), différents documents comptables et financiers : (bilan, budget, plan de trésorerie) et de les remettre aux actionnaires, aux banquiers et au comptes de l'entreprise.

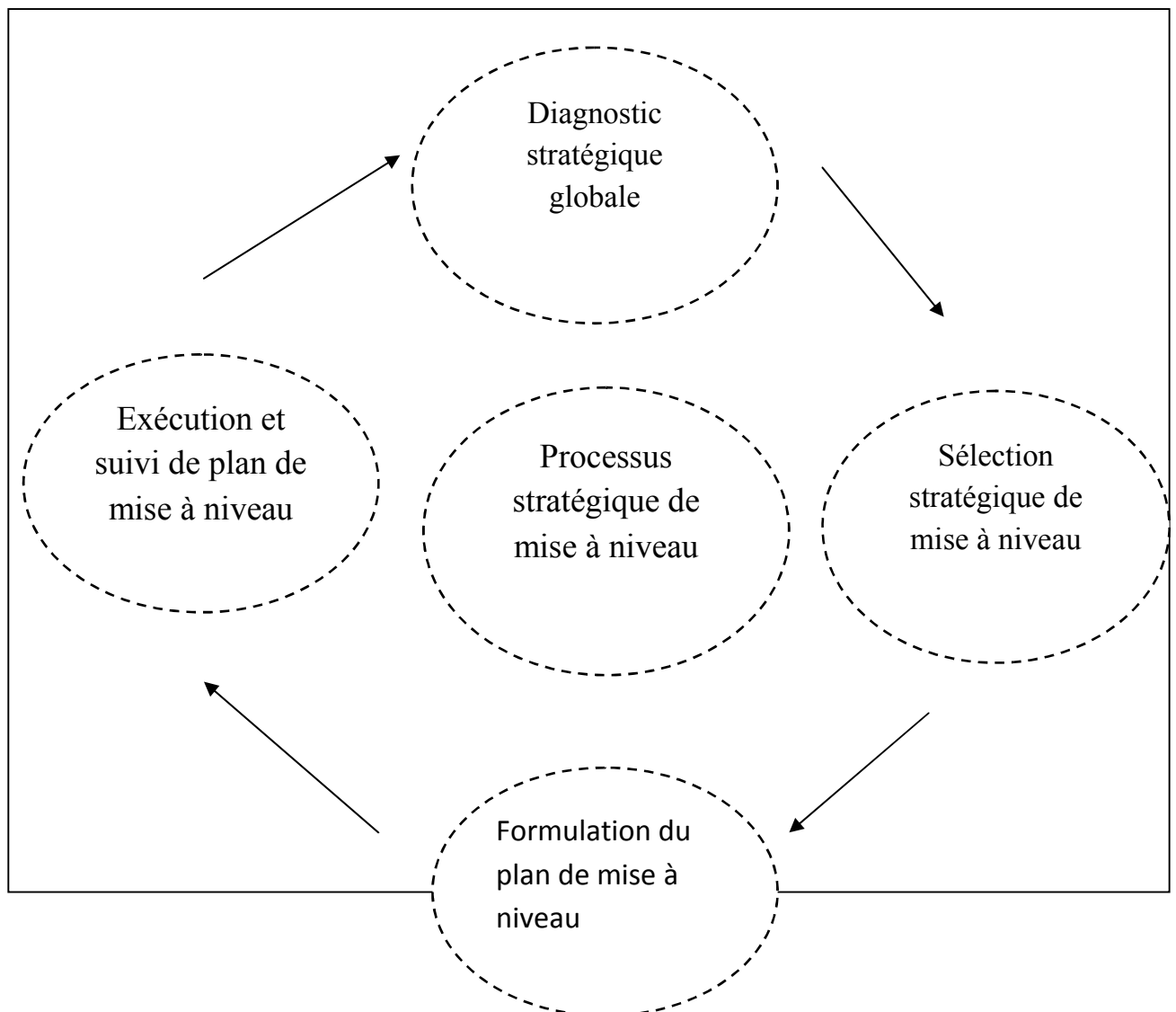
-de mettre en place un léger tableau de bord destiné aux observateurs concernés notamment au niveau des PME (DHAOUI, Ibid., p.273), ce tableau de bord de gestion comporte des indicateurs liés aux résultats et permettant de mesurer et d'évaluer les performances réalisées par rapport aux prévisions ;

La mise en place de ce système suppose: une définition explicite des objectifs à atteindre au niveau de l'entreprise et de ces unités opérationnelles, l'association du personnel concerné dans la détermination de ces objectifs et en fin l'élaboration, à partir du plan de mise à niveau, de bilan prévisionnels annuels et semestriels, de budgets mensuels d'investissement et de financement, de budgets mensuels d'exploitation et de trésoreries.

Les hypothèses et les résultats de ces budgets devraient être en conformité avec ceux du plan de mise à niveau .Au fur a mesure de son exécution, les réalisations seront rapprochées,

D'une manière régulière, aux prévisions extraites de ce plan .Les écarts enregistrés doivent être analysés et des actions correctives doivent être engagées au niveau de la mise œuvre et du plan de mise à niveau.



**Figure N° 1: processus stratégique de la mise à niveau.**

Source : ONUDI ,2002 ,p29.

## 6. Condition de réussite du plan de mise à niveau :

La réussite du processus de mise à niveau devrait exiger la concentration accrue, la mobilisation et l'engagement ferme de tous les opérateurs concernés. En effet ,la phase d'exécution du plan de mise à niveau ,adopté et accepté par les principaux partenaires de l'entreprise ,est le plus souvent un processus à long terme qui suppose l'engagement de toutes les parties impliquées dans le plan de mise à niveau .Réussir un plan de mise à

niveau , suppose donc que l'entreprise atteigne les objectifs et les résultats exemptés par ce plan .

D'autres Condition de réussite ont été retenues par M.L .DHAOUI (1996) et qui devraient être réunies :

-le bon choix du responsable de l'exécution du plan de mise à niveau : sa responsabilité, sa compétence, sa rentabilité, sa volonté et son intérêt sont des conditions essentielles.

-l'élaboration d'un programme et d'un calendrier détaillés d'exécution du plan de mise à niveau en précisent les objectifs à atteindre, les résultats chiffrés et exemptés et les activités prévues par domaine d'activité spécifique, par division et par services au niveau de chaque DAS (domaine d'activité spécifique), et en énumérant les activités et le calendrier de leur exécution (date prévue pour le début et la durée).

- la rapidité dans l'exécution du plan : aussitôt le plan approuvé, la mise à niveau devraient 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 bonne climat sociale fondé sur la motivation et l'intéressement du personnel aux résultats.

-l'information du personnel sur la situation de l'entreprise et les objectifs du programme de mise à niveau entre dans se cadre .Le comité d'entreprise, ou à défaut, les représentants des salariés doivent être associés et informés de toutes les décisions touchant le personnel.

-la mise en place d'un simple de suivi et de contrôle de l'emploi, des ressources, des moyens, de la réalisation des résultats et des objectifs escomptés.

### **Section 3. Les programmes de mise à niveau destinée aux PME Algériennes :**

La mise à niveau des entreprises s'est développés en réponse de processus d'ouverture et de libéralisation des économies, à fin d'anticiper des frontières et ramener les entreprises locales à un niveau qui leur permet de faires face à leurs concurrentes.

Pour cela, plusieurs programmes de mise à niveau destinés à remédier du dysfonctionnement et les différentes lacunes d'organisation des PME, ces programmes d'appuis (MIR, ED-PME/PME II, ANDPME), ont comme objectifs de fournir un outil aux petites et moyennes entreprises pour quelles puissent défendre leurs intérêts soit sur le marché national ou soit aux niveau des marchés externes, des actions et recommandations aux Entreprises pour acquérir des partes de marché et être compétitive afin de faire face aux nouveaux entrants.

Pour cela on va dans ce chapitre donnée une présentation globale de mise à niveau et de restructuration de ces différents programmes, définitions, cibles des programmes,...et leurs résultats obtenue.

L'expérience algérienne de mise à niveau a été entamée dès l'année 2000 .Elle comte au total cinq programmes de mise à niveau engagés .On distingue :

## **1-Le programme MIR**

### **1.1 Définition et objectif**

Selon l'ancien Ministère de l'industrie (MAHMOUD Khorri, 2005), il le définit comme étant « un processus continu qui vise à adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange et introduire une démarche de progrès de renforcement des points fortes et de résorptions des faiblesses de l'entreprise.

Le programme de mise à niveau mené par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (M. I .R), c'est qu'en septembre 1998 que l'organisation des Nations Unies pour le développement Industrielle (ONUDI) à élaborer un Programme Intégré (P.I) pour :

- l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la mise à niveau des entreprises ;
- Qualités, normalisation, certification ;
- Promotion de l'investissement ;
- Environnement (production plus propre) ;

En effet ,ans l'année 2000,un dispositif de suivi du programme de mise à niveau à été élaboré par les pouvoirs publiques Algériennes en donnant naissance à des nouveaux acteurs qui vont contribuer à soutenir le programmes .Il s'agit de LAMIA AZOUAOU ,2010 :

**-Le fond de la promotion et de la compétitivité industrielle (FPCI) :** alimente par les dotations de l'état, le FPCI est utilise pour finances les dépenses de mise à niveau liées a la promotion de la compétitivité.

**-La direction générale de la restructuration industrielle (DGRI) :** du ministère de l'industrie et de la restructuration qui est charge de la mise en place et de la coordination des instruments juridiques et financiers des FPCI. De la définition des conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du programme de mise à niveau.

**- La comité national de la compétitivité industrielle (CNCI) :** qui charge de fixer les modalités de fonctionnement du FPCI.

### **1.2 Les entreprises éligibles (Critères) :**

Dans la période allant de janvier 2002 (date de lancement) à décembre 2006, le programme MIR a prise en charge l'accompagnement des entreprises privées et publiques, ainsi ce programme a lancé des critères d'éligibilités que ces entreprises sont peut répondre :

-être de droit Algérienne ;

-être immatriculées au registre de commerce et disposer de l'identification fiscale ;

-appartenir au secteur productif industriel ou fournisseurs de services liés ;

-ayant au moins 03 ans d'activités ;

-employant un effectif totale de 20 salaries et plus pour les entreprises de production ,10 salaries et plus pour les entreprises de services lies à l'industrie ;

-présentant les critères de performances financières suivant (bilan certifié pour l'année de référence et pour l'année N°1 ;

### **1.3 L'apport financière :**

L'appui financière dans se processus de mise à niveau réside dans l'intervention de l'état qui est de nature incitative et non de financement du plan de mise à niveau de l'entreprise entièrement c'est-à-dire l'apport de fonds de la promotion et de la compétitivité industrielle (FPCI) et complémentaire par apport aux autre ressources financières ( autofinancement, crédit –bancaire) .Qui sont engagés par l'entreprise pour la réalisation des actions matérielles et immatérielles de mise à niveau.

- 80% du montant de l'investissement éligible dans la limite (lié à la compétitivité de l'entreprise) : formation, études, assistance technique, logiciels.

-20% du montant des investissements matériels éligibles dans limites de 20 millions de DA.

Ont constate que les actions d'ordre immatérielles, prise en charge à 80% par le dispositif de mise à niveau mise en place par le MIR, visant à inciter l'entreprise à investir plus dans ce cadre parce que de nos jours se sont ces action qui constituent les atouts de la compétitivité.

### **1.4 La mise en œuvre des actions de mise à niveau :**

La procédure de mise en œuvre des actions du programme MIR ne se différent pas a celle préconisée par l'ONUDI réaliser sur les pays émergents avant l'Algérie.

Avant d'entrée en exercent dans l'application des recommandation un bureau d'étude ,librement choisi par l'entreprise ,prendre en charge cette mission ,ce bureau d'expert entame la première phase à la petit et moyenne entreprise qui est le diagnostic globale ,et un étude approfondie a l'intérieur et à l'extérieur ,ou l'aspect financière est supporté par l'état 80%. Ensuite la deuxième phase se pencher sur l'établissement d'un plan de mise à niveau qui comprend les actions matérielles et immatérielles :

**1.4.1 Les investissements immatérielles, comme :**

- les études, y compris la recherche et le développement ;
- l'assistance technique (propriété industrielle) ;
- les logicielles ;
- la formation ;
- la mise en place de système qualité (qualité, certification) ;
- la normalisation ;
- la mise en place de système d'information et de gestion (amélioration des systèmes internes pour permettre aux dirigeants de régir plus vite aux changements de conjoncture, mais aussi comme moyenne d'accéder à l'information industrielles et commerciales).

Tous autres investissements immatériels qui concourent à l'amélioration de la compétitivité industrielle.

**1.4.2 Les investissements matérielles, comme :**

- les équipements de production ;
- les équipements de manutention et de stockage ;
- les équipements en matériel de l'laboratoire ;
- les équipements en matériel informatique ;
- les équipements et installations de production d'utilités à l'industrie (froid, chaud, aires, eau, électricité).

Tous autres investissements matériels qui concourent à l'amélioration de la compétitivité industrielle.

### 1.5 Les résultats du MIR :

L'objectif de programme avant sa mise en œuvre est d'atteindre un seuil de 1000 PME (privé/publique) à mettre à niveau.

Sur 406 PME (privé/publiques) y'avait 290 d'entreprises qui sont retenues pour la première phase de diagnostic .Mais après la mise en œuvre des actions et les recommandations de se programme restait seulement 137 soit 47 et les 53 qui restes ont Abandonne. Et dans la deuxième phase qui suit le diagnostic, c'est le montant total de l'aide du FPCI réservé à 137 entreprises et qui est de 269,54 millions de DA dont 2665,04 millions de DA accordé à 117 entreprises retenue pour bénéficier des aides au titre de l'étude de diagnostic et la réalisation du plan de mise à niveau .soit en moyenne une aide de 22,77 million de DA .29 ,41 million de DA accordé à 20 entreprises qui bénéficient d'une aide à l'étude de diagnostic .

En fin, l'assiette de se programme en terme de résultat escomptés est médiocre avec seulement 13,7% de PME que le programme a pu mettre à niveau, par apport au chiffre lançait en 2002 qui est de 1000 PME.

### 2. Le programme ED-PME :

Sur le plan pratique, le programme ED-PME est un outil d'accompagnement, de conseil et d'orientation de tous petites et moyennes entreprises convaincue de la nécessiter de s'ajuster par apport aux signaux de son marche et de se doter des moyennes pour y répondre .

C'est ainsi que les PME ont été appelé à constater l'importance de renforcer leur encadrement, aussi, il le définit comme un instrument de sensibilisation et d'information en direction des PME .donc le programme ED-PME, permet de structure la démarche de « mise à niveau » et de la personnalisé par rapport aux spécificités de chaque petites et moyennes entreprises, mais en aucun cas il obligerait celle-ci « se mettre à niveau ».

Le programme d'appui aux PME, financés conjointement par la commission européen et le gouvernement algérienne, et en charge de la mise à niveau des PME industrielles privés ,il est animé par un unité de gestion (UGP),le programme euro-développement

pme ,comprenant 25 experts permanent (21 algériennes et 4 européenne ) ,financé par l'union européen dans le cadre de MEDA en faveur des petites et moyennes entreprises algériennes ,le programme s'étalait sur **07 ans**, d'octobre 2000 à décembre 2007 (27mois de prolongation) ,et le démarrage effectifs des activités s'était a septembre 2002 . Il est doté d'une enveloppe de 62,9milion d'euros, dont (07 millions euro de la commission européen, 3,4 million d'euro du ministère de la pme et de l'artisanat et 2,5 million représentant les contributions des PME (la participation des petites et moyennes entreprises et de 20 % du montant des actions, les sommes récoltés sont utiliser pour financer des actions par des consultants locaux).

### **2.1. Le processus et la méthodologie suivie :**

Pour parvenir à un développement soutenable et durable d'un tissu industrielle par la mise à niveau qui est avant tout un processus d'apprentissage continue, dans se sens, la mise à niveau traduit des actions qui visent le progrès et la rectification sur plusieurs domaines au sein d'un PME, dont sur l'objectif portent sur :

- L'adoption de bonne pratique de gestion préalable et indispensable à tous progrès.
- Le renforcement des ressources humaines (encadrement et formation continue).
- Une meilleure appréhension du marché et de positionnement de la PME.
- L'application d'une stratégie de développement.
- La recherche permanant de l'innovation.

Donc a partir l'appui directe aux PME, à dégager cinq principales actions et rubriques à mettre à niveau au prés des petites et moyennes entreprises engagés : management, production, qualités, marketing et finance. Ainsi la méthodologie suivie par le programme s'occupe de renforcer les investissements immatérielles.et pour ce qui concerne les investissements matérielles le programme a initie la tache au fond de garantie FGAR qui soutienne et facilite l'accès aux financements bancaires (servit comme garantie aux banques qui accrois des emprunts aux petites et moyennes entreprises).



**2.2. Les stratégies mise en œuvre du programme ED-PME :**

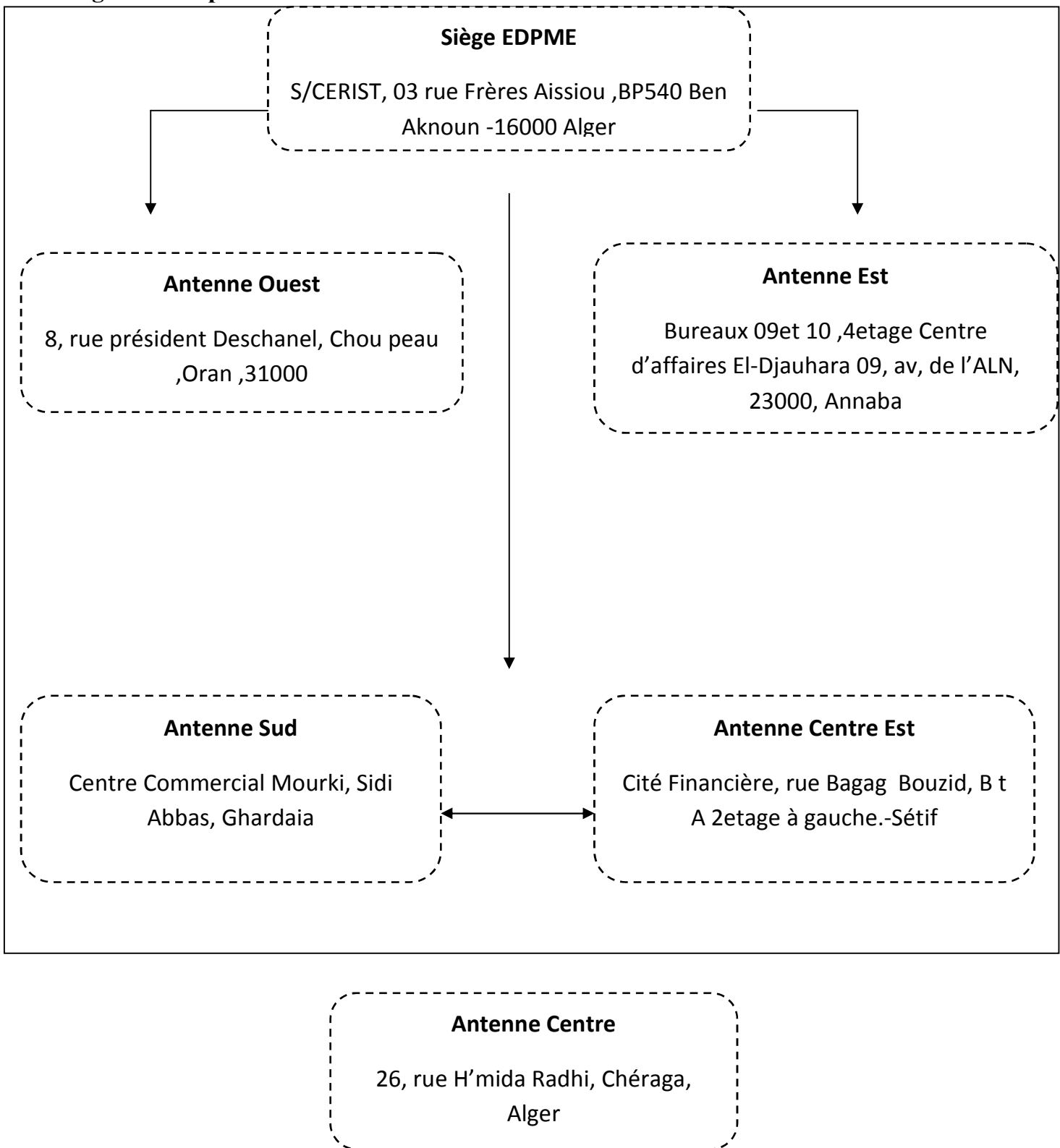
Pour atteindre les objectifs tracés pour le programme, trois stratégies ont été déployées successivement :

-Une stratégie de pénétration tous azimuts : il s'agissait de faire la preuve que le programme était capable d'opérer sur tout le territoire, dans tous les sous-secteurs industriels et sur toutes les fonctions de l'entreprise.

-Une stratégie d'élargissement : ED-PME a installé sur le territoire national cinq antenne chargés d'effectuer la prospection des entreprises (Sétif, Alger, Ghardaïa, Oran et Annaba).Le suivie des actions mise en place par des experts européens et algériennes et l'accompagnement des chefs d'entreprise dans le processus de mise à niveau.

-Une stratégie de renforcement : ED-PME à décidé en accord avec ces tutelles de mettre l'accent sur des actions de suivi et d'accompagnement d'une part et à privilégie les demandes des entreprises qui s'impliquaient plus que les auprès dans la mise à niveau.

Figure N°2 : présentation des antennes de l'EDPME :



Source : établi à partir de notre recherche

### 2.3. La cible du programme ED.PME :

Ce programme mise en avant les PME privées industrielle, employant au mois 20 salaires, néanmoins des exceptions ont été faites pour des petites entreprises employant entre 10 et 20 salaires qui travaillaient dans des sous-secteurs industriels. L'entreprise doit être en mesure de produire des attestations d'identification fiscales, d'immatriculation au registre de commerce et d'affiliation à la caisse nationale d'assurance sociale, dans le rapport finale établit.

En 2007 et durant son enquête, le programme ED-PME fait ressortir trois grandes catégories d'entreprises ;

- PME en situation de passivité et de survie ;
- PME en situation de croissance ;
- PME en situation de compétitivité.

### 2.4 .Les résultats du programme ED-PME :

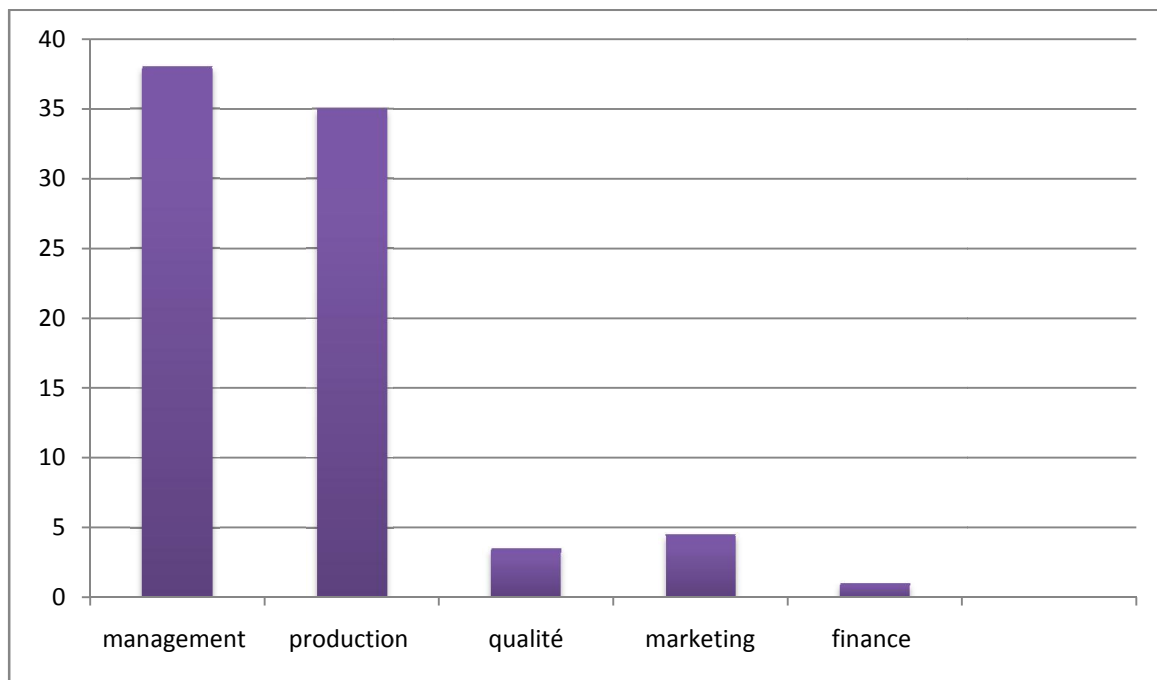
Le programme ED-PME vise à mettre à niveau 3000 PME d'une propriété privée, il réalise les résultats suivants :

**-Appui direct aux PME :** le bilan réalisée par la commission européen en 2007 à récénces 685 PME reçu et seulement 445 PME sont entrés dans un processus de mise à niveau, le reste 61 ont refusé la mise en œuvre des actions de programme, et 179 ont abandonnée après le pré-diagnostic, la wilaya de Bejaia a eu sa part dans se programme et selon les informations de la direction de la wilaya y avait 25 pme qui ont bénéficies des actions de mise à niveau soit 5,6%.

**-Appui financières :** le projet à fournis un appui à la création d'un (FGAR) à initier a un développement de cinq sociétés financier spécialisés, pour objectif d'accorder aux PME privées, la possibilité de trouver un financement externe pour leurs besoins de développements, et, ainsi, compenser l'absence tops marquantes d'intermédiation financière.

--**Appui a l'environnement institutionnel des PME** : le projet a permis la création d'un conseil national consultatif de la PME, elle a aussi financé des formations destinées aux associations patronales et professionnelles ainsi qu'aux chambres de commerce et d'industrie et aux cadres du ministère de la PME et de l'artisanat.

**Figure N°3** : type d'action et répartition de mise à niveau sur 445 PME :



Source :MIR

Cette figure nous montre que la grande part de ces actions destinées à la fonction management de ces PME 38%, dans la deuxième rangée c'est la fonction de production avec 35%, dans cette logique, ces pourcentages confirment les carences des petites et moyennes entreprises algériennes, en matière de gestion et techniques de production et de gestion personnel et la non maîtrise des coûts de production qui engendrent des pertes sur le plan des profits en termes de valeur.

Alors que, les autres fonctions telles que le marketing, la qualité assistent à un taux faible d'intervention, cela ne veut pas dire que les petites et moyennes entreprises ont une maîtrise pour les techniques de ventes dans le cadre du marketing, et une qualité de produit offerte, mais simplement des propriétés d'entame des actions de mise à niveau se sont manifestées avec, certes, des situations financières assez acceptables. En plus des

actions preconises au sein des petites et moyennes entreprises le programme pu diriger des formations et seminaires dans le cadre de savoir faire avec la participation de chef d'entreprises ,et cadres dirigeant .

On conclut que,la mise en œuvre d'ED-PME est une parallel de MIR, c'est que peu PME qui ont accepter l'idee de mise à niveau .voir le nombre de PME qui ont abandonner leur demarche de mise à niveau apres le pre-diagnostic soit 179PME ,en realisant que 15%de son objectis fixe aux préalable(3000PME) le resultat reste médiocre,mais plus au moins important par rapport a celui de MIR (13,7%) .

### **3. le programme AND pour la mise à niveau des PME :**

#### **3.1 Cadre législatif et réglementation du programme de mise à niveau :**

Un autre programme lancé pour remédier au dysfonctionnement des entreprises Algériennes et les rendes plus compétitives... les pouvoirs public ont lancé un programme national de mise à niveau dans le cadre de complémentarité à celui d'ED-PME achevé en 2007, c'est à partir de cette année que le programme de mise à niveau des PME "ANDPME "été conclue à être mise en œuvre.

Selon le conseil national consultatif pour la promotion des petites et moyennes entreprises (CNC-PME) les quelques 300 000 PME que compte l'Algérie sont les plus fragiles de l'espace méditerranéen .C'est pourquoi un programme nationale été mise sur pied afin d'aider ces PME à trouver leur place sur un marché de plus en plus mondialisé et, donc, fortement concurrentiel .Les contraintes aux quelles font face ces PME sont bien connues :les lourdeurs bureaucratique ,la présence d'un important secteur informel et de nombreux produits contre fait .Les réticences des banques à consentir des prêts ,la difficulté de recruter une main d'œuvre bien formée ,ces insuffisances en matière d'innovation .Ce ne sont la que les plus évidentes. Comme le signale (OUALI ,2008), ce dernier rapport en outre que ces PME se trouvent menacées par l'accord de libre-échange avec l'Union Européenne, c'est ce qu'ont fait remarquer les chefs d'entreprises l'ors d'un forum tenu à Alger en janvier 2008, qui à donnée lieu à une réflexion sur l'adhésion de l'Algérie a l'OMC. D'ailleurs, les incidences de l'ouverture des barrières commerciales

avec l'Union Européen se feraient déjà sentir en Algérie, dont les pertes annuelles sont évaluées à 600 millions de dollar.

Le programme d'ANDPME ,initier par le ministère de la PME et de l'artisanat qui prenait en charge l'ensemble des PME comme il est défini dans la loi d'orientation n°01-18 du 12 décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise ,il été prouvé pour une période d'un de 06 ans avec un objet de mise à niveau de 6000 PME ,un enveloppe d'un (1)milliard DA pour un l'ans ,et consacré pour sa mise en œuvre

### **3.2 Objectifs de Programme National de Mise Niveau :**

L'objectif du programme National de Mise à Niveau est d'accompagner les PME dans le but de leur permettre d'améliorer leur compétitivité .Ainsi que le renforcement de leur positionnement sur le marché local et les marchés extérieurs.

L'atteinte de cet objectif nécessite la mise en œuvre de programmes opérationnels organisés en actions internes à l'entreprise, mais aussi en actions orientés vers l'amélioration de l'environnement de l'entreprise, ainsi que vers l'amélioration des conditions de fonctionnement de l'économie.

Ce programme vise (BOUKRIF Moussa, 2009, p.6) :

**-La mise à niveau des capacités de gestion et d'organisation :** par le coaching, le conseil et la formation du management, pour l'apprentissage d'une culture d'entreprise faite de risque, de décision et de compétition.

**-La mise à niveau des capacités de maîtrise de la connaissance et de l'innovation :** pour développer la capacité d'absorption des technologies et ce, par l'acquisition de services d'information et d'intelligence économique, la création de laboratoire de recherche et développement, la constitution de banques de données, d'unités de veille technologique et d'observation des marchés, notamment pour les grandes entreprises ;

**-La mise à niveau de la qualité de l'entreprise :** par l'appui à la qualité du système de management de la production, l'aide à la certification, l'incitation à la mise en place de laboratoires d'analyses et d'essais ;

**-L'appui aux investissements matériels de productivité :** cet appui doit privilégier les investissements qui accroissent l'intensité technologique des procédés et densifient le tissu des PME .Ce sont les procédés technologiques de production, les TIC, les équipements servant à la R & D, au renforcement de la capacité d'exportation, l'intégration interindustrielle ;

**-La mise à niveau des ressources humaines :** précédée par un audit des ressources humaines, cette action vise l'assistance à l'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines intégré à la stratégie d'investissements de l'entreprise, l'appui à la formation en management, aux techniques d'exportation et à l'utilisation des TIC.

### **3.3 Les missions de programme ANDPME :**

-De mettre en œuvre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME ;

-de mettre en œuvre le programme national de mise à niveau des PME et d'assurer son suivi ;

-de promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME ;

-de suivre l'évolution des PME en termes de création, de cessation et de changement d'activités ;

-de réaliser des études de filières et notes de conjoncture périodiques sur les tendances générales de la PME ;

-de collecter, d'exploiter et de diffuser l'information spécifique aux domaines d'activités des PME.

**3.4 Les dépenses d'ANDPME pour la mise à niveau des PME :**

Il prendra en charge les actions suivantes :

- pré-diagnostic ;
- plan de mise à niveau ;
- mise en œuvre des plans de mise à niveau ;
- réalisation des études de marché ;
- accompagnement à la certification qualité ;
- soutien des plans de formation des personnels des PME ;
- Action de soutien en matière de normalisation ;
- appui à l'innovation technologique et recherche développement au sein des PME.

**3.5. Méthodologie et suivi pour la mise en œuvre de l'ANDPME :**

L'appui à la mise en œuvre du programme de mise à niveau se traduira par l'octroi à l'entreprise d'une prime qui sera débloquée en trois échéances en fonction du degré de réalisation des actions éligibles :

- Après réalisation d'au moins 40% du total des investissements (matériels et immatériels) éligibles ;
- Après réalisation d'au moins 70% du totales des investissements (matériels et immatérielles) éligibles ;
- Après réalisation intégrale du plan de mise à niveau de l'entreprise.

**➤ Les fonds de mise à niveau :**

La contribution de l'ANDPME au financement du plan de mise à niveau est présentée comme suit :



-Diagnostic stratégique global de mise à niveau : financé à 100% avec un montant de 0,6 MDA par PME.

-Investissement Immatériel : financé à 100%.

-Investissement Matériel : financée à 20%.

-Prise en charge du salaire d'un cadre spécialisé (Nouveau poste) durant deux années dans les fonctions clés pour l'amélioration de la compétitivité de la PME.

-Accompagnement à la certification selon la norme ISO 9001 version 2000 : prise en charge à hauteur de 1,2 MDA par PME.

Le montant maximal du financement du plan de mise à niveau est plafonné à 5 MDA par PME (investissement matériel et immatériel).

#### **La fiche technique de programme ANDPME 2010/2014 :**

**Tableau N°01 : le programme ANDPME (2010/2014) :**

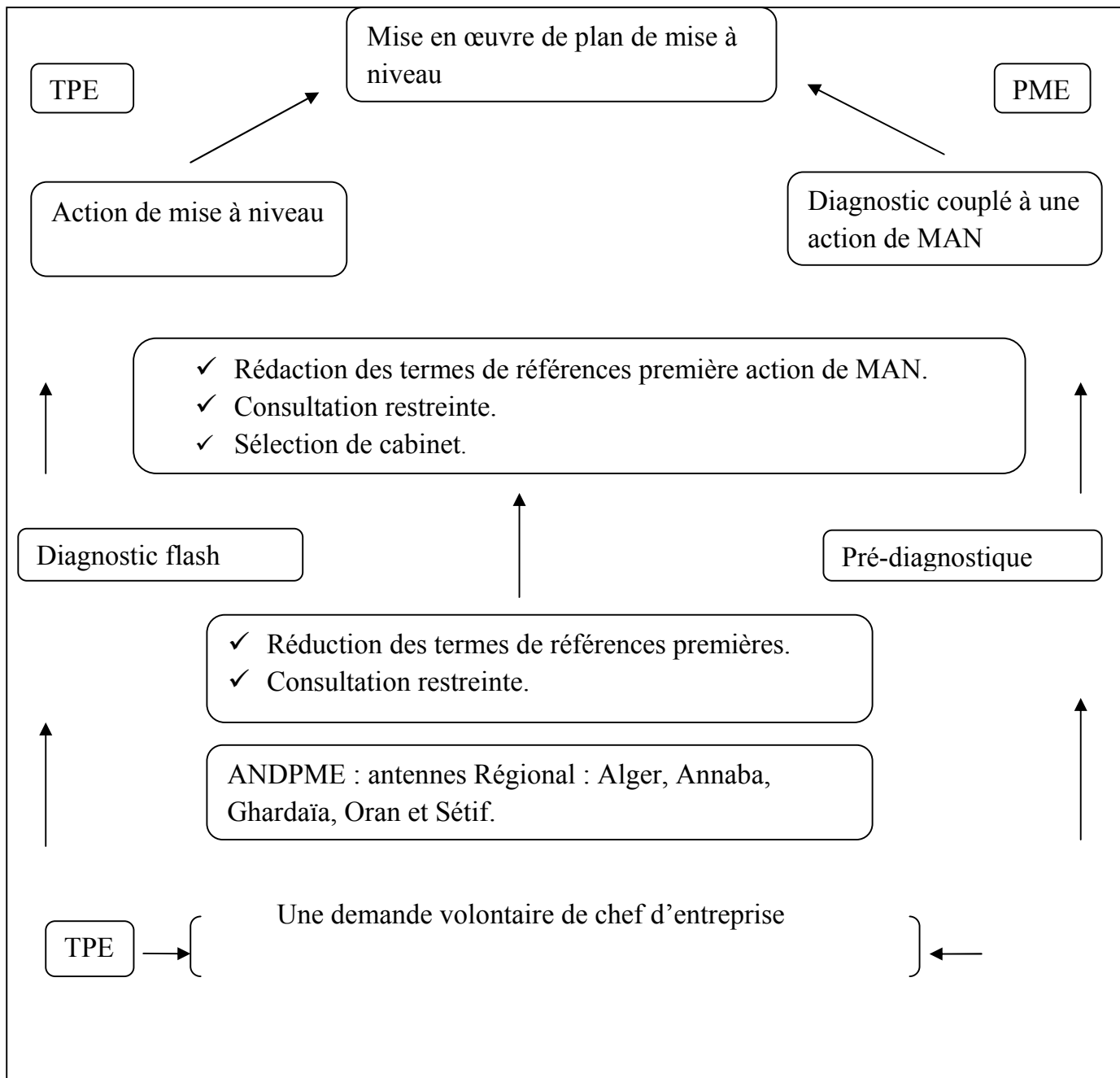
Intitulé	Programme National de la mise à niveau des PME mise en œuvre par ANDPME
Objectif à atteindre	20000 entreprises
Durée de réalisation	03 ans
Population cible	Les PME, l'environnement de la PME
Coûts totale du programme	A la charge de l'état, s'élève à 385 736 000000 DA (386 milliard de dinars).
Source de financement, budget de l'état	Fonds d'affection spécial n°302 -124 intitulés « fonds national de mise à niveau des PME».

**Source :** ANDPME

Dans le cadre du plan quinquennal 2010/2014 l'ANDPME lance actuelles (dès le début 2011 ,sous une formes de complémentarité et de continuité a celui lancé en 2007 ) un programme de mise à niveau avec un enveloppe financière arrondie à 386 milliard de dinars visent un double objectif :maintenir ,voir élargir la part du marché interne pour les

entreprises national face à l'arrivé de nouveau concurrentes et leurs permettre la quinquet dans le marché international .Des secteurs aussi varies mais porteurs d'une fort valeurs ajoutés tels que :les industries mécaniques ,le BTPH ,la pêche ou les services sont au cœur de cette stratégie pour faire décoller la part de l'industrie dans le PIB de 5% actuellement 10% a la fin du programme quinquennal (EL MOUDJAHID ,2011).

**Figure N°04: les modes d'actions d'ANDPME :**



Source : ANDPME

PME

Ce programme a peu bénéficié des transfères de ED-PME tel que les Cinq antennes de direction installées sur le territoire national et les cabinets d'expertises, répondons son objectifs initiale c'est d'avoirs 6000 PME d'adhésion et engagement dans le processus de mise à niveau .Les résultats escomptes sont :

**-La viabilité des PME :** elle vise à permettre aux entreprises le maintien de leur part sur le marché local et la conquête des marchés extérieurs.

**-La compétitivité des PME :** à travers l'adaptation des entreprises aux méthodes et pratiques d'organisation notamment par la maîtrise des couts et de la qualité des produits et services .Les entreprises doivent se mettre en conformité aux normes internationales en matières de qualités (norme ISO),et le renforcement de la qualification des dirigeants ,des gestionnaires et du personnel .Ainsi ,de renforcer la capacité managériale des dirigeants en leur expliquant la notion de culture d'entrepreneuriale.

**-La création d'emploi :** l'accroissement de l'offre .Mais tenant compte de la sensibilité de ce volet, il doit être pris en considération comme facteur important de l'éligibilité de l'entreprise.

Il n'existe pas encor de réels statistiques concernant l'état d'évolution du programme national de mise à niveau, mais selon l'ANDPME ces derniers années il ya une augmentation de demande d'entreprise pour l'adhésion au programme (LAMIA AZOUAOU ,2010) :

-A la fin de 2008, plus de 341 demandes, 27 PME seulement ont peu bénéficié d'une réel Mise à Niveau.

-A la fin de l'année 2009, plus de 670 demandes, 63 PME seulement pu bénéficier d'une réel Mise à Niveau.

Alors que, malgré les opportunités offerts a ce programme afin de prospecter le maximum d'entreprises et sachant que les précédents ont servis d'essaie dans le cadre de mise à niveau, le bilan d'ANDPME 2007/2010 affiche comme suit :

- 1700 demandes de mise à niveau ;

- 352 d'action au profit de 341 (2,5% d'entreprise de la wilaya de Bejaia en nombre de 9 entreprises de divers secteurs d'activités) ;
- 20 actions de formation ;
- 22 protocoles d'entent signés entre l'agence et les associations professionnels ;
- 13 journées d'information ont été organisés regroupent ainsi 47 wilayas ;
- Manuelle intitulé « concevoir sans business plan » destinées aux banques et aux entreprises ;
- Plusieurs séminaires par thématiques « qualités, innovation, tourisimes, RH, appuis aux investissements immatérielles de productivités.
- Le scores réalisait par ANDPME et de 5,5 % est très faible par rapport aux deux qui l'on précédés, cela peut être corrigés à travers son changement d'objectif, en Passant de 6000 à 20 000 qui reste à savoir d'ici 2014.

**Tableau N° 02 : La répartition spatiale des entreprises adhérees à PNM :**

	<b>Nombre</b>	<b>%</b>
Centre	77	25
Est	101	33
Ouest	119	39
Sud	8	3
Totale	305	100

Source : ANDPME

#### **4. le programme de la GTZ (Germa Agency for Technical Coopération):**

GTZ à réaliser deux projet qui appuient le secteur de la PME/PMI algérienne : le projet PME /conforme : conseil et formation pour les PME, et le projet Appui aux AP et organisations patronales :

#### **4.1 PME/conforme : conseil et formation pour les PME algériennes :**

Lancé en 1996 ,ce projet visait principalement des actions de formation tournées bien vers les entreprises que les services à l'industrie .Le projet s'appuyait sur un réseau de structures d'appui a l'industrie (écoles de gestion et cabinets conseil ,Chambre Nationale du commerce et de l'industrie ).Il a permis de former à la conduite de mission de diagnostic et d'accompagnement /conseil des consultant issus d'écoles de gestion et de cabinets conseil locales (public et privées ).Le projet PME /Conforme a aussi financé des formations thématiques pour les managers et cadres des PME ainsi que la réalisation d'un certain nombre d'études sur l'environnement de la PME algérienne.

#### **4.2 Appuis aux associations professionnelles et organisations patronales :**

Lancé en 2005, ce projet vise à appuyer les AP .Il comprend deux phase : une 1ère phase de trois années, qui sera suivie d'une deuxième de trois autres années .Le projet a permet de diagnostiquer 12 AP et artisanales dans différents secteurs industriels et l'élaboration de plans opérationnels correspondants .Les plans opérationnels portent sur trois types d'actions :

- le développement des services à offrir par les associations à leurs adhérents ;
- amélioration des capacités de lobbying des associations ;
- renforcement de l'organisation interne des associations ;

La GTZ (German Agency for Technical coopération) prévoit de lancer un troisième projet d'assistance aux PME dénommée « ARC » (Appui au Renforcement de la Compétitivité).Ce projet devrait se concentrer sur trois types d'activités d'appui :

- Innovation ;
- Micro-finance ;
- Formation.

Ce projet est doté d'un budget de 5,5M€, et prévu pour démarrer en 2007.

**5. Le programme PME II :**

La collaboration Algéro- Européenne dans le domaine de soutien au développement des PME ne s'est pas arrêté à ce programme, mais un second programme d'appuis PME II a été mis en place en collaboration avec l'Union- Européen pour moderniser et soutenir le développement des PME locales en fournissant l'assistance technique et formation.

Ce programme s'inscrit dans la continuité d'EU- Développement et de ces acquis il est entré en vigueur en 2009, pour une durée de 03 ans et doté d'une enveloppe de 44 millions d'€ (40 millions provenant de l'Union -Européen , 3 million de l'Etat Algérie et 01 million de contribution des PME bénéficiaires ), les petites et moyennes entreprises unifiées du programme ont été choisies selon une grille de critères à savoir : « employer au moins 20 salariés et avoir réalisé un chiffre d'affaires égal ou supérieur à 100 millions de DA ». récemment dans le cadre de ce programme et selon son directeur national M.ABDELJALIL Kassouss , 100 PME « issues des secteurs de la mécanique ,de la marketing, de l'agro - alimentaires ,de la production pharmaceutiques ,des matériaux de constructions et des technologies de l'information et de la communication », ont été présélectionnés pour prendre part à l'élaboration d'un diagnostic sur leurs environnements, d'autres enquêtes vont être lancées pour identifier les besoins des différentes PME en matière de formation et d'expertise (une étude lancée en 2010 pour déterminer les capacités des petites et moyennes entreprises du secteur des TIC, en collaboration de PME II et les autorités concernées.' L'E-Algérienne 2013 mise en place pour le ministère de la poste et technologies de l'émergence de l'économie numérique. .il prévoit 500 PME industrielles à mettre à niveau.

**4. Les principaux partenaires de la MAN en Algérie**

Dans un processus de MAN plusieurs partenaires participent directement ou indirectement, techniquement ou financièrement ,et qui peuvent être nationaux ou internationaux .En Algérie à l'instar d'autres pays, plusieurs organismes sont mis en place pour accompagner les entreprises dans leur processus de MAN .Ainsi l'Algérie s'est

appui sur des partenaires internationaux spécialisés dans la MAN ,pour un appui technique et financier .

### **1. Les partenaires nationaux de la MAN**

A l'instar d'autres pays, l'Algérie possède plusieurs organismes qui peuvent participer au processus de MAN, avec leur appui technique ou financier.

#### **1.1 L'office National de métrologie Légale(ONML)**

La métrologie légale recouvre l'ensemble des dispositions réglementaires mises en place par les pouvoirs publics pour garantir la qualité des instruments de mesure utilisés dans le cadre de transactions commerciales .Créé en 1986 ,l'ONML est un établissement public à caractère administratif (EPA) relevant du MIPI .Sa mission principale est de s'assurer de la fiabilité de la mesure des instruments nécessitant une qualification légale et ayant une incidence directe sur l'équité des échanges commerciaux ,la santé ,la sécurité ,l'environnement et la qualité de la production industrielle .Ses objectifs sont la sauvegarde de la garantie publique, la protection de l'économie nationale sur le plan des échanges nationaux et internationaux et la protection du consommateur([www.onml.dz](http://www.onml.dz)).

#### **1.2 L'organisme Algérien d'Accréditation (ALGERAC)**

Divers activités qui relèvent du domaine technique, managérial (gestion et promotion de la qualité ) ou réglementaire (arbitrage ,régulation administrative ) nécessitent l'intervention de laboratoires et organismes de contrôle de conformité pour effectuer des analyses ,vérification et expertise divers .L'accréditation a pour but précisément de garantir que tous ces organismes disposent d'une qualification professionnelle avérée pour effectuer les prestations qui ressortent de leur champ d'intervention et ce ,en les soumettant préalablement à un système d'examen rigoureux .ALGERAC est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC),placé sous la tutelle du MIPI .Il est principalement chargé de l'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité ([www.algerac.org](http://www.algerac.org)).

### **1.3 L'Institut Algérien de la Normalisation (IANOR)**

La normalisation a joué un rôle déterminant dans l'essor du développement technique et la croissance des échanges de produits .Avec l'ouverture de l'économie aux marchés internationaux ,l'Algérie a dû entreprendre une transformation totale de son dispositif normatif pour être en harmonie avec la législation internationale en la matière ,mais aussi pour prémunir son économie contre des risques de plus en plus accrus (tels que la contrefaçon ) liés à l'ouverture du marché national. La mise en œuvre de la politique algérienne de normalisation à été confiée dès 1998 à l'IANOR, établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), placé sous la tutelle du MIPI .

### **1.4 L'Institut National Algérien de Propriété Industrielle (INAPI)**

La propriété industrielle se définit comme l'ensemble des dispositions légales et administratives permettant de protéger les créations techniques (tels que brevets, dessins et modèles, schéma de configuration de circuits intégrés) et les signes distinctifs (marques et appellations d'origine) .L'Etat se doit de protéger le patrimoine créatif de » la nation et favoriser l'apport des technologies extérieures par le développement de la protection de la propriété industrielle. C'est dans ce cadre que le MIPI, en s'appuyant sur l'INAPI, compte déployer des actions dites de " propriété industrielle " dont la finalité est de contribuer à la valorisation de l'innovation et à la promotion de son développement ([www.inapi.org](http://www.inapi.org)).

### **1.5 Conseil National chargé de la promotion de la Sous- traitance**

Le Conseil a pour missions de :

- proposer toute mesure destinée à réaliser une meilleure intégration de l'économie nationale.
- Favoriser l'insertion des PME nationales dans le courant mondial de sous-traitance
- promouvoir les opérations de partenariat avec les grands donneurs d'ordres tant nationaux qu'étrangers.
- Coordonner les activités des bourses algériennes de sous –traitance et de partenariat



-Favoriser la valorisation du potentiel de sous –traitante des PME.

### **1.6 Le fonds de Garantie des Crédits à la PME (FGAR)**

Il intervient dans l'octroi des garanties en faveur des PME réalisant des investissements en matière de :

-Création d'entreprise

-Expansion de l'entreprise

-Prise de participation

Le pourcentage de la garantie varie de 10 à 80% du crédit ;Le montant minimal de la garantie par entreprise est de 4 000 000 DA ;Le montant maximal de la garantie par entreprise est de 25000 000 DA .

### **1.7 L'Institut National de la productivité et du développement Industriel(INPED)**

Crée en 1967, l'INPED s'est vu confier diverses missions destinées, notamment, à contribuer aux actions initiées par les pouvoirs publics en matière de MAN de l'économie nationale .Ses missions consistent essentiellement à :

-Servir de service d'appui et d'études au ministère de tutelle, notamment dans ses activités de restructuration industrielle et dans l'élaboration des stratégies y afférentes

-Contribuer par des moyens appropriés aux actions initiées par les pouvoirs publics en matière de MAN de l'économie nationale

-Assurer la formation en management de cadres et gestionnaires des entreprises publiques et privées et particulièrement celles du secteur industriel

-Entreprendre toute action de formation continue de professionnement et de recyclage dans les domaines de la gestion, des langues des affaires et de la documentation.

### **1.8 L'Agence National de Développement de la PME (ANDPME)**

Créée par le décret exécutif n° 05-165 du 3 mai 2005, L'ANDPME est l'instrument de l'Etat en matière de mise en œuvre de la politique nationale de développement de la PME .Ace titre, l'agence a notamment pour missions :

- De mettre en œuvre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME
- De mettre en œuvre le PMN des PME et d'assurer son suivi
- De promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME

### **2. Les partenaires internationaux de la MAN**

L'ONUDI, l'AFD et la GTZ sont de loin les principaux partenaires qui ont soutenu le processus de MAN EN Algérie.

#### **2.1 L'Organisation des Nations Unis pour le Développement Industriel (ONUDI)**

La coopération entre l'Algérie et l'ONUDI est une coopération de longue date qui a vu la réalisation de nombreux projets communs avant la formation du PI .Ces projets (parmi lesquels on peut citer ceux liés à la restructuration industrielle et au redressement des entreprises ,au développement des capacités de maitrise de la qualité des produits industriels, à la mise en place de bourses de sous-traitance et au renforcement des services de promotion ,de soutien et de suivi de l'investissement) ,et qui constituent la fondation du PI .Le PI qui a comme objectif l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle s'appui sur cinq composantes principales :

- Assistance à l'amélioration et la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle
- Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie
- Programme pilote pour la restructuration et l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes (publiques et privées) dont douze entreprises et quarante PME/PMI choisies parmi les sous secteurs prioritaires.

-Mise en place et maîtrise des systèmes et réseau d'information et de statistiques

-Création d'un environnement sain et durable en Algérie.

Le PI , a été financé par :le PNUD (co-financement avec l'Algérie ) ,des fonds propre de l'Algérie ,la France ,l'Italie et les fonds propre de l'ONUDI ,avec un budget prévisionnel de 11,442,000 dollars .Le PI servait de base comme un programme qui préparait le train au démarrage du processus de MAN en Algérie et ce la à travers :

-La sensibilisation des décideurs politiques et privés aux défis du secteur industriel en Algérie.

-La contribution au lancement et au déploiement du programme national de qualité.

-Renforcement des capacités des laboratoires et leur accréditation.

-Création du Centre agro-alimentaire.

-La création du système de gestion électronique d'information au sein de l'ANDI, et son élargissement à 11 guichets décentralisés.

-Soutien au réseau des Bourses de Sous-traitance et de Partenariat (BSTP).

-La mise en place d'ALGERAC comme organisme national d'accréditation.

-Le renforcement et la création des centres techniques.

-Lancement d'un programme pilote de MAN de 48 entreprises.

-La formation des auditeurs environnementaux.

## **2.2 L'Agence Française de Développement (AFD)**

Depuis 1963 ,les activités de l'AFD en Algérie ,ont porté sur la gestion par des protocoles négociés entre les gouvernements algérien et français et d'opérations engagées pour le compte du ministère des affaires étrangères, depuis 1992 ,et Proparco,depuis 2003 ,conduisent également leurs opérations pour leur propre compte. Le montant total des engagements nets du groupe de l'AFD en Algérie depuis 2000 jusqu'au 31 décembre 2008, s'élève à 260 ,8 M€, dont 234,2 M€ pour l'AFD et 26,6 M€ pour Proparco.

Le cumul des versements effectués sur la période atteint 183,6£ dont 158,0 M£ pour l'AFD et 25,6 M£ pour Proparco .L'ADF constitue un acteur important participant à la MAN de l'entreprise algérienne, et ce la à travers ses aides financières au développement de l'environnement de cette dernière :

-Dans le courant des années 90, l'AFD a participé à hauteur de 29% à la création d'une société de capital risque, la Financière Algéro-européenne de participation (FINALELEP), aux cotés de deux banques publiques (60%) et de la BEI (11%).

-En 1999, une première ligne de crédit concessionnel à long terme de 15£ a été octroyée au Crédit Populaire d'Algérie (CPA) .Ces ressources longues ont permis de financer les investissements d'extension et de modernisation des PMI/PME locales .Une deuxième ligne de crédit concessionnel à long terme de 40 M£ a été accordée au CPA en 2002 pour lui permettre de faire face à la demande croissantes des PMI/PME algériennes.

-Un appui direct au secteur privé a été également apporté par Proparco :une participation en fonds propres de 1 M£ dans une institution financière privée de leasing et un engagement en faveur de deux opérateurs privés de téléphonie mobile pour un montant global de 36,9 M£ .

-En 2007, l'AFD a accordé une subvention de 0,840 M£ pour le financement de l'assistance technique d'une société de micro crédit, dans laquelle par ailleurs Proparco a pris une participation de 1 M£.(AFD, groupe agence française de développement en Algérie ,mai 2009

### **2.3 La GTZ**

German Agency for Technicl Cooperation (GTZ) ,contribue à la prestation de services au profit des organisations patronales et AP ,dans le but d'assurer un développement durable de l'économie algérienne ,et ceci même avant la tentative d'adhésion de l'Algérie à la zone de libre-échange euro-méditerranée .La GTZ participe indirectement au processus de MAN des entreprises algériennes ,et ce la à travers le renforcement des compétences des structures d'appui aux PME .

## Résumé :

L'usage de la notion de mise à niveau des PME, a introduit de nouvelles normes relatives à un processus continu d'apprentissages, de réflexions, d'informations et d'acculturations, en vue d'acquiescer des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes.

Il est clair aujourd'hui que, les programmes de mises à niveau mis en place par l'Algérie ont intervenu pour mettre fin aux lacunes de gestion, d'où leurs objectifs primordiaux est de rendre ces petites et moyennes entreprises compétitives en leur offrant une assistance sous toutes les formes.

Donc le programme de mise à niveau est un processus qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement. Néanmoins, l'ensemble des résultats enregistrés pour le nombre des PME bénéficiaires est faible. Parce qu'ils ont porté sur l'aspect quantitatif, c'est-à-dire, en termes de nombre d'adhésion des PME et des actions réalisées.

**Chapitre III :**  
**Généralités sur les PME et**  
**développement des**  
**entreprises**

### **Préambule :**

Nous allons dans ce chapitre de, traiter les petites et moyennes entreprises, et ce en donnant un aperçu sur l'origine de cette dernière, sa définition, ses caractéristiques, types, classification, ainsi que les raisons de son existence.

### **Section 1. Connaissance sur les PME :**

Les PME est existes d'abord sous forme d'ateliers d'origine artisanale mécanisés et grandit tant par les investissements que par l'embauche d'une mains d'œuvre de plus en plus qualifiée et hiérarchisé .les PME constitue un groupe très hétérogène ,il ont présentes dans des activités très diverse .on retrouve dans la catégories des PME (OCD ,2004) ,le petite artisans qui fabrique seule des outils agricoles vendu sur le marché du village ;le café du coins de la rue ;le café internet d'un petite ville .mais aussi de petite entreprise d'ingénierie ou d'édition de l'logicielle commercialisant leurs produits à l'étranger et des entreprises de taille moyenne fabriquant des pièces détachés vendus sur le marche intérieure et à l'étranger...Ces entreprises exercent leurs activités sur des marchés très différentes ,il se distinguent par le niveau des compétences de leurs salaries ,de montantes de leurs capitale et leur technicités à ce développés .

#### **1. Définition des PME :**

L'extrême hétérogénéité des PME rend difficile la définition d'un cadre général, c'est pour cette raison qu'elle s'inscrit sur deux approches qui sont l'approche qualitative et l'approche quantitative.

##### **1.1 L'approche qualitative :**

La spécificité descriptive de cette approche vise à mettre l'évidence de la dimension humaine, selon l'économiste américain DAVID BIRCH, distingue trois types (catégories) d'entreprise : les souris qui sont très petites entreprises, les gazelles qui sont les moyenne entreprises, et enfin les éléphantés qui représentent les grandes entreprises :

## Chapitre III : Généralité sur les PME et développement d'entreprise

---

-Les souris ou les TPE : se sont les très petites entreprise de moins de 10 salariés, elles ont vocation à rester structurellement petites, leur potentiel est réaliser pleinement à cette taille et elles n'ont aucun raison d'en sortir .dans tous les pays les "souris " représentent l'écrasante majorité des PME plus de 92 % leur existence est donc nécessaire pour exploiter les niches que les grandes entreprises ne sont pas en mesure d'atteindre et pour suivre les variations de la demande. (MARNIESSE Sarah, 2000, p. 6).

-Les gazelles ou les PE : ce sont des moyennes entreprises (100 à 250 emplois) qui figurent une sorte « d'élite » des PME (autour de 03% de la population totale de petites et moyennes entreprises d'un pays).toutefois, elles réalisent des performances exceptionnelles: vivacité, réactivité, innovation, croissance, exportation. C'est - à -dire plus précisément celles qui ont la croissance la plus rapide, cela peut nous déduire l'importance des petites et moyennes entreprises dans la croissance économique des pays développés et leur poids de la compétitivité.

L'OCDE les calcifie des PME innovantes et/ou à forte croissance. (OCDE, 2002.).

De sa part le rapport de **BOLTON** (1971), considère la PME comme une entreprise qui :

-Détient une part relativement petite de son marché.

-Gérée de manière personnelle par son propriétaire.

-Indépendante, cela voudra dire ; non intégré dans une structure plus grande et ses propriétaires prennent leurs décisions sans contrôle extérieurs.

D'un même rapport, les PME est également une entreprise qui, en termes économiques, ne possède qu'une part relativement petite d'un marché, en d'autres termes, ces entreprises ont à faire face à de nombreuses concurrentes, selon ce rapport la plupart de ces entreprises n'ont pas une part suffisante de leurs marchés, pour leur permettre d'influencer de manière significative leur prix de vente en modifiant les quantités qu'elles produisent ,c'est -à-dire le rapport de Bolton partage le même point de vue cité par la définition de CG des PME ,un seul propriétaire ,une part de profit moyenne ,et une taille réduite. (REDOUANE Abdellah, 2009, p.21).



## Chapitre III : Généralité sur les PME et développement d'entreprise

---

De son côté la Confédération Générale des PME (CGPME) donnent les définitions suivantes :( CGPME, 1983, p.1.).

-Les PME 'l'entreprise dans laquelle le chef d'entreprise assume personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales des l'entreprise quelle que soit la forme juridique de celle-ci'', cette citation de confédération générale s'est penchées sur le côté hiérarchique, d'où elle mentionne qu'il existe un seul responsable qui prendre en charge tous les domaines dont elle relève son activité.

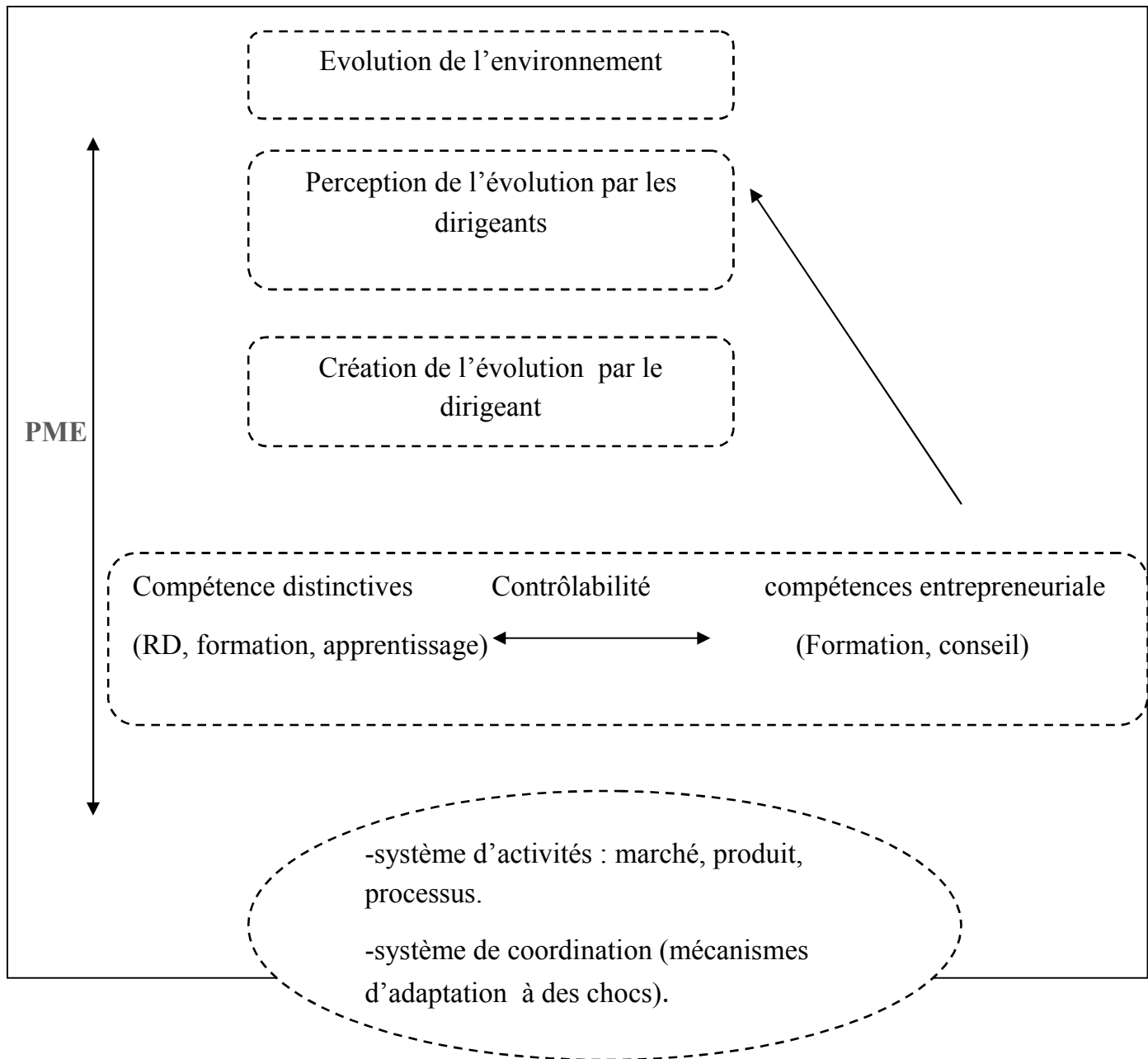
-Les PME '' *une entreprise opérant dans le domaine économique dont l'existence est conditionné pour la meilleure et pour le pire par la gestion d'une entrepreneure jouissant d'une indépendance décisionnel ''.*

-Les PME 'sont des unités de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il souvent propriétaire et qui est directement lié a la vie de l'entreprise ', cette définition évoque l'organigramme que peut prendre une PME, sous caractère socio-économique et l'autorité d'un seul dirigeants.

« Les PME sont des entreprises dont la taille, définit à partir du nombre d'employés, du bilan ou du chiffre d'affaire, ne dépasse pas certaines limites : les définitions de ces limites différentes selon le pays ». (LEVRATOS Nadine, 2009, p.191).

De son côté **ALICE Guillhon** propose une définition sur les PME : « centrée sur la contrôlabilité, c'est -à -dire le fait qu'une PME soit dotée d'un système organisationnel qui puissent être contrôlés par le dirigeant », voir la figure (N°6) présente un carte d'identité fondée sur la notion de contrôlabilité. (ALICE GUILLHON, 1998, p.60).

**Figure N° 05:** La carte d'identités de la PME



**Source :** A.G, "vers une nouvelle définition de la PME à partir de concept de contrôlabilité"

A partir de se shama Alice GUILLHON, distingue que :

-Le système d'activité de la PME est représenté par les produits et le marché sur lequel elle ainsi que par le processus de fabrication de ses produits et de sélection de marchés.

## Chapitre III : Généralité sur les PME et développement d'entreprise

---

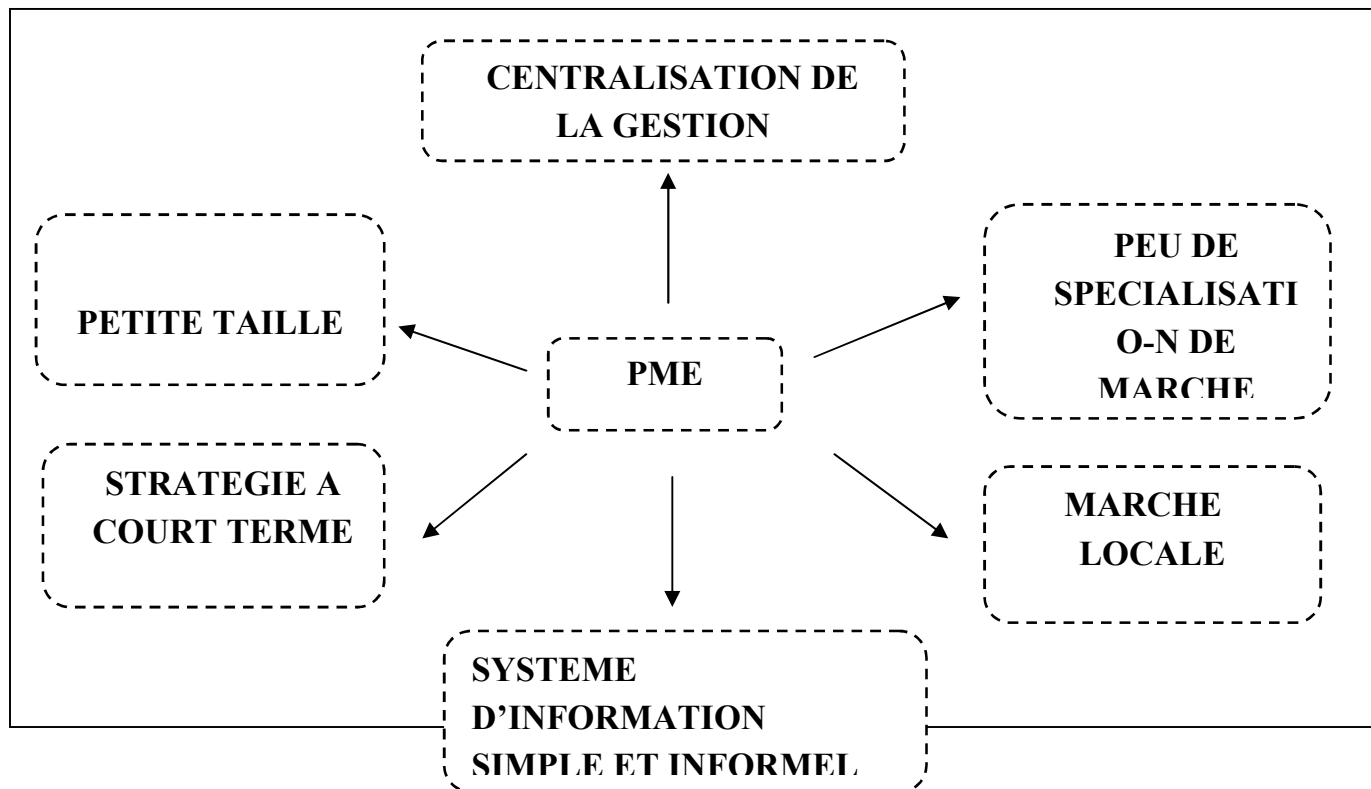
-Le système de coordination et définit comme l'ensemble des moyenne matérielles et immatérielles (formation, études et conseil, recrutement, communication ...), mise en œuvre pour répondre à des chocs extérieurs.

-La contrôlabilité opère la mise en relation des compétences entrepreneuriales et des compétences distinctives intégrés dans un contexte organisationnel propre à chaque PME.

**P.A.JULIEN** propose cette définition'' les PME sont des déférentes non seulement a cause de leurs caractères holistique dans leurs fonctionnement, mais aussi à cause de leur hétérogénéités qui fait qu'il est difficile de parler de la même façon des petites et moyennes entreprises ,ou de celles manufacturières vis-à-vis de celles des services ou encore de celles banales vis-à-vis de celles très technologiques''. Elle résume les PME comme suite (voir figure (N°07)):

- La petite taille ;
- La centralisation de gestion ;
- Une faible spécialisation ;
- Une stratégie formalisé ou intuitive ;
- Un système d'information interne pu complexe ;
- Un système d'information externe simple ;

**FIGURE N°06** : présentation de principales traits des PME :



Source : d'après P-A-julien, PME : bilan et perspective ,1994.

De ce fait, l'approche qualitative de la PME se base sur trois critères qui sont : la responsabilité, la propriété et l'objectivité particulières de rentabilité.

### 1.2 l'approche quantitative :

Cette approche vise à cerner les différents critères qui sont des paramètres quantitatifs tels que le chiffre d'affaire, le total du bilan, le profit brut, la valeur ajoutée le nombre d'employés, les bénéfices ...etc.

La Définition statistique des PME varie selon les pays et tiennent généralement comptent des effectifs ,du montant du chiffre d'affaires et de la valeurs des actifs ,parce que les informations correspondantes sont faciles à recueillir la variable la plus communément utilisée et le nombre de salaire .l'union européen et un grand nombre de pays de l'OCDE et de pays en transition et en développement fixent la limite supérieures a 200 au 250 personnes rares sont les pays qui adoptent une autre règle : le JAPON (300 salaires )et les ETAT-UNIS (500 salarie ).

## Chapitre III : Généralité sur les PME et développement d'entreprise

Un grand nombre de pays définissent en outre, une catégorie regroupant les travailleurs indépendantes et les micro-entreprises qui emploient moins de 10 salariés.

**Tableau N° 03** : La définition e la PME selon l'Union Européenne :

Categories d'entreprises	effective	Chifre d'affaires	Total de bilan
Micro-entreprise	< 10	≤ 2 million d'Euros	≤02millions d'Euros
Petite entreprise	< 50	≤ 10 millions d'Euros	≤10millions d'Euros
Moyenne entreprise	< 250	≤ 50 millions d'Euros	≤43millions d'Euros

**Source** : [http://ec.europa.eu/entreprise/poly\\_cyme/définition/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/entreprise/poly_cyme/définition/index_fr.htm)

En Algérie, la petite et moyenne entreprise est définie, quel que soit son statut juridique (SPA, EURL, SARL), comme étant une entreprise de production de benne ou service employant de un (01) à deux cent cinquante(250) personne ,dont le chiffre d'affaires n'excède pas deux (2) milliard de dinar ou dont le totale du bilan annule n'accède pas cinq cent (500) millions de dinars et qui respecte les critères d'indépendances (dont le capital n'est pas détenue à 25 % et plus par une ou plusieurs autres entreprise ne correspondant pas à la définition des petites et moyennes entreprises) .(selon la loi n°01-18 du Ramadhan 1422 ,12decembre 2001.)

**Tableau N°04** : Définition Algérienne de la PME :

Entreprise	effectifs	Chiffre d'affaire (DA)	Total bilan (DA)
Très petit entreprise	1- 9	< 20 millions	< 10 millions
Petite entreprise	10 -49	< 20 millions	< 100 millions
Moyenne entreprise	50-250	02 milliard	100 -500 milliards

**Source** : SAMIA GHARBI, 2011, p.05

## Chapitre III : Généralité sur les PME et développement d'entreprise

---

Afin de rendre la définition de la PME plus opérationnelle dans le cadre de cette approche, la Small Business Administration (S.B.A) a établie des critères quantitatifs qui sont évoqués dans le tableau suivant :

## Chapitre III : Généralité sur les PME et développement d'entreprise

**Tableau N°05:** les critères de S.B.A.

Groupe d'industrie	Critères(selonl'industrie)	Intervalles des limites
Commerce de gros	Travailleurs occupés	Moins de 100
Commerce de détail	Recettes maximales annuelles	De 5 à 20 million de \$ selon les sous –secteurs
Construction	Recettes maximales annuelles	De 7 à17 \$ de selon les sous- secteurs
	Travailleurs occupés	De 500 à 1500 \$, selon les sous-secteurs
Transports	Recettes maximales annuelles	De 1 à 25 million\$ de selon les sous-secteurs
Extraction	Travailleurs occupés ou recettes maximales annuelles	Moins de500 ou moins de 5 million de \$, selon les sous-secteurs
Agricultures	Recettes maximales annuelles	De 0.5 à 9 million de \$, selon les sous secteurs
Services	Travailleurs occupés ou recettes maximales annuelles	De 500 à1500 ou de 3.5 à21.5millions de \$, selon les sous-secteurs

**Source :** robert WTTTERWULCHE ; « la PME, une entreprise humaine » ; édition : DE BOECK ; paris, 2008, p.26

### **2- Les courants de recherche en PME :**

Dans les années 70 ,l'objet PME n'est pas pris en compte en tant que tel mais, il est inclus dans une problématique de gestion globalisante ,qui gomme le plus souvent toutes ses spécialités .Dés lors ,deux grandes tendance de travaux distinctes spécialisées dans l'analyse exclusive d'approche de grande entreprise ,au contexte de la PME ,(la démarche de la spécialité ) et l'opposé ,les tentatives de jeter un regard neuf sur la question de la PME en faisant abstraction des problématiques classiques de la grande entreprise (le courant de la diversité ).La PME se constitue alors progressivement en objet de recherches ,mais ,relatif dans la mesure ou le caractère spécifique de la petite et moyenne entreprise ne peut s'établir que comparativement avec la grande entreprise .(OLIVIER Torres,1998,p.17).

#### **2.1 Courants des fondateurs (1975-1985) :**

A partir des années 70, deux courantes ont été distingués spécialisés dans l'analyse des PME, d'une part, le courant de la spécificité a pour objet de mettre en évidence les lignes caractéristiques des entreprises de petite taille, d'autre part, le courant de diversité cherche à établir les typologies dans le but de classer l'hétérogénéité du monde des PME.

##### **A. Courant de spécificité (1975 -1985) :**

Dans ce courant la PME est considéré comme une entité particulier par rapport à la grande entreprise ,est l'objectif que se donne le courant de la spécificité ,en effet ,vu l'existence de différence dans les structures organisationnelles ,les comportements stratégiques et les performances économiques et financières entre la PME et la grande entreprise ,il est difficile de concevoir que les deux espèces appartiennent au même genre .Aussi il s'agit dans ce courant ,de définir un profit, type de la petite et moyenne entreprise en se basant sur les traits communs qui caractérisent ce nouvelle objet de recherche ,dans cette perspective ,les auteurs avances que « plus la taille de l'entreprise est petite ,plus cette dernière et spécifique » .(OLIVIER .T, op cite ,p.14 ).

Le courant de la spécificité port une attention particulière à la mise en évidence d'uniformités, qui résultent de tendances lourdes de la petite taille pour contourner la



question de l'hétérogénéité du monde des PME, les auteurs de ce courant, insistent sur les caractéristiques communes, ce sont les invariants qui constituent la base de la spécificité des PME.

### **B. Courant diversité (1975-1985) :**

Dans ce courant les PME sont considérées comme un ensemble trop hétérogènes pour se prêter à toute tentative de généralisation « les petites entreprises constituent un univers particulièrement hétérogènes ou le critère de taille n'est pas toujours le plus discriminant (LEVRATTO Nadine, op-cite, p.03.). C'est aussi l'avis de JULIENE pour qui « Les PME sont différentes, non seulement à cause de leur caractère holistique dans leur fonctionnement, mais aussi à cause de leur hétérogénéité, qui fait qu'il est difficile de parler de la même façon, des petites ou des moyennes entreprises ou de celles manufacturières vis-à-vis de celles dans les services, ou encore de celles banales, vis-à-vis de celles très technologiques. (PIERE -ANDRE JULIEN, 2007, p.04).

Les auteurs de ce courant s'efforcent à simplifier et à rendre compte de l'hétérogénéité du champ, PME en dressant des types distincts. En effet, les PME sont considérées comme un ensemble trop hétérogène, pour se prêter à une tentative de généralisation, et du fait de la diversité de champ de "PME", tout est alors affaire de contexte. La petite et moyenne entreprise désigne alors une réalité multiple, pouvant se différencier par l'activité, la forme de propriété, les stratégies adoptées, le mode de gestion etc. ... Dans ce sens, CANDOU souligne que : « Au fur et à mesure de développement des connaissances sur les petites entreprises, la variété de leurs caractéristiques paraît devoir largement l'emporter sur leur uniformité ».

De ce fait, une contribution importante serait apportée, en étudiant empiriquement la diversité des formes adoptées par les entreprises, et en les réduisant en un nombre limité de classes, ayant en commun des caractéristiques relativement uniformes. (CANADAU .M.J).

### **2. Courants des prolongements (1985 -1995) :**

Chercher à réunir ces deux courants de recherche, et à rendre compte tout à la fois, de la spécialité et de la diversité de ces objets particuliers, que soit les PME fait

de ces dernières, à partir des années 80 ,un objet de recherche absolu , également ,deux courants de recherche se distinguent : le premier à concilier la diversité dans l'universalité de la spécificité de la PME ( le courant de la synthèse ) et le deuxième considère ,de façons plus au moins explicite ,que la spécificité de la PME est contingente ( le courant de la dénaturation ).

### **A- Courant de la synthèse (milieu des années 80 –début des années 90) :**

La prise de la conscience de la nécessité d'intégrer la diversité aux travaux concernant la spécificité prend un réel essor ,a la fin des années quatre-vingt ,avec le courant de la synthèse .Les auteurs de ce courant ,pensent que la spécificité du concept de PME est modulable .C'est –à-dire ,que les PME deviennent plus au moins spécifiques ,les caractéristiques spécifiques de la PME ne sont pas contraintes ,mais élastiques .cette synthèses « spécialité/diversité » n'est ,en effet ,qu'un prolongement au courant de la spécificité qui vise toutefois ,a intégrer la diversité des PME ,tout en gardant soin de leur spécificité ,c'est-à-dire l'essence de l'objet de recherche ,il ya onc une diversité au sein de la spécificité ,la recherche en PME s'oriente alors vers la constitution de cadre d'analyse conciliant spécificité et diversité .

Dés lors ,les auteurs de cette approche définissent la PME au –delà de sa petite taille ,c'est-à-dire partout un ensemble de caractéristiques qui lui est propre .Ces caractéristiques ,énumérées par JULIEN ,sont en nombre de six :la petite taille ,la centralisation de la gestion ,une faible spécialisation ,une stratégie intuitive ou peu formalisées ,un système d'information peu complexe ,un système d'information externe simple .

### **B- Courant de la dénaturation (milieu des années 90) :**

Contrairement au courant de la spécificité ,le courant de la dénaturation ne se fonde pas sur une division selon la taille ,puisque 'il s'agit de s'interroger sur l'identité de la PME ,non par rapport à une classification selon la taille ,mais plutôt par rapport à ses caractéristiques propres ,dans se sens ,la PME se constitue en objet de recherche absolu ;par ailleurs il ne s'agit pas de remettre en cause de la spécificité ,mais simplement d'adopter une démarche critique ,nécessairement contingent ,appliquée à

### Chapitre III : Généralité sur les PME et développement d'entreprise

---

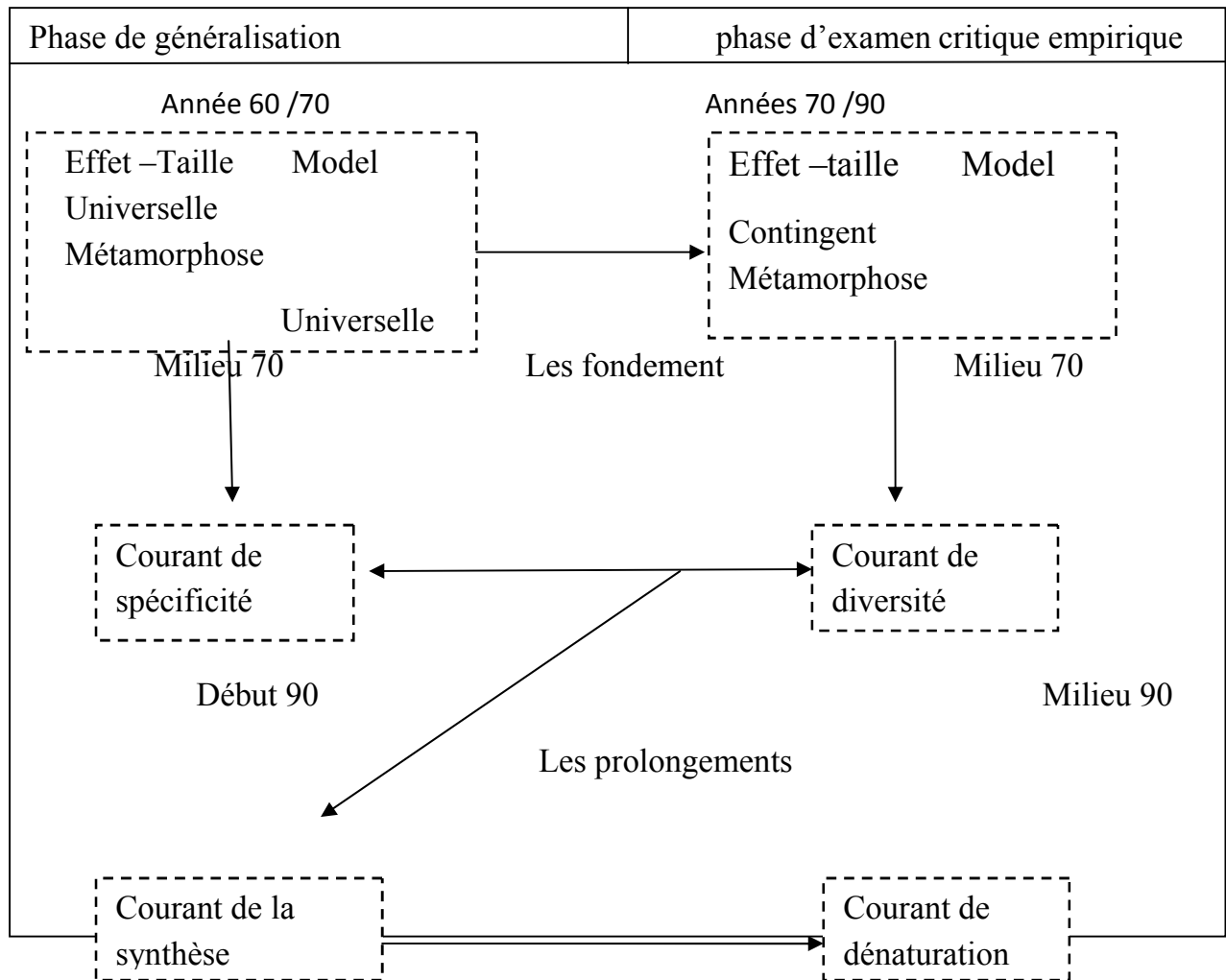
l'objet des PME le programme de recherche ne serait plus « la PME est spécifique » mais deviendrait « dans quelles conditions et dans quelle mesure peut-on considérer que la PME est spécifique ? » ,autrement dit ,l'approche de la dénaturation ,consiste à admettre que la validité de la théorie de la spécificité ,est soumis au respect de contraintes conditions .

Les tenants de cette approche, portent de l'idée que, pour que l'objet PME puisse être un véritable objet de recherches, il faut, non seulement le définir, mais aussi, en fixer les limites ;il convient donc d'adopter une démarche contingente de la spécificité .Ainsi ,O.TORESS avance que : « l'approche de la dénaturation que nous préconisons est une démarche qui s'attache d'avantage à cerner les limites du cadre de validité et ,ou du champ d'application du modèle théorique de la PME qu'a le valider ».(OLIVIER TORRESE ,op -cite ,p.14 ).

L'intérêt qu'accordent les auteurs à cette démarche est double : d'une part sur le plan pratique, l'identification des situations les plus difficiles à gérer pour une petite entreprise ;d'autre part ,sur le plan théorique ,la mise en évidence d'un contexte dénaturant ,contribue à aider le chercheur à mieux cerner le cadre de validité de la conception classique de la PME et à y expliciter certaines dimensions jusqu'alors sous-entendues ou ignorées .

En résumé, les contributions des sciences de gestion à la recherche en PME à travers des approches examinées jusque la, peuvent être schématisé comme suit :

**Schéma N° (02) : Evolution de la recherche en PME.**



**Source :** OLIVIER TORESS, Vingt-Cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courant et contre courants, p.21.

### 3. Les différents types des PME :

Il existe plusieurs types d'entreprises selon la nature d'activité qu'elle exerce, on trouve :

- Les PME commerciales (achat pour revendre).
- Les PME industrielles (vente de produit finis après transformation de matières première).
- Les PME prestataires de services (biens immatérielles).
- Les PME agricoles (vent de produit de l'exploitation du milieu naturel).
- Les PME artisanales (vent des travaux manuels qualifiés).
- Les professions libérales (activités intellectuelles, architecte, avocats, ...).

### 4. Classifications des PME :

La classification des petites et moyennes entreprises se fait à base de plusieurs critères, selon des critères économiques, nous n'avons la nature de l'activité et la taille. Or, le critère juridique permet de distinguer l'appropriation de la capitale de la PME.

#### 4.1 Classification selon des critères économiques :

Il s'agit de la nature de l'activité et de la taille (dimension) :

**A. La nature de l'activité :** la classification des activités la plus simple est celle des trois secteurs :

-Le secteur primaire : c'est les activités d'exploitation du sous sol, et on trouve : agriculture, pêche, mines, forêts.

-Le secteur secondaire : c'est la transformation des matières premières en produit finis ou semi-finis, d'une autre manière en bien de production ou de construction comme : industrie, bâtiments et travaux publics.

-Le secteur tertiaire : représente toutes activités commerciales et de services, commerce, banques, transports, assurances, etc....

#### **B. La taille :**

La taille de l'entreprise peut se mesurer par plusieurs critères soit l'effectif employé, la valeur ajoutée créée, le chiffre d'affaires annuel, les bénéfices réalisés et la valeur des équipements productifs :

-La valeur ajoutée : constitue la véritable mesure de la richesse créée par l'entreprise.

-Le chiffre d'affaire : donne une idée de l'importance des transactions de l'entreprise avec ses clients.

-L'effectif employé : permet de distinguer les grandes entreprises (plus de 500 salariés), de celle des petites et moyennes entreprises PME (moins de 500 salariés).

### 4.2 Classification selon des critères juridiques :

La forme juridique permet de distinguer les principaux types suivants :

#### A. L'entreprise individuelle :

Il est aussi appelée entreprise en nom personnel, c'est la structure de référence des artisans, des commerçants et des professions libérales, l'entrepreneur est seul (sans associé), il a le statut de travailleur indépendant, il est propriétaire unique et entièrement responsable de toutes les dettes et obligations liées à son entreprise. Un créancier (débité) ayant une réclamation contre un propriétaire unique, a le droit sur tous les actifs de ce dernier.

#### B. Les sociétés de personnes :

Une société de personnes est un groupe composé d'au moins deux personnes qui conviennent de mettre en commun leurs ressources dans une entreprise en vue de réaliser des bénéfices. Afin d'établir les modalités de la société de personnes et de protéger les associés en cas de mésentente ou de dissolution de la société.

Un contrat de société doit être rédigé par les associés partageant les bénéfices selon les modalités du contrat, exemple des types de sociétés : société en nom collectif (**SNC**), société à responsabilité limitée (**SARL**), société anonyme (**SA**), société par actions (**SPA**). Ils sont différenciés par la nature des titres apportés (parts sociales, actions), le degré de la responsabilité au sein de la société et le mode de gestion.

Les PME d'ordre individuelle ou de société peuvent avoir une propriété **privée**, les capitaux et les patrimoines appartiennent uniquement à des personnes privées, dans d'autres cas, peuvent être des entreprises publiques, sur laquelle l'état ou une collectivité locale peut exercer directement ou indirectement, une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises.

### 5. Les caractéristiques des PME :

Les caractéristiques des PME comportent sur plusieurs volets tels que : sur le plan juridique, organisationnel et structurel, et financier ;

### 5.1 Sur le plan juridique :

Quand on parle de cote juridique des petites et moyennes entreprises, à l'exception du statut commerçant qui est une personne physique, les PME constituent dans la plus part des cas des sociétés de personnes et des sociétés des capitaux, sous forme de SARL et EURL. En effet il n'est pas de discrimination entre le propriétaire et le gérant, autrement dit, le propriétaire et celui qui détiennent le pouvoir et la propriété, donc fréquemment le chef et le gèrent.

### 5.2 Sur le plan organisationnel :

L'analyse effectuée par **GRPME**(le groupe de recherche en PME) relève que la petite et moyenne entreprise se particularise par les traits propres à celle et on cite: la petite, la centralisation de la gestion, la faible spécialisation, des systèmes d'information interne et externe peu complexe et une stratégie peu formaliser. En effet, du fait de sa petite dimension, l'organisation des PME est relever souvent informel et plus flexible par rapport à celle des firmes géantes, cette organisation se caractérise par des contacts directes, une distance hiérarchique moindre, des relations de travail informelles.

Une autre caractéristique de la PME sont mode de gestion qui centralise dans les mains de propriétaire-dirigeant, une faible division de travail au point que le nombre de fonction et de services, dans cette optique ALFRED Marshall rappelle que :''chez lui, l'œil du maître et partout : ses surveillants et ses ouvriers ne peuvent y échapper ; la responsabilité n'est pas divisé, il n'y a pas un va-et-vient de communication d'un service qu'un autre, c'est-à-dire que la plus grand partie des tâches sont exécutées par le patron qui occupe aussi d'autres postes tel que le chef de service. (Tiré de R. Aréna et P .M .Romani, 1998, p.52).

Donc la structure de la petite entreprise apparaît à une relation étroite imbriquée entre les décisions stratégiques, administratives et opérationnelles, cela veut dire, que l'administration s'occupe d'affaires stratégiques, commerciaux et les relations avec les institutions aussi bien que des tâches opérationnelles de production.

### 5.2 Sur le plan financier :

L'analyse réalisé par l'OCDE donne la synthèse des disparité de structure financière mise à l'épreuve entre la grande entreprise et la petites et moyennes

## Chapitre III : Généralité sur les PME et développement d'entreprise

---

entreprises par le fait que ces dernières réinvestissent une part abondante de leurs profits et généralement ils ont un accès aisé aux financements privés par les capitaux propres ou par un emprunt, qu'au marché des valeurs mobilières de ce qui modes de financement externe. La source la plus importante se constitue par les prêts à court terme et les prêts par découvert.

Ces caractéristiques propre aux entreprises représentent des facultés qui leur spécifique savoir la rapidité avec laquelle les décisions sont accomplies, la proximité des marchés aussi qu'une grande aptitude de s'adapter et de faire changer sa stratégie dans une courte période de temps, elles favorisent une flexibilité pour faire face aux mutations de l'environnement. Donc, des opportunités d'innovation intéressante et de répondre aux nouvelles exigences de la clientèle. (P.A. Julien et M. Marchesnay 1996, p41).

En somme, les caractéristiques des PME sont nombreuses et restent pour une longue période méconnues, comme il existe d'autres caractéristiques propres à des petites et moyennes entreprises tendent que :

- Le taux de croissance très élevé (des petites et moyennes entreprises par rapport aux grandes entreprises), est une forte mortalité et enregistrés par la PME.
- Elles ont une manière d'innovation spécifique et différente.
- Elles exportent moins.
- Elles rémunèrent moins leurs employés.

### 6. Avantages de la PME :

Les avantages de la PME, s'innocent comme suit :

- La création de l'emploi** : elle absorbe facilement le chômage, vu que son taux de création est souvent élevé, en quelque sorte c'est la meilleure solution qu'un Etat peut prendre.



**-L'implantation optimale des forces productives** : la petite dimension présente une faible consommation de capitale, ce qui fait d'elle une potentialité enclavée avec l'amélioration et valorisation des ressources du territoire local.

**-La PME est un instrument déconcentration** : dans le sens où elle évite la concentration autour de grands centres urbains, et la libéralisation des capacités d'innovation de l'homme.

### ➤ **Les forces de la PME :**

La PME présente généralement une structure simple et flexible qui lui permet d'être réactive à toute modification de l'environnement. Cette organisation entraîne de faibles coûts de structure, ce qui peut lui donner un avantage concurrentiel par rapport à la grande entreprise (G.E) ; cependant dans une phase d'expansion qui pourrait entraîner des modifications de sa structure, la PME devra faire en sorte que ses coûts soient absorbés par les ventes futures.

Les niveaux hiérarchiques étant souvent très réduits, les processus de décisions sont plus rapides pour régler les problèmes liés à l'activité. L'information circule également, de manière plus efficace, même si elle revêt un caractère informel.

Dans les PME, les salariés peuvent être plus motivés que dans une G.E, en effet, ils peuvent se sentir plus impliqués dans la pérennité de la PME ; car, cette dernière n'offre pas toutes les possibilités d'une G.E. En cas de licenciement ; de plus la taille de la PME, permet au salariés d'être plus souvent associés aux prises de décisions.

### ➤ **Les faiblesses de la PME :**

La taille de la PME est aussi un handicap ; en effet, la PME est fragile de par son domaine d'activité ; si la PME est mono-produit, une chute de la demande entraînera une baisse des revenus que la PME ne pourra pas compenser par un autre produit.

La PME qui dépend d'un seul client, par exemple dans la grande distribution, ou d'un seul fournisseur exposé à un risque économique très important.

La PME peut également rencontrer des problèmes de financement liés à son développement : manque de capacités financières en terme de fonds propres

## Chapitre III : Généralité sur les PME et développement d'entreprise

---

autofinancement, instabilité de leur résultat, ceux-ci les amènent à recourir à l'endettement pour le financement de leur investissement et de leurs besoins de trésorerie ; ainsi l'insuffisance des moyens financiers, freine la gestion prévisionnelle des compétences. (DOKOU GERAD KOKOU et MOURICE BAUDOUX et autres, 2000, P.25).

En effet, les banques sont souvent prudentes à accorder des crédits, quand les PME ne sont pas adossées à de grands groupes.

### ➤ **Les raisons d'existence des PME :**

La logique économique tend à prôner la grande taille qui permet de profiter des économies d'échelles et par conséquent de l'effet d'expérience. En effet, la réalisation de l'économie d'échelle consiste à produire une quantité supérieure en utilisant la même capacité de production et ce à travers la concentration sur le volume et la standardisation des procédures de production. De ce fait, les ouvriers vont avoir des tâches répétitives. Ce qui leur permet généralement d'augmenter la productivité, en produisant dans un temps moindre et d'une qualité supérieure, c'est qu'on appelle l'effet d'expérience. (MOEZ Ahmed, IHEC Carthage [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)).

Portant plus efficace et efficiente, la grande firme se caractérise généralement, d'une part, par un manque de flexibilité, ce qui affecte sa capacité à s'adapter aux changements de son environnement et d'autre part, par le fait qu'elle est loin de son marché et donc elle se trouve incapable, dans certains cas de répondre à une certaine demande spécifique.

De ce fait, la PME continuera d'exister vu la nécessité d'être flexible et proche de son marché. En plus, certaines activités nécessitent l'hyperspécialisation du fait des technologies utilisées ou de la taille des marchés (niches stratégiques), chose qui serait difficile pour la grande firme se caractérisant par la réalisation de l'économie d'échelle. On ajoute qu'une grande entreprise va favoriser l'existence d'un réseau d'entreprises de petite dimension qui seront des sous-traitantes.

Toutefois, plusieurs d'autres raisons pourraient expliquer l'existence de PME et le fait que ce soit la forme majoritaire des entreprises :

## Chapitre III : Généralité sur les PME et développement d'entreprise

---

- La motivation d'une personne (un entrepreneur) à mener de manière autonome une activité économique
- L'occupation de segments de marché par de PME créées pour l'occasion lorsque les grandes entreprises existantes n'ont pas su être assez réactives.
- La forte réactivité industrielle et flexibilité du travail.
- La volonté de l'entrepreneur de limiter la croissance de son entreprise afin de ne pas perdre le pouvoir.

On not en dernier lieu, que la volonté du dirigeant de limiter la croissance de son entreprise afin de ne pas perdre le contrôle favorise l'existence de ce type d'entreprises.

### **Section 2. Le contexte des PME Algérienne :**

#### **1. Evolution de la population des PME algérienne :**

##### **1.1 Les PME privées :**

Un volet de privatisation de l'économie et celui de l'encouragement de l'investissement privé. Néanmoins les réformes politiques et économiques ont totalement bouleversé l'économie algérienne et place le secteur de la PME au centre des préoccupations.

Même si l'économie algérienne n'était pas totalement publique puisqu'en 1991 à la veille de la première réforme réelle, la part du secteur privé algérien était de l'ordre de 35% de la PIB nationale. Quoique le secteur privé ait toujours été présent en Algérie, il a souffert d'une politique de discrimination d'accès aux crédits intérieurs, aux devises et a été exclu des industries stratégiques du secteur. « Mais paradoxalement, il a bénéficié d'une grande liberté quant à la fixation des prix de ces produits » (Boukella 1996, p.453).

En Algérie, le tissu des PME privées ne cesse de croître depuis les années 1990. Ainsi, le nombre de PME est passé de quelque 104 000 en 1992 à presque 293 946 PME privées en 2007. Ces PME emploient 1,06 million de personnes (593 000 en 2004), soit un effectif moyen de 3,64 emplois par PME (contre 2,6 en 2004). Par ailleurs, le secteur de l'artisanat recense 116 347 unités en 2007 (dont 115 508

d'artisans individuels). La répartition sectorielle des PME privées indique la prédominance des services (46%) et des BTP (34%), suivis de l'industrie (18,5%), alors que l'agriculture et la pêche ne représentent qu'une part infime (1,2%).

### 1.2 Les PME publiques :

S'agissant des PME publiques, dans la phase actuelle de la privatisation, leur démographie subit deux phénomènes qui agissent, d'une manière opposée, sur le nombre total de ces PME publiques.

D'une part, la restructuration des grandes entreprises publiques donne lieu à la création de nombreuses filiales dotées d'une autonomie quasi-totale et éligibles à la privatisation ou au partenariat. Ce sont généralement les entreprises des SGP Régionales, du secteur du BTP (bâtiments travaux publique) au des autres secteurs. D'autre part, le processus de privatisation sous tous ses formes (partielle ou totale) fait diminuer le nombre de PME publique qui passent au statut de « privé ».

En règle générale, l'entreprise publique est la propriété de trois fonds de participation au minimum et de quatre au maximum ; étant donné qu'aucun fond ne saurait détenir la majorité des actions d'une E.P.E., la répartition des actions s'est fait sur la base (35%, 25%, 20%) et (30%, 30%, 40%).

Le secteur public algérien se définit comme l'ensemble des entreprises dont le capital est détenu directement ou indirectement par l'Etat. Il comprend 1400 entreprises, affiliées à 36 sociétés de gestion et de participation (hors secteur des hydrocarbures).

L'évolution de l'entreprise publique s'est réalisée en 3 étapes :

- La période 1966- 1978 : Durant cette époque, l'entreprise nationale apparaît comme le prolongement de l'administration.

- La période 1978-1988 : Cette période été marqué par la mise en œuvre de la restructuration

Organique.

- 1988- 1995 : Durant cette période, un ensemble de réformes est engagé afin de conférer aux entreprises nationales le moyen de leur autonomie. «Les entreprises publiques demeurent propriétés de l'Etat, mais en créant des conditions appropriées.

## Chapitre III : Généralité sur les PME et développement d'entreprise

Ces entreprises ont mis en situation d'agir comme s'elles faisaient partie du marché » (Kornal, 1990, p.42).

### 1.3 Les activités artisanales :

C'est la loi du 05 juillet 1996 relative au développement et à la promotion de commerce et de l'artisanat qui définit l'entreprise artisanale par ces termes : « Exploite une entreprise artisanale et doit être immatriculée au Répertoire des métiers, toute personne physique ou morale, qui n'emploie pas plus de 10 salariés, qui exerce une activité de production, de transformation, de réparation ou de prestation de service et figurant sur une liste établie par décret en Conseil d'état. »

Elle met en évidence trois critères d'appartenance aux secteurs de l'artisanat :

- la nature de l'activité exercée
- l'immatriculation au Répertoire des métiers
- la taille de l'entreprise.

Les professions artisanales déclarées auprès des 31 Chambres de l'Artisanat et des Métiers (CAM) génèrent un total de 121 835 activités dont 121 011 artisans individuels. Ces activités artisanales ont engendré 7 849 nouveaux inscrits et 2 343 radiés, soit une croissance semestrielle de 5 506 artisans.

**Tableau N° 06 : évolution des PME/PMI en Algérien 2005-2011 :**

-----	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Privées</b>	245842	269806	293946	392013	408155	606737	659309
<b>Publiques</b>	874	739	666	626	598	560	575
<b>Artisans</b>	96072	106222	116347	126887	162085	-----	171810
<b>Total</b>	342788	376767	410959	519526	570838	607297	831694

## Chapitre III : Généralité sur les PME et développement d'entreprise

---

**Source** : établi à partir des données du ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, site du ministère

### **2.Genèse et développement des PME algérienne :**

La plus part des PME Algériennes ont été créée après l'indépendance et en particulier à partir de 1993. Depuis l'indépendance jusqu'à aujourd'hui la PME algérienne a vécu plusieurs périodes, la première est celle d'après l'indépendance (1963-1982) en second lieu celle de (1982-1988). En suit la période allons de 1988, c'est le passage de l'économie dirigée vers l'économie de marche.

#### **1.1 la période 1962-1982 :**

A la veille de l'indépendance, la plupart des PME qui existait étaient aux mains des colonais, juste après l'indépendance, ces entreprises ont été confiés à des comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangères : elles furent intégrées à partir de 1967 dans des sociétés nationales.

Le premier code des investissements qui a été promulgué en 1963 n'a pas eu d'effets notables sur le développement du secteur des PME et ce malgré les garanties et les avantages qui comptait accorder aux investisseurs nationaux et étrangers.

Cette période est caractérisé également par l'adoption d'une économie planifiée à prédominance publique et d'une industrialisation basée sur des industries de biens d'équipement et des produits intermédiaires.

Le nouveau code des investissements N° 66/284 qui a été promulgué le 15/09/1966 a essayé de faire jouer au secteur privé son rôle dans le développement économique tout en prévoyant une place prédominante pour le secteur public sur les secteurs stratégiques de l'économie .Ce code a obligé les entrepreneurs privés d'obtenir l'agrément de leur projets auprès de la Commission National des Investissements (CNI), la complexité des procédures d'obtention d'agrément ont fait désordre la CNI en 1981.

La petite et moyenne entreprise a été considérée durant tout cette période comme appoint au secteur public ,car toutes les politiques sont concentré sur le développement de ce dernier laissant en marge le secteur prive se débrouiller comme il peut ,de ce fait

,le promoteur privé investi des créneaux qui nécessitent peu une maîtrise de la technologie et une présence d'une main 'œuvre qualifiées a savoir le commerce et les services ,une fiscalité lourde ,une législation du travail rude et la fermeture du commerce externe ,telles étaient les principaux blocages de cette période pour la libérations de la PME privée , « il n'y a donc pas eu de politique claire à l'égard du secteur privé ,celui- ci n'a pu connaitre qu'un certaine développement en marge des plans nationaux ,il était freiné par le discours politique d'une Algérie socialiste qui lui était de plus en plus hostile , le considérant comme exploiteur » (CNES ,2000)

### **2.2 La période 1982-1988 :**

Durant cette période, de grande reformes ont été amorcée sous toujours le (1985-1989) sont l'exemple de ces reformes entamées en faveur du secteur privé.il y a en parallèlement une promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privée (loi du 21/08/1882) qui à dictée un ensemble de mesures favorables aux PME telles que : le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains des matières premières.

Cette période est caractérisée également par certains obstacles aux petites et moyennes entreprises :

- Le financement par les banques ne dépasse pas 30% du montant totale de l'investissement.
- Les montantes investis sont limités à 30 millions de DA pour la société à responsabilité limitée (SARL), ou par action et de 10 millions de DA pour l'entreprise individuelle ou au non collectif.

### **1.2 La période 1988 à nos jours :**

L'Algérie a connu a partir de l'année 1988 une phase de transition vers l'économie de marché ,c'est ce qui la conduit à établir des relations avec les institutions internationales tels que :FMI ,la banque mondial ...pour atténuer la crise de sa dette extérieure d'une part, et à l'application d'un régime de politique monétaire ,financières ,économiques et commerciales d'une autre part ,qui lui a dictée la privatisation de

## Chapitre III : Généralité sur les PME et développement d'entreprise

---

nombreuses entreprises publiques et à contribuer au développement des petites et moyennes entreprises dans certaines activités de l'économie .

Ces activités concernant la transformation des métaux ainsi que les petites industries mécaniques et électroniques, les changements d'orientations de la politique économique et l'adoption des programmes d'ajustement structurel avait définitivement scellé le passage de l'économie vers l'organisation marchande.

Pour cela , l'état a mise en place un nouveau cadre législatif et plusieurs réformes liées aux programmes de redressement économique au système juridique pour le développement de l'investissement et la promotion des PME ,tels que le nouveau code d'investissement qui a été promulgué le 05/10/1993 relatif a la promotion de l'investissement ,ce code a pour objectif :

- Le droit d'investir librement ;
- L'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangères ;
- Remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir auprès des institutions administratives concernées ;
- Réduction des délais d'études de dossier ;
- Le délai maximal d'étude des dossiers étant fixé à 60 jours ;
- La clarification, l'affinement de la pérennité des garanties associé au capital investi et revenus qui en découlent ;
- la création d'une Agence de Promotion de soutien et de Suivi des Investissements (APSI) pour assister les promoteurs dans l'accomplissement des formalités classiques par le biais d'un guichet unique ;
- Le renforcement des garanties dans les faits du bilan de mise en œuvre du code de 1993 à été mitigé, ce qui a porté les autorités a promulgués en 2001 .L'ordonnance relative au développement de l'investissement (ordonnance N°01/03/ du 20/08/2001). Et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (loi N°01/18 du 12/12/2001), l'ordonnance mise en place en même temps que la loi d'orientation de la PME



## Chapitre III : Généralité sur les PME et développement d'entreprise

---

définissent et fixent, entre autre ,les mesures de facilitation administratives dans la phase de création d'entreprise qui parait être mise en œuvre ,il prévoit également la création d'un fond de garantie des prêt accordés par les banque en faveurs des PME .La création du conseil national de l'investissement (CNI ) et la suppression de la distinction entre investissement privé ;

### 3. Importances et rôle des PME en Algérie :

Comme par tout dans le monde, en Algérie les PME jouent un rôle très importants et cela malgré qu'on pas encore atteint tous les buts envisagés .En dehors des hydrocarbures, la PME constitue pour l'heure l'une des principales sources de croissance et de création d'emploi.

Donc, Les petites et moyenne entreprise elle permet et contribuent à la croissance et au développement économique par :

#### 3.1 La création de l'emploi :

La tendance constatée, ces derniers années, dans l'évolution du taux de chômage en Algérie, s'inscrit globalement à la baisse, en raison de la contribution du secteur PME/PMI à créés de l'emploi, plus particulièrement par le secteur privé et les artisans. Selon les données le taux de chômage en Algérie a connu un déclin à partir de l'année 2005 à l'année 2006 d'un taux allant de 15.3% à 12 .3% ,par contre ce taux a enregistré une léger augmentation de 1.5% en2007 ,mais ,ces derniers années 2010/2011 transcrit une petite stabilité de 10 %.

Le dynamisme économique est du principalement à es investissements dans le domaine de l'industrie, il se trouve devant plusieurs contraintes à savoir le manque de ressources financières, cout élevés, centralisation de l'industrie, etc. ...Pour surmonter ces difficulté, il est judicieux de créés de petite filiales liées aux grandes entreprises, et faire appel à la sous-traitance, cette opération permettra de construire plusieurs unités pouvant répondre à la demande progressive de l'emploi, en créant des postes permanents à moindre cout.

L'Algérie comme beaucoup d'autre pays, a pris conscience de l'importance des PME/PMI et leurs importants apports dans l'emploi. Ces derniers ont réalisé des parts considérables sur ce plan.

### **3.2 La création de la valeur ajoutée :**

La valeur ajoutée se mesure par la différence des biens qu'elle vend et ce qu'elle a acheté pour produire ces ventes. En 1944, la valeur ajoutée hors hydrocarbure, du secteur public était de 617.4 milliards de dinars, qui représente 53.5% du total national, alors que celle dégagée par le secteur privé, était de 1 178 milliards de dinars, soit 46.5% du total national pour cette année. Toutefois, la part des PME privées en 2005, de la valeur ajoutée, était de 85.35 %, cette dernière a connu une diminution de (0,30%) soit 85,06 % en 2007, et qui est passé à 87,64 % en 2011, soit une moyenne de 85,06 %. Une politique économique en vue de la constitution, de la promotion et des redéploiements des PME/ PMI est incontournable dès lors que l'on aspire au développement. (GHARBI Samia, 2009, p.8).

### **3.4 La distribution des revenus :**

La valeur ajoutée créée par chaque PME/PMI 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 sert à :

- Rémunérer les services, force de travail capital, moyen financiers.
- Contribuer au fonctionnement des administrations en particulier en versant des impôts.

Il est clair que, l'entreprise quelle que soit sa taille, en créant de la valeur ajoutée et en redistribuant ce surplus sous des formes divers aux autres agents, remplit un rôle essentiel dans l'activité d'un pays. Il faut aussi préciser que ses fonctions de nature strictement économique ne sont pas les seules que l'on attribue à cette catégorie d'entreprise, de plus en plus, et du fait de son importance dans les sociétés modernes, d'autres missions lui sont attribuées : sociales, humaines et culturelles ...

### **4.Situation économique de la PME Algérienne et ses critères distinctifs :**

Selon les analyses effectuées par l'EDPME, auprès de quelques 450 PME entrées dans ce programme, ressortent trois (03) grandes catégories :

#### **4.1 Les PME en situation de passivité et de survie :**

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

-Un caractère familial, de type EURL, très rarement, une société.

-Le capital investi est entièrement d'origine familiale et le recours à la banque est très rare.

-appartient au secteur formel, avec une minoration du chiffre d'Affaires (CA) et effectif employé déclaré.

-Le patron n'a pas de vision stratégique et de projet de développement reposant sur une argumentation pertinente.

-travaillent dans des secteurs à faible valeur, peu capitalistique ne réclamant pas des apprentissages et des technologies de pointe.

-L'entreprise ne connaît pas ses clients, elle confond connaissance du marché et proximité géographique du marché, absence du marketing et communication.

-pas d'organigramme, de procédures écrites et de règles d'organisation.

-La comptabilité a une fonction déclarative (fixe) et n'est pas considérée comme un outil de gestion.

-Inexistence des systèmes qualité, absence des procédures qualité.

-Médiocrité des produits fabriqués et, non respect des normes.

Ces entreprises, sont par la plupart des entreprises en difficultés financières, en perte de position sur leur marché traditionnel, peu structurées et dont la pérennité 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.

### **4.2. Les PME en situation de croissance :**

Celle-ci est en situation d'équilibre financier, leur seule préoccupation consiste au maintien et l'amélioration de leurs positions sur le marché traditionnel, principalement domestique.

Dans ce cas, les chefs d'entreprises se rendent compte que leur épanouissement sera remis en cause par l'ouverture commerciale et qu'ils doivent s'armer afin de faire face à la concurrence qui en résulte.

Par conséquent, ils sont hésitants et ne se rendent pas compte de tout ce que la mise à niveau peut leur apporter .Parfois, après le diagnostic ou la premier action de mise à niveau, les chefs de ces entreprises ne confirment pas leur adhésion ou abandonnement.

### **4.3. Les PME en situation d'excellence :**

Celles-ci constitue la minorité de la population des PME, et se caractérisent par en situation financières satisfaisante, une modernisation de leur organisation et leurs management ainsi qu'une compétitivité de leurs position sur le marché.

Par ce fait, celles-ci cherchent à accroître leur part sur le marché national et acquérir des marchés à l'extérieur, et ce par l'exportation et le partenariat.

Les chefs de ces entreprises ont déjà apporté à leurs firmes des modifications managériales et techniques dans le cadre d'une mise à niveau .Ces chefs manifestent une forte adhésion vis-à-vis cette mise à niveau.

### **4.4. Les PME en situation de croissance :**

Celle-ci est en situation d'équilibre financier, leur seule préoccupation consiste au maintien et l'amélioration de leurs positions sur le marché traditionnel, principalement domestique.

Dans ce cas, les chefs d'entreprises se rendent compte que leur épanouissement sera remis en cause par l'ouverture commerciale et qu'ils doivent s'armer afin de faire face à la concurrence qui en résulte.

Par conséquent, ils sont hésitants et ne se rendent pas compte de tout ce que la mise à niveau peut leur apporter. Parfois, après le diagnostic ou la première action de mise à niveau, les chefs de ces entreprises ne confirment pas leur adhésion ou abandonnement.

### **5. Les contraintes face aux quelles se trouvent confrontées les PME Algériennes :**

Plusieurs contraintes peuvent entraver l'activité de l'entreprise Algérienne « L'environnement économique, et social reste fortement marqué pour une lourde bureaucratie, sans cesse dénoncée par tous les acteurs économique, et sociaux, les contraintes restent importantes, et une faible des projets de création d'entreprises, arrivé à se concrétiser sur le terrain » ( AHMED BOUYACOUB, 23, 24 et 25 juin 2003 ). Les principales contraintes sont de plusieurs ordres, parmi elles on citera :

#### **5.1. Les contraintes d'ordre administratif :**

Les contraintes liées à l'administration sont les suivants :

- Les délais sont trop longs dans le traitement des dossiers
- Les procédures administratives mal assimilées, par les administratifs, et les opérateurs ;
- Des procédures administratives bureaucratiques ;
- Des réglementations qui mettent trop de temps pour être assimilées, et mises en œuvre par les administrations ;

### 5.2. Les contraintes du financement :

- Les PME Algériennes souffrent d'un accès au financement limité. « qui contraind leur émergence et leur développement ultérieur ». (CELINE KOUFMANN, 2005). Elles souffrent des difficultés rencontrées au niveau des banques, pour le financement de leurs projets ; le taux d'intérêt pratiqué par les banques Algériennes demeure assez élevé, pour motiver les investisseurs
- La méconnaissance des obligations fiscales.
- L'absence de coordination entre les banques, et les différents dispositifs d'aides à la création d'entreprises, car ces dernières n'entretiennent des relations que par voie formelle, ce qui leur retire tout rôle de partenaires actifs.

### 5.3. Les contraintes environnementales :

- Le déséquilibre de la répartition spatiale des PME est particulièrement dangereux pour le développement régional (Le centre du pays représente 31,3% du total des PME, l'ouest 17,5%, l'Est 37,5 % et le Sud 13,8%). (rapport pour une politique de développement de la PME en Algérie).

### Résumé:

L'abréviation P.M.E est aujourd'hui d'usage pour parler de la réalité des petites et moyennes entreprises que l'on oppose à celle des grandes entreprises, or ce concept est souvent précisé et recouvre des conceptions différentes, c'est-à-dire leurs installations se base sur autres modèle économique.

Les petites et moyennes entreprise est donc une entité flexible, et plus adaptable que les autres forment d'entreprises de grande tailles, elle génère des part de profit rien qu'on a bout de temps contrairement aux grandes firmes. De ce fait l'émergence de cette petite dimension, se résume à un vrai potentiel pour le territoire d'implantation, qui détermine en réciprocité leur choix de localisation, et leur stratégie territoriale.

Les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place stratégique dans le processus de développement. Elles forment l'essentiel du tissu économique, fournissent une part appréciable des emplois et participent à la création de valeur ajoutée.

De par leur dynamisme et la facilité d'adaptation que leur confère leur taille, les PME contribuent à améliorer la compétitivité et à accompagner les processus de restructuration des économies des pays de la région. Leur importance est d'autant plus accrue qu'elles sont souvent les principaux fournisseurs des grandes entreprises privées et publiques et qu'elles jouissent d'atouts non négligeables en termes de flexibilité, d'accès aux savoirs et aux marchés locaux.

L'Algérie se tourne depuis années vers l'économie du marché, ce qui explique l'attention qui suscite depuis lors la PME, étant données la place occupées par l'entreprise publique jusqu'au début des années 1980, la PME algérienne comptait pour quantité négligeable et offrait l'image que l'on trouve dans des pays bocque plus pauvres, en effet, il faut attendre encor une décennie pour se développe en Algérie un véritable intérêt pour les PME.

# **Partie pratique**



**Chapitre VI :**  
**Présentation de l'organisme**  
**d'accueil**

**Préambule :**

Après avoir présenté le programme de mise à niveau, les PME et leurs développements d'une manière générale et en particulier leur déroulement en Algérie, nous avons mené une enquête de terrain en vue d'apporter le maximum de données, d'information sur un programme de mise à niveau approuvés dans l'entreprise ,mais aussi ,d'estimer leur impacts sur le développement de cet dernières .

Il est utile voir nécessaire de confronter les résultats d'une recherche théorique aux résultats d'une analyse concrète sur le terrain.

Une fois que nous avons présenté les approches théoriques de la mise à niveau, nous aborderons l'étude de notre cas pratique qui consiste à étudier une PME qui à bénéficier de programme de mise à niveau. (Programme National de Mise à Niveau)

Dans ce présent chapitre, nous présentons notre démarche, concernant la présentation de l'enquête et ses objectifs, la manière dont cette dernière a été administrée, le contenu de l'entretien, la délimitation de l'échantillon et en dernier lieu, la présentation et l'analyse des données collectées.

Pour mieux comprendre l'objet de notre travail, nous avons jugé utile de présenter le terrain ou notre investigation à été effectuée.

**1. L'assiette de la SARL :**

**Adresse :** Zone d'Activité TAHRACHT

**Commun :** AKBOU

**Daïra :** AKBOU

**Wilaya :** BEJAIA

**Téléphone :** 034196106

**Statut juridique :** Société à Responsabilité limitée (SARL) ;

**Gérant :** BELHOUL Brahme;

**Objet social et activités principales** : Fabrication et transformation du **plastique** pour emballage

**Capital Social** : 238 .700.00 DA ;

**Date de création** : 1999 ;

## **2. Evolution de la SARL AKBOU PLAST :**

Crée en 1999, la société AKBOU PLAST est une entreprise industrielle privée « familiale » au capital social de 238 .700.00 DA, Ayant un statut juridique SARL, dont les associés sont issus de la famille BELHOUL.

La société exploite un site de fabrication en Zone d'Activités de TAHRACHT à AKBOU, Wilaya de BEJAIA .Elle emploie 27 personnes actuellement, investi dans la transformation du **plastique** au cageot pour l'emballage des jeux, boissons de yogourt, cette production est réalisé selon un processus de fabrication a partir de matières premières.

Le nom de l'entreprise AKBOU PLAST est ses produits son reconnus par les grandes usines consommatrices Algériennes grâce à l'expérience acquise pendant une dizaine d'années dans PLASTIQUE qui lui a permet de devenir compétitive par rapport aux autres entreprises des régions d'AKBOU et autres cela par ces caractéristiques suivantes :

- Bonne image de marque sur le plan de marché, car elle à été parmi les premiers entreprises privées qui ont investi dans ce domaine (fabrication des cageots).
- Bonne connaissance de la concurrence locale acquise par la direction commerciales lors des contrats avec clients, les quelles permettent de classer approximativement les principaux concurrentes et leurs part de marché.
- Une fort flexibilité du faite que la structuration de la AKBOU PLAST, qui rattachée à une direction générale d'un groupe virtuelle qui prend en charge la gestion des fonctions commerciale, approvisionnement, RH, finances et comptabilité des unités de productions qui lui sont rattaché.

Pour mieux couvrir le territoire national et être le plus près possible de ses clients, l'entreprise a installé des bureaux dans plusieurs régions du pays : Constantine, Oran, Alger, Sétif....

### 3. Les produits d'AKBOU PLAST :

La société dispose de deux grands segments de produits répondant aux besoins du marché :

- les **cageots** plastiques pour l'emballage de divers matériaux (bouteilles de jus, lait, yaourts...).
- les Bouchons des bouteilles d'eaux.

### 4. Caractéristiques du plastique :

Une matière plastique, (plastique) est un mélange contenant une matière de base (un polymère) qui est susceptible d'être moulé, façonné, en général à chaud et sous pression, afin de conduire à un semi-produit ou à un objet. Les propriétés des matériaux plastiques ne cessent de s'améliorer.

On constate l'emploi grandissant de pièces en matières plastiques à la place de pièces métalliques, souvent plus onéreuses, plus sensibles à la corrosion, ou plus lourdes. Certaines caractéristiques techniques diffèrent notablement de celles des métaux :

- la densité des matières plastiques non expansées est nettement plus faible
- température de transformation plus basse : couramment comprise entre 100 °C
- Elasticité plus élevée.
- la plupart des polymères thermoplastiques amorphes non chargés (et non colorés...) sont transparents (PMMA, PC, PS « cristal », etc.) ;
- certains plastiques manifestent une grande résistance à l'impact (PC, PET, PMMA, etc.) ;

-des déchets plastiques très stables peuvent rester des siècles durant dans l'environnement, ils peuvent cheminer dans des organismes et ceux qui se fixent ont un effet inconnu

## **5. les différentes fonctions de chaque service de l'organisme**

### **5.1. Direction générale**

Dirigée par une direction générale qui assure et applique les décisions dans les différents conseils d'administration.

V Cordonne les travaux entre les différents services

### **5.2. Service de qualité**

Mise en place des procédures de travail de chaque structure.

S'assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis mis en œuvre et entretenus.

### **5.3. Secrétariat**

- Réception
- Enregistrement des courriers
- Développement et réalisation des projets informatiques
- Introduction des nouvelles technologies
- Formation du personnel dans les techniques informatiques
- Maintenance du système informatique

### **5.4. Service commercial**

- Etablir et viser les factures et les bons de livraison
- Etablir le pro format et les ordres de versement pour les clients
- Recevoir les bons de commande des clients

### **5.5 .Service de personnel**

- Veille à la bonne tenue des stocks
- Les différents documents relatifs aux entrés et sorties de marchandise des divers magasiniers

### **5.6. Service technique**

- Veille au bon fonctionnement des équipements de production
- Régler les machines

- Assurer la maintenance des machines
- Assurer la maintenance et l'entretien de tous les véhicules

### **5.7. Service de production**

- Contrôle et suivi les statistiques de production
- Responsabilité du personnel de production
- Chargé de la gestion du carnet de bord de la production

### **5.8. Service finance et comptabilité**

- Assurer la conformité des opérations comptable
- Etablir les situations financières
- Planifier les financements et les investissements
- Gestion des recettes et dépenses

### **5.9. Service de gestion de stocks**

- Veille à la bonne tenue des stocks
- Cordonne les activités des magasiniers
- Les différents documents relatifs aux entées et sorties de marchandise des divers magasiniers

## **6. Le programme de mise à niveau d'AKBOU Plast**

L'entreprises AKBOU Plast a adhérer le programme national de mise à niveau avec une période de 6 ans(allant du 2008 jusqu'à 2014) , la suite de programme a été faite

Avec un contacte de ministère de l'industrie et de restructuration des PME ,le gérant indique « on' a besoin d'adhésion un programme de mise à niveau qui nous aidées à préparer notre entreprise » ,ce programme s'articule par plusieurs objectifs ,cette dernière s'intéresser à atteindre certains parmi eux .Les objectifs de programme de mise à niveau améliorer la compétitivité et le développement industrielle selon l'ONUDI (Organisation des Nations Unis pour le Développement Industriel).donc la définition de l'ONDI de programme de mise à niveau comme un processus qui vise à « préparer et adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences de libre échange, et introduire une démarche de progrès ,de renforcement des points forts et de résorption de faiblesse de l'entreprise »

### 6.1. Mise en place d'un programme de mise à niveau et date d'adhésion

L'entreprise AKBOU PLAST est consciente de l'évolution du secteur des plastiques a travers la multiplicité des nouveaux produits qui sont introduits sur le marché, la concurrence devienne de plus en plus rude notamment sur le plan de la qualité et de promotion des ventes.

Le dirigeant de l'entreprise AKBOU PLAST possède la détermination pour faire de leur entreprise un acteur d'importance dans le marché où elle active, cette détermination est affirmée par diverses actions d'investissement matériels qu'elle a réalisées pour augmenter ses capacités de production se prendre des parts de marché plus importants. Ces défis impliquent nécessairement une meilleure façon de produire et une meilleure maîtrise de la maintenance préventive à l'intérieur de l'entreprise, quant à l'extérieur, une meilleure gestion de ses réseaux de distribution, de sa force de vente et des campagnes de communication agressive.

Avec ces investissements judicieux, l'entreprise AKBOU PLAST a adhéré au programme de mise à niveau de l'ANDPME en 2008, qui a pour objectif d'améliorer le rendement et besoins d'entreprise de réorganiser l'environnement de cette dernière bien qu'il rende service à l'économie, l'entreprise a été contactée directement par la structure qui pilote le programme, en effet selon nous enquêtés, la société AKBOU PLAST était sur la liste de programme national pour une éventuelle mise à niveau. « ANDPME nous a contacté dans le but de nous proposer un accompagnement pour la mise à niveau de l'entreprise et nous avons accepté ».

De ce fait, les responsables de la PME ont opté pour une mise à niveau de toute la structure de l'entreprise, ce qui annonce l'Adjoint du directeur général BENMAHREZ HAMID : « la mise à niveau a touché toute la structure de l'entreprise (expertise des ressources humaines du mode d'organisation générale de l'entreprise, ainsi que des modes d'organisation de la production et de la commercialisation .etc.). On a voulu faire une mise à niveau qui toucherait tous les volets de l'entreprise ».

De ce fait, le directeur générale BELHOUL « *l'adhésion au programme de mise à niveau du ANPME est survenue au bon moment, pour nous c'est une opportunité pour progresser, à travers l'assistance des experts qui nous donnent des solutions à lesquelles on n'avait pas du tout réfléchis* ». (Entretien avec les Directeurs Générale M<sup>r</sup> BELHOUL, le 13/03/2014).

Après ce premier contact, l'entreprise AKBOU PLAST a conçu son dossier de candidature, en fournissant les documents exigés par le ministère à savoir : une lettre d'intention signée par le directeur générale M<sup>r</sup> BELHOUL, cette dernière est accompagnée de la décision d'engagement dans le programme de mise à niveau, la désignation d'un bureau conseil pour l'accompagnement de l'entreprise dans le processus de mise à niveau, après le dépôt du dossier en février 2008, se dernier a été étudié par le secrétariat technique avant qu'il soit accepté. BENMAHREZ HAMID annonce : « *On a rempli tous les critères d'éligibilité, et notre dossier a été accepté sans problème* ».

L'ANDPME a pris presque seize (16) mois pour accorder son garantie pour la mise à niveau de l'entreprise AKBOU PLAST, une durée assez longue pour une étude de dossier.

## **6.2. La démarche de mise en œuvre de programme National (ANDPME) :**

Dans le but de développement et de promotion des petites et moyennes entreprises, AKBOU PLAST est l'un des entreprises Algériennes qui ont bénéficié de programme national d'amélioration, permis les 6000 PME entré dans le processus de mise à niveau, elle été engagé dans l'amélioration de son potentiel industriel, cela dans le cadre des actions et recommandations mise en place par la PME. La mise en œuvre du programme de mise à niveau par AKBOU PLAST a suivi un planning après une prise en conscience sur la nécessité de se hisser au même niveau des concurrentes de la part de chef d'entreprise :

Premier étape : évaluation et analyse de l'environnement de la petite entreprise :

➤ Environnement interne :

-Etat des lieux de l'ensemble des fonctions



-Identification des forces et les faiblesses, ainsi que les dysfonctionnements

-Les opportunités et les menaces.

➤ Environnement externe :

-Le marché et ses tendances.

- La concurrence et ses tendances.

-les opportunités et les menaces.

**Tableau N°07** : les forces et faiblesses d'entreprises AKBOU PLAST.

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<p>-équipements de production bien équilibrée.</p> <p>-Personnel d'exécution motivée.</p> <p>-Réseau de distribution en cours d'installation, visant à rapprocher les produits des consommateurs.</p>	<p>-Absence d'équipement de production permettent de valoriser les blocs rebutés.</p> <p>-Absences de ressources compétentes dans les fonctions de comptabilité et financières</p> <p>-Organisation et maintenances trop rudimentaires</p>

**Tableau N°08** : opportunités et menaces d'AKBOU PLAST.

<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
<p>-Possibilités de produire un nouveau produit ayant les mêmes usages que les bouchonnes ;</p> <p>-L'entreprise et institué dans une zone industrielles ;</p> <p>- Le forte commande par les clientèles ;</p>	<p>-l'unité saturé en espace.</p> <p>-Manque de personnels.</p>

**Sources** : données d'entreprises

**Tableau N°09** : les fonctions de productions d'AKBOU PLAST.

<b>AKBOU PLAST</b>	<b>Fiche de la fonction de production</b>
Missions	<ul style="list-style-type: none"> <li>-contrôler la qualité des produits et les conditionner les exigences clients ;</li> <li>-maintenir les équipements de l'usine et les installations annexes ;</li> <li>-réceptions des commandes ;</li> <li>- exploiter l'usine pour produire les cageots de plastique.</li> </ul>
Taches	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Réceptions des clientes ;</li> <li>-réalisation des programmes de production ;</li> <li>-calcule des bilans de rendement chaque jour ;</li> <li>-application du règlement au sein de l'entreprise ;</li> <li>-analyse et prise en charge des réclamations des clientes ;</li> <li>-contrôler les produits après de son fabrication ;</li> <li>-réception des clientes ;</li> <li>-contrôler les produits.</li> </ul>

**Sources** : données d'organisme d'accueil

# **Chapitre V : Analyse des données et interprétation des résultats**

### 1. Analyse des données personnelles

#### Préambule

Afin de réaliser une recherche scientifique en sciences sociales, et d'arriver à des résultats objectifs et réels, il est nécessaire de déterminer la population d'enquête ou d'étude.

La population visée par notre enquête est composée d'un échantillon, d'une entreprise (PME) du commun d'AKBOU.

On va exposer l'ensemble des tableaux récapitulatifs, pour déterminer les caractéristiques de notre population à savoir : l'âge, niveau d'instruction, situation matrimoniale.

**Tableau N° 10** : la répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge

<b>Categories</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Taux %</b>
<b>20-30</b>	01	14,28%
<b>30-40</b>	02	28,57%
<b>40et plus</b>	04	57,14%
<b>Total</b>	07	100

**Source** : enquête du terrain

Le tableau ci-dessus indique que la majorité de nos enquêtés, représente les catégories d'âge du 40 et plus, qui sont les plus dominantes avec une fréquence de (04).

Tandis que, les tranches des personnes âgées entre (30 - 40) représente une fréquence de (02), et la fréquence de (01) représente la catégorie des enquêtés (20-30).

On remarque que notre population d'étude est celles de la catégorie la plus âgée, et cela s'explique par leur ancienneté ainsi leur expérience, qui lui donne l'habitude de gérer un projet en matière de compétence, et ce qui leur permettent d'avoir une bonne

## Chapitre V : l'analyse des données et interprétation des résultats

maitrise de leur domaine de production ,cela les a bien qualifié à prendre l'initiative de diriger leur propre entreprise .

**Tableaux° N°11** : la répartition de la population enquêtée selon la situation matrimoniale

Niveau d'instruction	F	%
Célibataire	02	28,57 %
Marie	05	71,42
Totale	07	100

**Source** : enquête du terrain

On constat d'après ce tableau, que la majorité des enquêtés sont mariés, avec une fréquence de (05), tandis que (02) un enquêté de notre échantillon, représente la catégorie des célibataires.

Nous constatons d'après ces données que la situation familiale a eu peut être son impact sur l'ensemble des enquêtés, d'où cette situation qui les pousse à chercher une stabilité financière à leur famille, comme le témoigne certains enquêtés « je suis marié, j'ais six enfants, donc je cherche un travail qui doit me satisfaire et une stabilité et c'est ma raison de devenir entrepreneur ... », et l'autre « ... depuis que je suis marie, je veux à mes enfants de vivent dans des meilleurs condition ».

D'après nos observations, nous avons constaté que la moitié des enquêtés vivent dans des familles élargies, ce qui explique les responsabilités vis-à-vis de leurs familles, et une grande moitié dans des familles nucléaires, qui est un phénomène émergé ces dernières années dans la société algérienne. Ces enquêtés veillent à assurer les bonnes conditions de vie à leurs familles, d'autre part cette dernière, leurs assurent l'encouragement et le soutien morale.

## Chapitre V : l'analyse des données et interprétation des résultats

---

**Tableaux N°12** : la répartition de la population enquêtée selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	%
Primaire	01	14,28 %
Moyen	01	28,57 %
Universitaire	05	57,14 %
Total	07	100 %

**Source** : enquête du terrain

Les chiffres du tableau ci-dessus montrent, que la moitié des enquêtés ont fait des études universitaires, tandis que les autres ont un niveau primaire et moyen.

Ce tableau expose que la moitié avec une fréquence de(05) des enquêtés ont un niveau universitaire, tandis que, le niveau primaire et moyenne représente une fréquence de(01).

**Tableau N°13:** la répartition des enquêtés selon la situation professionnelle :

Situation professionnelle	Fréquence	%
Cadre supérieurs	02	28,57 %
Cadre moyen	04	57,14 %
Agent d'exécution	01	14,28 %
Total	07	100

Source : enquête du terrain

Le tableau ci-dessus indique la situation professionnelle de nos enquêtés, d'après ce tableau nous constatons que la majorité de nos enquêtés sont des cadres moyenne avec une fréquence (04).

Par contre, les cadres supérieurs représentent une fréquence (02), et la fréquence (01) représente la catégorie des agents d'exécution.

D'après les données de ce tableau nous remarquons que la catégorie des cadres moyenne joue un rôle important au sein de l'entreprise AKBOU Plast, ce qui signifie que cette catégorie contribue positivement à l'application de programme national de mise à niveau de cette dernière comme ils déclarent la majorité de nos enquêtés « *les cadres moyenne est une catégorie importante à l'application de programme national de mise à niveau au sein de notre entreprise* ».

## 2. Analyse des données et interprétation des résultats de la première hypothèse

**Hypothèse 01 :** Le programme national de la mise à niveau joue un rôle majeur sur le développement de la PME.

L'objectif de l'hypothèse vise à exposer le programme national de mise à niveau de la petite entreprise AKBOU Plast, les raisons qui ont poussé l'entreprise AKBOU Plast à adhérer au programme national de mise à niveau c'est l'amélioration de rendement de cette dernière ainsi la satisfaction de client c'est l'objectif de l'application de programme national de mise à niveau par Abou Plast ensuite en va présenterons étude technique et engagement d'un bureau d'étude qui sont deux actions

## Chapitre V : l'analyse des données et interprétation des résultats

---

et recommandations mise en place de mise à niveau et augmentation de chiffre d'affaire après l'application de programme national de mise à niveau.

### **Amélioration de rendement c'est le raison, de l'entreprise AKBOU Plast à adhérer un programme de mise à niveau**

La majorité de nos enquêtés déclarent que parmi les raisons qui ont poussé l'entreprise à adhérer le programme national de mise à niveau c'est l'amélioration de rendement de l'entreprise. Le taux de rendement dégager par un investissement ou une opération financière est le rapport entre le revenu obtenu et la mise de fonds initiale, le rendement est généralement, exprimé par pourcentage. Parmi les enquêtés de notre enquête annonce que : « *objectif de notre entreprise est de réaliser des profits, pour cela, elle produit et vend des biens et des services. La production sera au centre de ce développement* », donc le développement de l'entreprise AKBOU Plast se base sur le rendement. La réalisation d'une production de classe mondiale de l'ouverture aux rigueurs de la concurrence de la compétition au niveau mondial, exigent le déploiement de plusieurs changements structurels, aussi bien au niveau de l'environnement industriel qu'au niveau de l'entreprise.

Le monde assiste à l'ouverture de l'économie de plusieurs pays, cette ouverture traduit l'élargissement considérable de l'espace économique et le progrès des moyens de communication, ces facteurs ont permis rapprocher les horizons, autrefois accessibles. L'évolution de la concurrence se manifeste par l'augmentation de la qualité aussi, par la baisse des coûts et des interventions, au niveau de tout ce qui contribue à l'image de marque de l'entreprise d'ailleurs par rapport à des données précédentes dans la théorie l'objectif de programme de mise à niveau est de rendre les petites et moyennes entreprises compétitives soit en prix ou de qualité.

### **Satisfaction de client est l'un des objectifs de programme national de l'entreprise AKBOU Plast**

L'ensemble de nos enquêtés déclarent que parmi les objectifs de programme national est de satisfaire le client et de faire face aux concurrents. Partant de l'idée que l'objectif de programme est de préparer les PME algériennes et de les accompagner



## Chapitre V : l'analyse des données et interprétation des résultats

---

pour subir avec succès le choc de la concurrence dans le libre échange comme il désigne le directeur général Mr BELHOUL .B « *le raison qui nous a poussés à adhérer le programme de mise à niveau pour mettre à niveau des entreprises européennes ,en même de faire face aux concurrents* » . Donc l'entreprise AKBOU Plast s'intéresse beaucoup plus sur les objectifs économiques .pour satisfaire le client il exige de l'entreprise de maîtriser une bon qualité ,cette dernière est importante pour tel propriétaire ,car elle participe à l'objectif de rentabilité sur le long terme ,à bénéficier les investissements humains et financière l'outil de travail ,l'image de l'établissement ,En résumé ,le but d'un processus qualité est de « prendre du recul....pour mieux avancer » dalleur l'objectif de programme national de mise à niveau c'est de rendre les petites et moyennes entreprise compétitives en qualité et en prix.

La satisfaction de client il faut devez concentrer leur besoins spécifiques ,il existe cinq étapes pour fidélisé notre clientèles parmi les enquêtés de notre enquête sélectionner des meilleurs éléments c'est-à-dire la liste des meilleurs clients ,faite les devoirs (les recherches les plus récentes indiquent que ,de nos jours ,les clients et clientes souhaitent d'abord et avant tout que comprennent l'entreprise ,évaluer les besoins particuliers du clients ,élaboration une stratégie de fidélisation et évaluation de la stratégie . « *le client est roi* » A mesure que s'améliore la qualité de la vie demande de produits et de services de meilleur qualité augmente également partout dans le monde ,les clients exigent que le produit en le service pour le quel payé correspond à leurs spécification ,répondes à leurs attentes, « *la qualité est alors comme la capacité de répondre aux attentes des consommateurs à un cout et à un prix ,tous les deux acceptables l'un par l'entreprise ,l'autre par le client* »

« La satisfaction d'un client et bien la condition nécessaire » par apport les informations de directeur, pour appréhender toutes les facettes de la relation avec clients, il est indispensable de crée un système de mesure de la performance et d'en diffuser les résultats à l'ensemble des acteurs de l'entreprise, pour exploiter au maximum cette mesure il est aussi indispensable de mettre en place une mesure miroir de la satisfaction des collaborateurs.

## Chapitre V : l'analyse des données et interprétation des résultats

---

Donc en constatons a partir de notre enquête que le programme national joue un rôle majeur de l'amélioration de l'entreprise a travers de la satisfaction de clientèle et rendre l'entreprise plus compétitive.

### **L'étude technique et l'engagement d'un bureau d'étude sont des actions et recommandations de la mise à niveau de l'entreprise**

La majorité de nos enquêtes déclarent que « *l'étude technique et l'engagement d'un bureau d'étude spécialisé sont les actions et les recommandations mise en place de la mise à niveau* ».l'adjoint de directeur Mr BENMAHREZ .H indique que « *l'étude technique est une action essentiel pour la mise en place « parmi les actions les plus importantes pour notre entreprise pour mettre en place sont l'étude technique et engagement un bureau d'étude spécialisé étrangères* » l'opération de programme de mise à niveau exige de l'entreprise AKBOU Plast de suivi ses actions et recommandations ;Les équipements de l'entreprise analyse des principaux type d'équipement utilisés par l'entreprise et faire des comparaisons avec des entreprises international et faire des recommandations pour la mise à niveau de l'entreprise au niveau matériel, recommandation générales des types d'équipement et de technologie à conseiller par type de l'entreprise .Le bureaux d'étude rapportera au responsable de la mission au sein de l'ANDPME concernant tout les aspects afférents à leur intervention ,à effectuer conformément aux présents termes de référence. Le contrôle et le suivi de la mission et feront principalement à travers les rapports formels et les contacts avec le responsable de la mission au de l'ANDPME ,parmi l'un de nous enquêtés il désigne que :« *l'entreprise a besoin d'un étude technique* » .L'entreprise mettra à disposition des experts toute la documentation nécessaire pour la réalisation.

### **Augmentation de chiffre d'affaire après l'application de programme national de mise à niveau**

L'ensemble de nos enquêtés désignent que il ya une amélioration au niveau de l'entreprise après certains années de l'application de programme national de mise à niveau par apport les données de notre enquêtés 40% d'augmentation de chiffre d'affaire, donc ce programme a un impact positif au niveau de l'entreprise.

## Chapitre V : l'analyse des données et interprétation des résultats

---

L'entreprise AKBOU Plast bénéficière de l'adhésion de programme de mise à niveau parmi les enquêtés de notre enquête *« je vois que le programme de mise à niveau est une bon idée la preuve les résultats positifs qu'on a obtenu après l'application de programme au sein de l'entreprise »*.

### 3. Analyse des données et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

**Hypothèse : 02** Le programme national de la mise à niveau et son impact sur l'amélioration de la productivité.

Dans l' hypothèse en va essai d'exposer l'amélioration de la productivité soit en qualité ou bien en quantité au sein de l'entreprise AKBOU Plast ainsi les dispositifs de programme national de la mise à niveau, la réussite de ce programme au niveau de l'entreprise et de déclare que l'entreprise AKBOU Plast arrive pas de suivi un autre programme de mise à niveau car l'unité d'espace saturé car cette dernière se situe dans une zone industrielle ou il ya l'attachement des usines.

#### **L'amélioration de la production en qualité et en quantité**

L'ensemble des enquêtés déclarent que il ya une amélioration de la qualité et la quantité de la production après l'application de programme national de mise à niveau

Au niveau de l'entreprise, la rentabilisé, le cout de reviens, la productivité et la part de marché sont tous les indicateurs de la compétitivité .L'entreprise se distingue par la qualité de sa prestation, il ne suffit pas d'être le meilleur par apport aux autre. Il faut être bon, ce qui nécessite des investissements en organisation associant non seulement les acteurs internes, mais aussi les parties prenantes externes par exemple (fournisseurs-sous traitante).La qualité c'est aussi surtout l'aptitude de l'entreprise à s'adapter aux exigences de plus en plus variées et complexes de ses clients .La différence apparait alors autour du produit c'est-à-dire par des services de qualité par exemple délai de livraison, service de maintenance efficace.

Il ya une amélioration de qualité de produit après l'application de programme de mise à niveau parmi les enquêtés de notre enquête disent que *« après l'adhésion de programme de mise à niveau notre entreprise améliorer au niveau de qualité »* « .La

## Chapitre V : l'analyse des données et interprétation des résultats

---

*différentiation par les produits est certes une solution pour capter une clientèle » par rapport les réponses de notre enquête*

Dans le cadre de différenciation subjective l'entreprise différencie le produit en lui ajoutant un signe de qualité (marque, publicité...) qui n'effectue pas la qualité intrinsèque de produit, mais qui incite le consommateur à s'engager dans la relation marchande. La différenciation subjective correspond à un plus visant en situation d'information imparfaite, à développer les relations marchande. En tant que il ya une amélioration de la qualité certainement il ya une amélioration de la quantité, AKBOU Plast à bénéficier de l'adhésion de programme de mise à niveau se qui argument Mr BENMAHREZ .H « *il ya une grande différence au sein de l'entreprise au niveau de la quantité car c'est pas la même chose une machine moderne et une ancienne machine, je vois une augmentation de la productivité* » en terme de productivité en se réfère a notre théorie dans la définition de mise à niveau selon LAMIRI.A (2003) « la mise à niveau est une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents. Elle vise à rompre avec les dispositions culturelles passées ».

Les caractéristiques d'un produit donnée peuvent être très important dans la détermination de sa position concurrentielle sur le marché. Ceci est d'autant plus vrai quand le produit est différencie. D'autre facteurs hors prix, tels la maintenance, la fiabilité, le service après vente ...etc. peuvent être des éléments décisifs dans la détermination de la compétitivité d'un produit. En effet, la compétitivité prix dans la détermination du succès des échanges d'une économie déterminés. La spécification et la qualité de produit, la commercialisation, aussi que les dispositions pour sa maintenance peuvent devenir des éléments décisifs de sa compétitivité plutôt son prix. Le taux de croissance important de la productivité apparente du travail dans la petite entreprise mise à niveau par l'importance des investissements matériels (acquisition ou renouvellement d'équipement de production et l'utilisation des logiciels dans leurs gestion de production).

### **Les dispositifs de programme national de mise à niveau**

L'ensemble de notre enquêtés illustrent que il ya un évolution de l'entreprise après l'application de programme national par exemple avant d'adhésion de ce programme il ya un dysfonctionnement au sein de l'entreprise ,la biaise de la rentabilité avec l'utilisation des anciennes machines mais après l'application de ce programme l'entreprise AKBOU Plast connaitre des amélioration, comme l'annonce la plupart de nos enquêtés « *la mise à niveau aide les entreprise au dysfonctionnent et de les rendre évolutifs* » donc on constate que le programme de mise à niveau joue un rôle majeur dans le développement de l'entreprise AKBOU Plast.

### **La réussite de programme national de la mise à niveau AKBOU Plast**

L'ensemble des enquêtés montrent que le programme de mise à niveau est réussie au sein de leurs entreprise. La réussite de programme du processus de mise à niveau devrait exiger la concertation accrue ,la mobilisation et l'engagement ferme de tous les opérateurs concernés .En effet la phase d'exécution du plan de mise à niveau ,adapté et accepté par les principaux partenaires de l'entreprise ,est le plus souvent un processus à long terme qui suppose l'engagement de toutes les parties impliquées dans le plan de mise à niveau ,réussi un plan de mise à niveau ,suppose donc que l'entreprise atteigne les objectifs et les résultats .Le programme est réussi donc il ya des facteurs qui aide l'entreprise pour réussir parmi ces facteurs le bon choix de responsable de l'exécution de plan de mise à niveau ,la rapidité dans l'exécution de programme est l'information de personnel sur la situation de l'entreprise .La mise à niveau des entreprises est alors conçus comme une politique intégré de relance de croissance économique à travers l'incitation à l'investissement de productivité et à l'amélioration de l'entreprise privée.

### **L'espace saturé pour adhérer un autre programme**

Certaines enquêtés ont illustrent de refus d'adhésion un autre programme pour l'entreprise AKBOU Plast ,cette dernière qui institué dans une zone industrielle qui s'articule beaucoup d'usines sont attaché comme l'annonce le directeur générale « *l'idée de programme de mise à niveau est bon pour notre entreprise mais on 'a le*

*problème de l'espace » .Mais il ya deux enquêtés qui nous réponde positivement à l'adhésion d'un programme même si y a un problème de s'saturation d'unité « le programme de mise à niveau est une opération qui nous aider a évoluer notre entreprise et faire face aux concurrents ».*

### **4. Vérification des hypothèses**

#### **4.1 Vérification de la première hypothèse**

Le programme national de mise à niveau joue un rôle majeur dans le développement de la petite entreprise AKBOU Plast , a partir des réponses de nos enquêtés nous pouvons confirmé cette hypothèse que le programme national de mise à niveau réellement un outil de développement de l'entreprise se qui signifie que l'application de ce programme a une résultat positif sur l'entreprise par apport a des réponses de nos enquêtes ,le programme national réalisé des changements au niveau de l'entreprise parmi ses changements l'amélioration de rendement de l'entreprise AKBOU Plast et accord des prés bancaires .AKBOU Plast à réalisé un progrès de fonction de la productivité ,cela par l'augmentation de chiffre d'affaire de 40% cette dernière bénéficie de ce programme nous pouvons constaté que AKBOU Plast à donnée l'importance au coté économique par apport aux autre fonctions .

#### **4.2. Vérification de la deuxième hypothèse**

Le programme national de mise à niveau et son impact sur l'amélioration de la production. Cette hypothèse est confirmé partir des déclarations et des données de nos enquêtés le taux de productivité est élevé après l'application de programme national de mise à niveau avec un taux de 12 milliard de dinars par ans donc nous pouvons déduit que ce programme a eu beaucoup d'avantage au niveau de l'entreprise donc ce programme à réalisé certaines objectifs pour cette entreprise, selon la qualité AKBOU Plast améliore la qualité de leur produit et en quantité on 'a remarquant l'élévation de taux de la productivité ,il ya une différence avant et après l'application de ce programme car avant l'application de ce programme l'entreprise AKBOU Plast utilisé des anciennes machines donc le rendement n'est pas satisfait pour le chef d'entreprise mais après l'application de ce programme nous remarquons que il ya une amélioration

## Chapitre V : l'analyse des données et interprétation des résultats

---

a travers l'utilisation des machines moderne a partir de l'application de ce programme et ses machines travaillent 24/24 au sein de cette dernière.

Donc les objectifs de production sont définis par le responsable ou le service concerné, et sont présentés sur une fiche de temps alloué ou un listing des standards, les résultats de production sont enregistrés tous les jours ou toutes les semaines, sur le suivi ou le rapport de production.

### 5. Les résultats de l'enquête

Notre travail avait pour objectif de présenter l'impact de programme de mise à niveau précisément le programme national au sein de l'entreprise Abou Plast dans la wilaya de Bejaia, d'identifier les objectifs de programme national de mise à niveau, les actions et recommandation de mise en place de mise à niveau ainsi les résultats de ce programme sur l'entreprise et l'amélioration avant et après l'application de ce dernier.

Autre terme de notre travail, nous avons conclus ce qui suite :

-L'amélioration de rendement de l'entreprise c'est l'un des raisons qui ont poussé l'entreprise Abou Plast à adhérer le programme national de mise à niveau .notre étude montre que cette dernière à bénéficier à ce programme.

-L'engagement d'un bureau d'études spécialisées et étude technique sont des facteurs majeurs pour adhérer un programme de mise à niveau car l'utilisation des machines exige des experts étrangers.

-La satisfaction de client et faire face aux concurrents sont des objectifs de l'entreprise Abou Plast de l'adhésion et persuader le programme de mise à niveau, cette dernière cherche a crée des relations avec les clients ce dernier est facteur de réussite de l'entreprise.

-L'analyse de ces résultats nous confirme que la perception de la notion de mise à niveau des PME par les dirigeant d'entreprise enquêté est très classique.

## Chapitre V : l'analyse des données et interprétation des résultats

---

### Résumé :

Malgré les analyses effectuées dans notre étude ,il n'en demeure pas moins que certaines limites émanent de cette étude .Les résultats soulevés ici et les commentaires faits à propos la PME AKBOU Plast étudiées ne peuvent constituer que des cas particuliers et ne seraient être généralisable .Par ailleurs ,et au –de la des limites méthodologiques et celle liées à échantillonnage il faudra insister sur le fait que l'enquête est restreint :il n'a concerner que une PME mise à niveau dans une seul ville d'AKBOU ,cette dernière à bénéficier a un programme de mise à niveau qui été un impact positif sur l'entreprise .



# **Conclusion**

### Conclusion :

Dans ce travail nous n'avons tentés sur la problématique de l'impacte de programme de la mise à niveau sur le développement des PME, ce travail consiste à étudier la SARL AKBOU PLAST qui a adhéré au Programme National de Mise à Niveau et cela d'une période allant (février 2008 / février 2014).

La mise à niveau est un processus qui vise à préparer et adapter l'entreprise aux exigences de libre- échange, par l'amélioration de son développement, compétitivité et le renforcement de ca capacité a maitriser l'évolution des techniques et des marchés.

La mise à niveau des entreprises s'est développée en réponse au processus d'ouverture et de libéralisation des économies, afin d'anticiper les effets néfastes que peut engendrer une ouverture subite des frontières et ramener les entreprises locales à un niveau qui leur permet de faire face a leurs concurrences étrangères.

L'Algérie connaît une mutation de grand ampleur, ou les PME, de récente création prennent une importance centrale, En passant d'un model de développement dirigiste à une économie de marché, l'état fait porter sur elles, tout les espoirs en termes de création d'emploi et de la croissance économique .cependant la clé de leur réussite repose sur l'amélioration de leur développement ainsi que de leur compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux.

A cette effet, L'Algérie à mise en place plusieurs programme de mise à niveau des entreprises .Le plus important est le Programme National de mise à niveau mené par le ministère de la PME et de l'Artisanat.

Les résultats indéniables de ce programme ,en termes de nombre d'entreprises bénéficières des actions de ce dernier ,sont importantes .Cette importances est accrue par le fait qu'une mise à niveau est indispensable pour la majeure partie des PME Algériennes .6000 PME privées et publiques algériennes ont bénéficiés du programme d'appui ANDPME ,d'où 73%considérées par nos enquêtés que ce programme a eu un impact efficient sur la qualités ,la maitrise de la structure des couts ,la satisfaction de clientèles , rendement des salaries ,ainsi que sur les techniques de gestion ,cela à

travers un entretien destiné aux enquêtés établi par un programme national de mise à niveau qui a duré six années , parmi ces entreprises y a AKBOU PLAST ,ou notre stage est déroulé .son directeur générale M<sup>f</sup> .BELHOUL a signalé que la PME a pu réaliser un impact positif et une amélioration des performances ,dont quelques paramètres nous indique cet exploit de la SARL :comme le chiffres d'affaires à été multiplie par quatre en 2014 par rapport à 2008 c'est-à-dire notre chiffres d'affaire actuelle et de 12 milliard de Dinard .la même courbe ascendante a été observée pour la production et les effectifs .

On a constaté aussi que le programme peu s'engager l'utilisation des outils modernes de gestion (le tableau de bord de gestion, le contrôle de qualité installée tout au long de la chaine de travail etc.,) qui ont aboutis à l'efficience dans la mise en œuvre des recommandations du programme.

Dans cette mesures ou d'autre, le résultat qui confortent notre thèse est que le programme national apporter un plus à ces entreprises et il a contribuer d'une manière ou d'autres a améliorer son développement ainsi que leur compétitivité chose observé sur leur productivités ,leurs chiffres d'affaires ...En revanche ce résultat nous à permet de dégager un certain nombre conclusion et atouts de ce programmes et ce résumé comme suites :

- Le programme national est de plus en plus avantageux pour les investissements immatérielles parmi elles : l'amélioration de la qualification des ressources humains traduisant ainsi un potentielles de création d'emplois qualifiés et contribuer à cet égard à réduira le chômage des cadres, dans le bute de rattraper le retard en matière de compétitivité structurelle de l'entreprise.
- Adapter le système de management de l'entreprise aux méthodes modernes de gestion : délégation, responsabilisation et règles de gestion ;
- Améliorer la rentabilité de l'entreprise en réduisant les couts de revient et en améliorant sa productivité par une meilleure organisation et meilleures méthode de gestion ainsi que améliorer son système de gestion des ressources humaines ;

- Développer et améliorer le système de la qualité des prestations et son développement, Consolider la maîtrise de la qualité des prestations et son développement.
- Le programme de mise à niveau a apporter des changements dans leurs activités de production, notamment en ce qui concerne la qualité des produits (développement des nouveaux produits et l'utilisation de logiciel dans la gestion de production, maintenance et système d'information ...
- Le programme National de mise à niveau donne l'importance à l'amélioration de l'organisation et l'aspect de l'entreprise, et également contribuer à l'amélioration et à la maîtrise des technologies dans les activités de l'entreprise (l'état prend en charge à 80%des investissements immatériels).

Nous venons de traiter sujet si fascinant et qui attire une large communauté des chercheurs, politiciens et économistes, même si en Algérie le concept de mise à niveau des PME demeure encore largement vierge .Ce travail nous a permis ainsi d'enrichir et d'accroître notre corpus théorique.

Au final, nous souhaitons que ce modeste travail puisse satisfaire la curiosité du lecteur et serve de guide pratique pour toutes les entreprises souhaitant adhérer aux programmes de mise à niveau.

# Liste bibliographique

## Listes bibliographiques

### ❖ Les ouvrages :

1. André Joyal, Olivier Toress, « **La PME Algérienne et le défi de l'internationalisation, expériences étrangères** », Ed : l'Harmattan ,2006.
2. DOKOU GERAD-KOKOU et BAUDOUX MAURICE et autres, **L'accompagnement managérial et industriel de la PME**, l'harmattan, Paris, 2000.
3. JULIEN PIERE-ANDRE et MARCHESNAY, **L'entrepreneuriat**, édition economica, Paris ,1996 .
4. JULIEN(P.A) et MOREL(B) : « **la belle entreprise, la revanche des PME en France et au Québec** », Montréal, boréal, 1986 ;
5. LEVERATTO NADINE, **La PME : définition, rôle économique et politiques**, 1édition, Boeck, Paris ,2009.
6. TORRES OLIVIE, « **PME de nouvelles approche,** » édition economica, Paris, Francis Lefebvre ,1980.
7. WTTTERWULGHE ROBERT, **Les PME une entreprise humaine** ,2<sup>eme</sup> tirage Boeck, Paris ,2008.

### ❖ Guide méthodologiques

8. ANGERS Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie de sciences humaines**, éd Casbah, Alger ,1997.
9. AKTOUF Omar, **Méthodes des sciences sociales et approches qualitatives des organisations**, éd les presses de l'université du Québec, Montréal, 1987.

10. DEPELIEU François, **La démarche d'une recherche en sciences humaines**, éd De Boeck, Québec, 2000.
11. MACE GORDAN, **Guide d'élaboration d'un projet de recherche**, 2<sup>ème</sup> édition, Boeck université, 1988.
12. MADELAINE Grawitz, **Méthodes des sciences sociales**, 11<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2001.
13. BRURUNO Alain, **Dictionnaire d'économie et de sciences sociales**, Ellipses édition marketing S.A, 2005.

### ❖ **Thèses et mémoire**

14. AMMAR Mohamed, **programme de mise à niveau e la PME algériennes :outil et objectif de la compétitivité**, université Abderrahmane mira, 2011-2012 .
15. BETTAR Bachir, **le rôle des PME dans la résorption du chômage**, thèse de magistère, université A. Mira, 2012-2013.
16. BOUKROU .A, « **essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME** », thèse de magister, université de Tizi-Ouzou, 2011.
17. Ouchichi M, « **Contribution a la définition des conditions de succès des accords d'association euro-méditerranéens** », Thèse de magistère, université Abderrahmane mira de Bejaia, 2004.

### ❖ **ARTICLES et REVUES :**

18. Azouaou L., Belouard A.N. « **La politique de mise à niveau des PME algériennes :Enlissement ou nouveau départ ?** », VI<sup>ème</sup> colloque international 21-23 juin 2010 Hammamet (Tunisie). In : <http://www.ps2d.net/media/AZOUAOU%20Lamia.pdf>.
19. Bougault H., et Filipiak E., « **Les programmes de mise à niveau des entreprises :Tunisie ,Maroc, Sénégal** », département de la recherche ;Agence française de développement (AFD), Paris, 2005. In [www.ambafrance – développement](http://www.ambafrance-developpement.com), université de Bejaia .

20. FEMIS, « **Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive Sud de la méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Égypte, le Maroc et la Tunisie** », FEMIS rapport final, Décembre 2007 .In : [www.femise.org/PDF/ci2006/FEM 31 -05 ; PDF](http://www.femise.org/PDF/ci2006/FEM%2031-05%20.pdf).
21. ONUDI, « **Bilan des activités de mise à niveau en Algérie** », rapport final, Vienne, mai 2002.
22. ONUDI « **Guide méthodologique : « restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle »** », Vienne ,2002 ; In [www.unido .orge](http://www.unido.org)

### ❖ **Rapport et documents :**

23. ANPME, (2008. « **bilan des actions du programme national de mise à niveau rapport complet** »).
24. BOLTON (J.P), **Report of the committee of inquiry on small firms**, Londress, 1971
25. Confédération Générale de la PME, définition permanent, service de documentation ,1983.
26. CREAD, **CD des cahiers du CREAD de 1984 à 2008**.
27. JAZIRI Raouf, CHERIF Mehdi et ATTIA Wathek, « le programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes : fondements, démarche et impacts » ,collèges international sur la mise à niveau des PME dans les pays arabes 17-18avril 2006,Alger .
28. Ministère de la PME et de l'artisanat, « **programme d'appui aux PME/PMI : Des résultats et une expériences à transmettre** », rapport final Euro-développement PME, décembre 2007, In : [www.pmeart-dz-org/fr/.../Rapport /final –version /203 .doc](http://www.pmeart-dz-org/fr/.../Rapport/final-version/203.doc) .

### ❖ **Lois et texte législatifs :**

29. -Décret législatif du 21/08/1882, relatif à la promotion de l'investissement ;
30. Décret législatif du 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement ;



31. Loi N°01/18 du 27 Ramadhan 1422 correspond au 12 décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME ;

❖ **Sites web :**

32. Site internet de l'office national des statistiques :

[www.ons.dz](http://www.ons.dz) .

33. Site internet du journal officiel :

[www.joradp.dz](http://www.joradp.dz).

34. Site internet du ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat :

[www.pmeart-dz.org](http://www.pmeart-dz.org).

35. site internet de l'agence National de Développement de la PME :

[www.andpme.org.dz](http://www.andpme.org.dz) .

36. [www.algerie-pme2.dz](http://www.algerie-pme2.dz) .

# ANNEXES

## Guide d'entretien

### Les Données personnelles :

1. Quel est votre âge ?
2. Quel est votre situation matrimoniale ?
3. Quel est votre niveau d'étude ?
4. Quelle est votre situation professionnelle ?

### Mise à niveau des PME :

1. Comment vous avez adhérer à un programme de mise à niveau ?
2. A quel programme de la mise à niveau êtes –vous adhérent, et en quelle années ?
3. Quelles sont les raisons essentielles qui vous ont motivé à mettre à niveau votre petite entreprise ?
4. Sur quelle période s'est étendu le programme de mise à niveau de votre entreprise ?

### Question sur le role de programme de mise à niveau dans le développement de l'entreprise

1. Quels sont les objectifs de ce programme et ce que vous avez atteint ses objectifs ?
2. Quelles sont les actions et recommandations préconisées à la mise en place ?
3. Est-ce-qu'il y a-t-il des améliorations au niveau de l'entreprise après certaines années d'application de ce programme ?
4. Quels sont les résultats de ce programme selon vous au niveau de votre entreprise ?

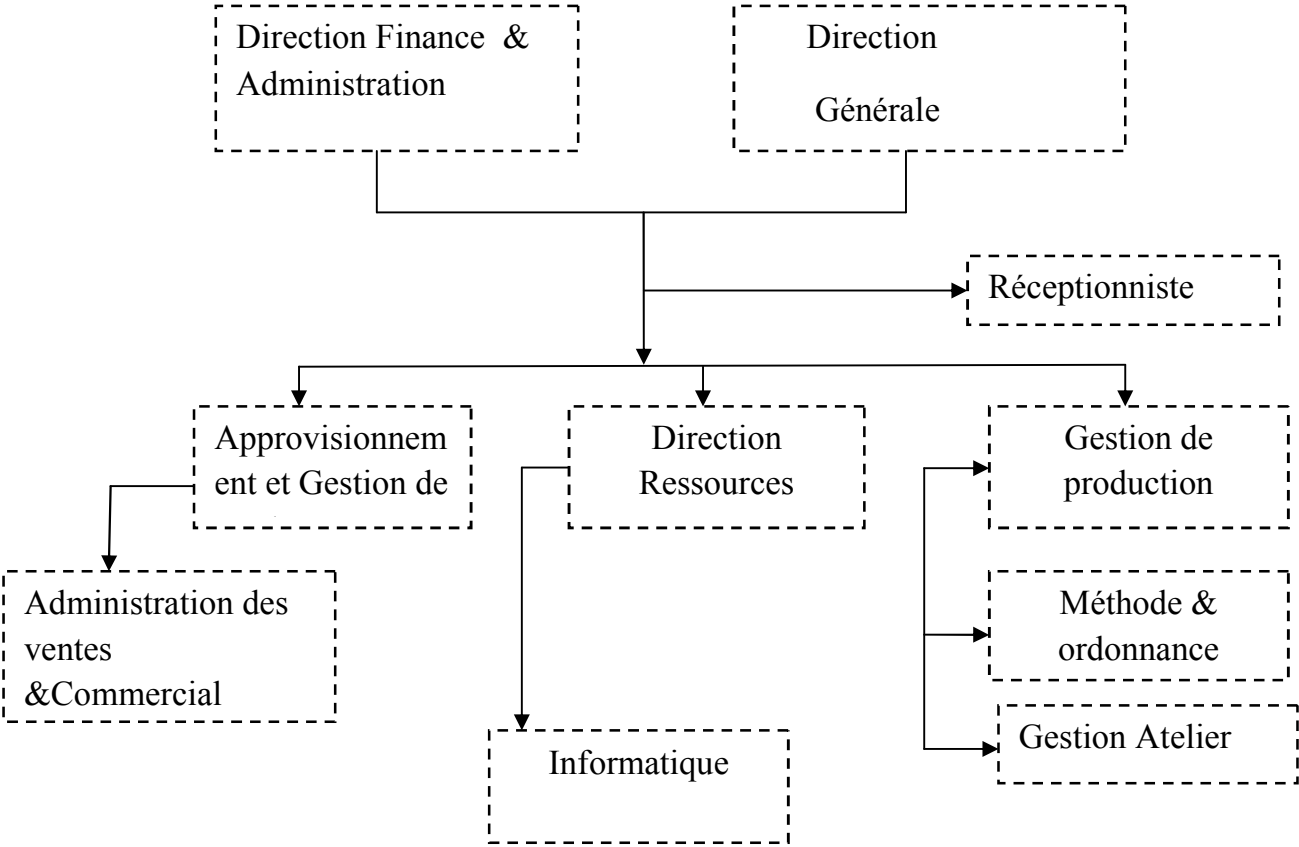
### Question sur le programme national de mise à niveau et son impact sur l'amélioration de la productivité de l'entreprise :

1. Suite à l'application de ce programme votre productivité est t'elle améliorée en quantité et en qualité ?
2. Est-ce-qu'il y a eu une amélioration des performances de l'entreprise en ce qui concerne les procédés et techniques de production ?
3. Voyez-vous qu'il y a une différence avant et après l'application de programme national de votre entreprise ?
4. Quelles sont les avantages de programme national de mise à niveau ainsi que les inconvénients s'il y a lieu ?
5. Selon –vous cette mise à niveau est elle une réussite ou un échec ?
6. Comptez-vous faire une autre mise à niveau pour votre entreprise ?

Caractéristiques	MICRO-entreprises	PETITES ENTREPRISES	MOYENNES ENTREPRISES
-Nombre	-Très élevés	-Elevés	-Modéré
- Types	-Personnes physiques (petites entreprises ou prestataires de services non spécialisé) entreprises familiales.	-Entreprise familiales comptant quelque salarié, travailleurs indépendants très spécialisés.	- personne morales comptant plusieurs ne salarie, société de personnes.
-Structure de la propriété	-Les mêmes personnes et propriétaires salaries et direction	-Le propriétaire et en générale le directeur.	-les propriétaires et les directeurs sont le plus souvent des personnes différentes.
-Type d'opérations	-principalement en espaces très peut formelles.	-en espèce peu formelles dans une certaine mesure.	-bancaires bouc que plus formelle.
-Siege	-Fréquemment non fixe.	-fixe (mais peut changer).	-fixe
-Gestions de l'entreprise	-Fon professionnelle (familiale).	-concours de certain professionnel.	-concours régulier de professionnels.
-Normes captables	-Comptabilités inexistant ou peu développée compréhension très limitée.	- une certaine comptabilité, observation des règles limitées à partielle compréhension limités.	-observation des règles et comptabilités partielles à bonnes.
-Information du marché	-Locale.	-locale/régional.	-national /internationale
-Duré de vie de l'entreprise	-Très dynamique, création et dissolution	-Dynamique, peut disparaitre rester petites ou se développent	

**Source :** Service du FMI.

Annexe : l'organigramme de l'entreprise AKBOU PLAST



Source : Document interne de l'entreprise