

La perception de la mise à niveau par les chefs d'entreprises de la région de Sétif**MESSAOUDI Hicham****Doctorant à HEC Alger, à l'université de Sétif 1****GUETTAF Lila****Professeur à l'université de Sétif 1****Résumé**

Considérant certaines conclusions tant théoriques que pratiques sur la question de la mise à niveau en Algérie, nous nous proposons, à travers cet article, de porter un regard critique en mettant l'accent d'abord sur l'origine des faibles résultats enregistrés jusqu'au là, puis comment, s'il y a lieu, changer la manière de faire. Nous nous sommes intéressés à la manière avec laquelle les chefs d'entreprises perçoivent la question de la mise à niveau (intérêt, apports, inconvénients,...). Après avoir réalisé une enquête par le biais d'un questionnaire, il s'est avéré qu'il est un impératif de faire désormais impliquer davantage ces entreprises dans ce processus. Une communication bien ciblée et une meilleure prise en considération des vrais besoins des entreprises sont alors de bonnes actions à prendre dans le court terme.

Mots clés : Mise à niveau, Compétitivité, Chefs d'entreprises, La perception, La

ملخص

اعتمادا على بعض الاستنتاجات العملية والنظرية المتعلقة بمسألة تأهيل المؤسسات في الجزائر، سنحاول في هذا البحث ان نلقي نظرة ناقدة على الموضوع وذلك من خلال التركيز أولا على الأسباب الحقيقية للنتائج المحققة وهذا قصد التحسين من طريقة العمل. تم التركيز في هذا البحث خاصة على النظرة التي يمتلكها رؤساء المؤسسات على الموضوع (الاهتمام، الإضافات، المعوقات). بعد القيام ببحث من خلال الاعتماد على قائمة استقصاء، اتضح أنه من الضروري إشراك هذه الشركات أكثر في هذه العملية، كما أن تحسين الاتصال والأخذ بعين الاعتبار بالاحتياجات الحقيقية للشركات تعتبر من الأعمال التي يجب القيام بها في القريب العاجل. الكلمات المفتاحية: تأهيل المؤسسات، التنافسية، رجال الاعمال، الإدراك، منطقة سطيف.

Introduction

A l'instar d'autres pays dépendants de l'exportation des hydrocarbures, l'Algérie traverse une conjoncture difficile et un autre épisode vient de s'ajouter à son passé marqué par des choix économiques impardonnables. Aujourd'hui, le pays est confronté à d'autres défis et enjeux majeurs. Quelques-uns sont une accumulation de problématiques mal traitées et qui datent du lendemain de l'indépendance (modèles de développement choisis), d'autres sont le fruit d'évènements et de transformations récentes qui surgissent dès lors avec une cadence très accélérée : chute des prix de pétrole (seule source de l'Etat), insécurité des frontières, instabilité de l'environnement régional et international,...

Face à cette conjoncture, le débat autour de la diversification des exportations et l'amélioration de l'environnement économique semble revenir en force. Encore une fois, nous parlons sur la façon la plus correcte et la plus rapide susceptible d'améliorer notre compétitivité. Malheureusement, ces questionnements viennent au moment où les programmes censés

La perception de la mise à niveau par les chefs d'entreprises de la région de Sétif

améliorer cette compétitivité ont presque tous pris fin ! (Il en reste que le plan quinquennal 2014-2017).

Après l'adoption de quatre programmes pilotes et la consommation de sommes colossales, nous pouvons dire que la compétitivité des entreprises laisse toujours à désirer. Tous les acteurs impliqués :(institutions de pilotage ; Etat ; bureaux d'études et institutions d'appui), confirment que tous les programmes qui avaient pour objectif d'améliorer cette compétitivité ont tous voué à l'échec. Aujourd'hui, ce constat est consolidé par la réalité que vit le pays : faible part des exportations hors hydrocarbures, diminution des parts de marché domestiques et augmentation des prix des inputs de production.

Pourtant, il paraît que nous sommes toujours devant un paradoxe. D'un côté, la situation est comme nous venons de le souligner est de plus en plus inquiétante et implique plus d'efforts qu'auparavant. De l'autre côté, il semble encore que les mêmes erreurs sont en train de se reproduire ! Des chevauchements et des incompréhensions tournent encore précisément de la question de mise à niveau, puisque nous continuons toujours à prendre des décisions peu réfléchies, mais surtout à écarter, voire sous-estimer l'avis du premier acteur de développement, à savoir l'entreprise dans le processus de prise de décision et dans la stratégie de développement du pays.

Notre objectif s'inscrit dans le cadre d'une bonne compréhension du problème tout en essayant d'apporter au moins un élément de réponse, cela avant de chercher à se mettre davantage à niveau ou à proposer une solution avec beaucoup de précipitation. Dans cet article, l'objectif est de vérifier la perception qu'ont les chefs d'entreprises algériennes de la mise à niveau, car il n'est pas certain de dire qu'actuellement ces chefs d'entreprises soient conscients ou au contraire n'ont aucun intérêt pour le sujet. Toutefois, il est facile de confirmer que tous les efforts engagés ne seront d'aucune utilité dans le cas de la confirmation de cette hypothèse. Selon nous, l'adoption d'un programme, mais surtout sa réussite dépendra en premier lieu de la première intuition du premier responsable de l'entreprise. En d'autres termes, elle est conditionnée par sa volonté et son état d'esprit, puisque nous évoquons à chaque fois des débats sur ce qu'il faut faire afin de mettre à niveau nos entreprises, mais ne nous pensons rarement à ce que pensent ces entreprises, ce qu'elles veulent, ce qu'elles souhaitent atteindre ou ce qu'elles se proposent afin de se mettre à niveau.

Ensuite, nous serons en mesure de comprendre les logiques qui ont éventuellement stimulé un tel désintéressement (le désintéressement est à plusieurs reprises approuvé) mais surtout à quoi pensent ces chefs d'entreprises. Est-ce qu'ils ne sont pas impliqués dans ce processus de mise à niveau, parce que ils ne sont pas bien informés (une faiblesse dans la communication autour des différents programmes), ou bien qu'ils sont informés, mais ils ne sont pas convaincus de l'intérêt et de l'apport de tels programmes pour l'amélioration des performances de leurs entreprises ? L'évaluation de la perception des entreprises des différents programmes proposés par le gouvernement revêt une importance extrême non pas seulement pour vérifier la fiabilité des rapports réalisés, mais surtout pour bâtir les prochains programmes sur une base solide.

Cet article tente plus exactement de répondre aux questions suivantes :

Comment les chefs d'entreprises de la région de Sétif perçoivent-ils la question de la mise à niveau de leurs entreprises ?

- *Quelle importance, ces chefs d'entreprises accordent-ils à la mise à niveau ?*

La perception de la mise à niveau par les chefs d'entreprises de la région de Sétif

- *Dans quelle mesure la perception des chefs d'entreprises, pourrait-elle influencer sur le processus de réalisation des objectifs de mise à niveau ?*

Le champ d'investigation étant délimité, nous allons poser deux hypothèses de base pour lesquelles il s'agira tout au long de ce travail d'examiner la validité. Les hypothèses de travail tournent autour des phrases suivantes :

- *La mise à niveau n'est pas pour le moment, une priorité pour les chefs d'entreprises algériennes.*
- *Le non réalisation des objectifs de la mise à niveau est dû en partie à la mauvaise compréhension de sa genèse, mais aussi au non implication de ces chefs d'entreprises.*

1. Démarche générale

Afin de vérifier nos hypothèses, nous avons construit un questionnaire portant sur plusieurs rubriques, mais qui s'inscrivent toutes dans le cadre de vérification de la perception des chefs d'entreprises de la région de Sétif. Toutefois, l'objectif comme nous l'avons déjà souligné s'inscrit dans le cadre de réalisation d'un diagnostic sur les principales raisons d'échec des programmes de mise à niveau des entreprises en Algérie. Toutefois, nous avons dans cet article choisi de mettre l'accent sur les premiers concernés par la question, afin de mieux comprendre les vraies attentes et la réalité sur le terrain. Enfin, notre démarche est dans un premier temps, explicative de l'échec. De l'autre côté, elle vise la proposition de solutions et de perspectives d'amélioration.

Notre travail sur le terrain a été réalisé sur la base d'un échantillon d'entreprises réparties sur la région de Sétif. Le choix de la région n'est pas fortuit. Cette région constitue l'une des cinq délégations (représentations) régionales de la mise à niveau, à côté des délégations d'Alger, Annaba, Oran et Ghardaïa. La région de Sétif se positionne ainsi en première place comparativement à d'autres délégations en termes de demande d'adoption des programmes de mise à niveau avec 1437 dossiers reçus, soit 36 % du total des dossiers reçus. De même, cette région est toujours en tête du classement avec 475 entreprises engagées dans le processus de mise à niveau, soit 11.54 % de toutes les entreprises engagées au niveau national.

1.1. La taille de l'échantillon

Pour ce qui est de la taille de l'échantillon, il est important d'abord de souligner que la population totale contient deux populations de sondages différentes, une population des entreprises bénéficiaires, c'est-à-dire engagées dans le dernier programme de mise à niveau et une autre population des entreprises qui n'ont jamais formulé une demande de mise à niveau auprès de l'ANDPME de Sétif.

Compte tenu de la nature de la démarche qui est beaucoup plus explicative, mais aussi de la difficulté d'élaborer un échantillon représentatif pour les entreprises non bénéficiaires, notre étude se limitera à vérifier la perception des entreprises bénéficiaires. Pour ce faire, nous avons traité un fichier Excel fourni par l'ANDPME (la direction régionale de la PME) de Sétif et qui contient 1596 entreprises. Par la suite, il a été procédé au choix d'un échantillon aléatoire stratifié proportionnel. Le recours à cette technique d'échantillonnage n'est pas fortuit, ce choix est motivé par le fait que les variables dans la base de sondage que nous avons pu réaliser sont facilement identifiables : engagement/non-engagement, secteur d'activité, nombre d'employés, taille d'entreprise et forme juridique. En d'autres termes, L'objectif est d'imposer à l'échantillon la représentation de la base de sondage, strate par strate. Ainsi, tout en admettant que

La perception de la mise à niveau par les chefs d'entreprises de la région de Sétif

l'échantillon est basé sur l'hypothèse d'une estimation d'une proportion, il a été procédé au calcul de cet échantillon de la manière suivante :

- Niveau de précision souhaité : $D = p - \pi =$ plus ou moins 0.05.
- Niveau de confiance souhaité : 95 %.
- La valeur z associée au niveau de confiance 95 % est de 1.96.
- La proportion de la population π est de 90 %.

$$n = \frac{\pi(1 - \pi)z^2}{D^2}$$

$$n = \frac{0.90(1 - 0.90)(1.96)^2}{(0.05)^2}$$

$$n = 138.29 \quad \square \quad 140 \text{ (niveau de précision : 0.05)}$$

1.2. Le périmètre d'administration

Les neuf wilayas couvertes par notre enquête sont les wilayas de : Sétif, Biskra, Jijel, Mila, Msila, Bordj Bou Arreridj, Batna, Bejaia et El Oued.

1.3. Les conditions d'administration du questionnaire

Pour ce qui est la méthode d'administration, plusieurs méthodes ont été retenues. Pour plus de la moitié de ces entreprises, il a été procédé à l'administration électronique, c'est-à-dire à l'envoi d'un mail. De ce fait, il a été procédé à l'envoi d'une lettre incitative à ces entreprises afin de leur expliquer l'objectif de l'étude, mais aussi pour réduire au maximum le taux de non réponse généralement enregistré dans ce type d'enquête. Selon nous, cette lettre est capable d'éliminer ou à la limite de diminuer l'effet de surprise et de doute, mais aussi de favoriser un effet de coopération entre l'enquêteur et l'enquêté. Une fois l'étape d'initialisation à l'enquête est terminée, il convient par la suite de penser à la distribution physique des questionnaires. Cette tâche a été réalisée par nous-mêmes avec la collaboration de quelques collègues et étudiants. En ce qui concerne l'autre moitié des entreprises, l'administration est faite par voie d'interview soit par nous-mêmes, soit à l'aide de quelques bureaux d'études et de conseil ayant participé au processus de mise à niveau de ces entreprises.

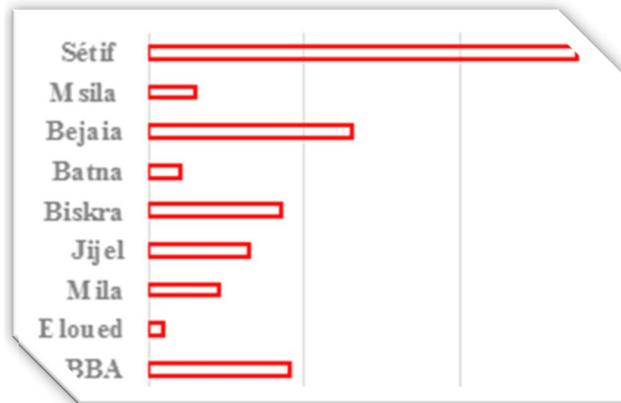
2. Description des entreprises ayant participé à notre enquête

Nous présenterons ici de façon brève les caractéristiques essentielles de notre échantillon (c'est-à-dire le degré de conformité de chaque sous-échantillon aux caractéristiques de prédéfinies dans le plan de sondage). Le dépouillement des questionnaires collectés nous ont présenté les résultats suivants :

*La perception de la mise à niveau par les chefs d'entreprises de la région de Sétif***Première caractéristique :**

- Les wilayas appartenant à la représentation régionale de Sétif sont toutes représentées

Wilaya	Fréquence
<i>Sétif</i>	55
<i>Msila</i>	06
<i>Bejaia</i>	26
<i>Batna</i>	04
<i>Biskra</i>	17
<i>Jijel</i>	13
<i>Mila</i>	09
<i>El oued</i>	02
<i>BBA</i>	18
Total	150



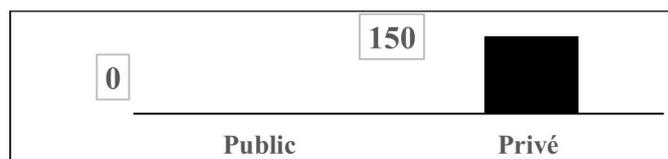
Source : Graphe établi par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Quant à la répartition géographique des entreprises interrogées, nous constatons d'après le tableau ci-dessus une forte concentration dans la wilaya de Sétif (avec plus de 55 entreprises interrogées), suivi en deuxième position par la wilaya de Bejaia (26 entreprises) et la wilaya de Biskra avec 17 entreprises interrogées. Toutefois, le fait que 55/150, par exemple, des entreprises interviewées appartiennent seulement à la wilaya de Sétif n'est pas un biais d'échantillonnage. Au contraire, cette répartition est un choix d'échantillonnage. Les chiffres présentés ne reflètent en réalité que la base de sondage que nous avons établis. De même, cette wilaya de Sétif est classée en première position au niveau national en termes d'adoption de ce dernier programme national de mise à niveau.

Deuxième caractéristique :

- Dominance totale du secteur privé

	Fréquence
<i>Privé</i>	150
<i>Public</i>	00



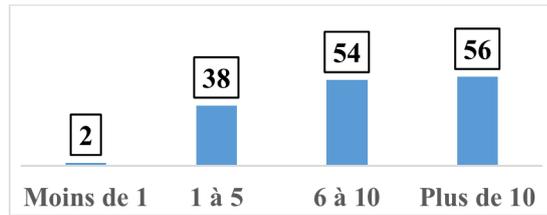
Source : Graphe établi par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Toutes les entreprises ayant répondu à notre questionnaire relèvent du secteur privé Cette situation est expliquée par le processus de privatisation entamé par les pouvoirs publics des rares unités publiques, mais aussi par la forte présence des tout petites entreprises relevant toutes au secteur privé. Par rapport à la base de sondage que nous avons établi (composée rappelons-le de près de 1500 entreprises ayant formulé une demande d'adhésion au dernier programme de mise à niveau), le nombre d'entreprises publiques ne dépasse également pas 5 entreprises.

*La perception de la mise à niveau par les chefs d'entreprises de la région de Sétif***Troisième caractéristique :**

- **La plupart des entreprises interrogées ont plus de 10 années d'existence**

	F	%
Moins d'une année	02	1.3
Une année à 5 années	38	25.3
De 6 à 10 années	54	36.0
Plus de 10 années	56	37.3
Total	150	100.0



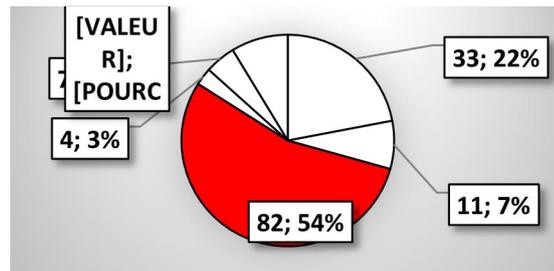
Source : Graphe établi par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

A l'exception des entreprises qui ont moins d'une année d'existence, (très faiblement représentées dans notre enquête en raison notamment des critères d'éligibilité excluant les entreprises qui ont peu d'années d'existence), les autres entreprises sont représentées d'une façon plus au moins équitable. Cependant, nous retrouvons en première position les entreprises qui ont plus de 10 années avec plus de 38 %, suivie en deuxième position par les entreprises qui le nombre de leurs années d'existence se situe entre 6 à 10 années.

Quatrième caractéristique :

- **Dominance du secteur du BTPH (plus de la moitié des entreprises interrogées)**

	F	%
L'industrie	33	22.0
L'Agroalimentaire	11	7.3
Le BTPH	82	54.7
La pêche	04	2.7
Le tourisme et l'hôtellerie	07	4.7
Les services	13	8.7
Total	150	100.0



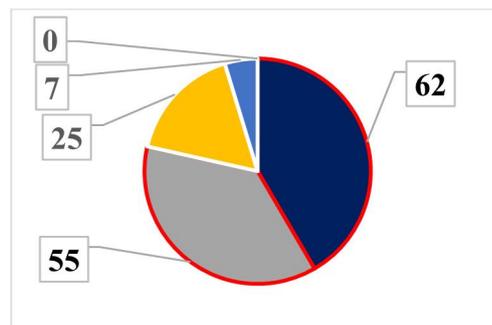
Source : Graphe établi par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Pour ce qui est l'adhésion des différents secteurs au dernier programme de mise à niveau, le graphe montre clairement que les entreprises du PTPH se situent en première position bien avant les autres secteurs. De même, les pourcentages réalisés ne représentent que la base de sondage établie (composé majoritairement par les entreprises du BTPH).

Cinquième caractéristique :

- **Dominance des entreprises employant entre 5 et 10 employés**

	F	%
Moins de 5 employés	00	00.0
De 05 à 10	62	41.3
De 11 à 50	55	36.7
De 51 à 250	25	16.7
Plus de 251	07	4.7
Total	149	99.3
Manquant Système	1	.7
Total	150	100.0



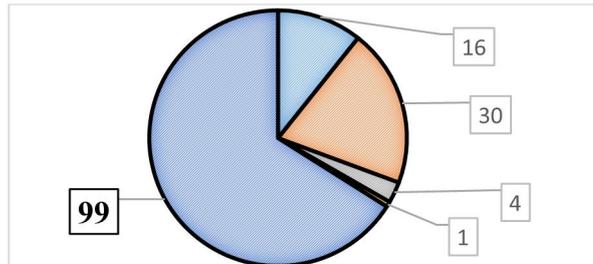
Source : Graphe établi par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

La perception de la mise à niveau par les chefs d'entreprises de la région de Sétif

Les chiffres affichés dans le graphe ci-dessus nous amènent à dire que la plupart des entreprises, soit plus de 42 % emploient entre 5 et 10 personnes, suivi en deuxième position par les entreprises employant entre 11 et 50 personnes, soit presque 37 % des entreprises interrogées. Les résultats de cette question viennent pour consolider les résultats des questions juste avant sur le fait que la plupart des entreprises ayant bénéficié des aides proposées par le dernier programme de mise à niveau sont des très petites ou à la rigueur des petites entreprises.

Sixième caractéristique :**Dominance des entreprises individuelles**

	F	%
SNC	16	10.7
SARL	30	20.0
SPA	04	2.7
EURL	01	.7
EI	99	66.0
Total	150	100.0



Source : Graphe établi par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

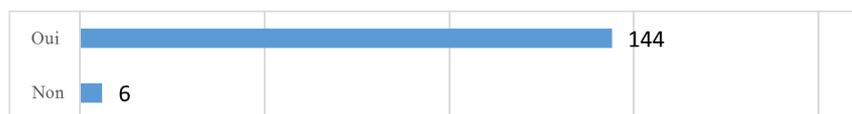
En ce qui concerne le statut juridique des entreprises interrogées, on retrouve le statut entreprise individuelle en première place avec près de 66.66 %, suivi en deuxième position par la forme SARL. Pour ce qui est la première forme, c'est-à-dire la forme entreprise individuelle, celle-ci est justifiée par le fait que la plupart des entreprises sont d'un côté des entreprises de BTPH, de l'autre côté des très petites entreprises n'employant que 5 à 10 employés. Pour ce qui est la forme SARL, celle-ci peut être justifiée par des facteurs historiques et économiques. La SARL est la forme sociale la mieux adaptée à la PME parce qu'elle offre plusieurs avantages, elle est caractérisée par la limitation de responsabilité dans la gestion, les règles de fonctionnement sont aussi moins contraignants. A contrario, la SPA est mise par les pouvoirs publics algériens.

3. Principaux résultats de l'enquête

L'objectif est comme nous l'avons déjà souligné de vérifier les perceptions des entreprises ayant bénéficié des aides proposées par le dernier programme de mise à niveau 2010-2014, cela par rapport à plusieurs thématiques différentes.

Tableau N° 1. L'utilité de la mise à niveau selon les entreprises interrogées

Oui	144
Non	06
Total	150

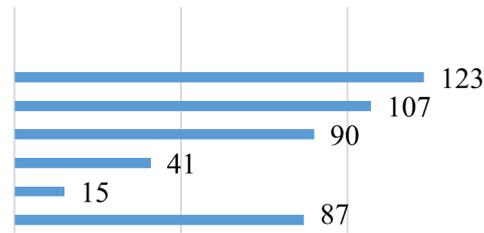


Source : Graphe établi par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Ce premier graphe montre clairement que la réponse « **oui** » se situe bien avant la réponse « non ». 144 entreprises interrogées pensent qu'il est extrêmement important de s'engager dans un programme de mise à niveau. Les six autres entreprises ne voient pas que les programmes de mise à niveau sont d'une grande utilité, cela malgré leur adoption de ce dernier programme de l'ANDPME !

*La perception de la mise à niveau par les chefs d'entreprises de la région de Sétif***Tableau N° 2. Les moyens utilisés pour la promotion du programme** (Plusieurs réponses sont possibles)

Bureaux d'études et de conseil	123
ANDPME	107
Ministère de l'industrie et des mines	90
Ami chef d'entreprises	41
Presse écrite	15
Associations professionnelles	87
Total	150

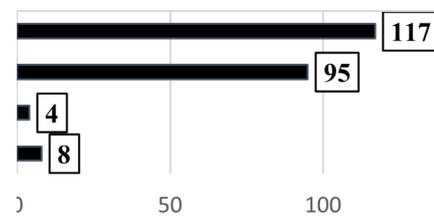


Source : Graphe établi par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Au sujet des moyens utilisés par l'ANDPME pour la promotion du dernier programme de mise à niveau, les entreprises interrogées déclarent avoir eu connaissance de ce dernier programme de mise à niveau par le biais de plusieurs moyens différents. Toutefois, le rôle de trois institutions était prépondérant, nous citons en premier lieu le rôle joué par les bureaux d'études et de conseil (comme partenaire important dans ce processus de mise à niveau) et en deuxième lieu l'agence nationale de développement de la PME comme première institution chargée de la promotion du programme. Enfin, les liens sociaux (bouche à oreille) ont également participé à la promotion du programme.

Tableau N° 3. La signification de la mise à niveau selon les entreprises interrogées (Plusieurs réponses sont possibles)

Un moyen de financement	117
Un outil de renforcement de ma compétitivité	95
Une action sans valeur ajoutée	4
Je ne sais pas	8
Total	150

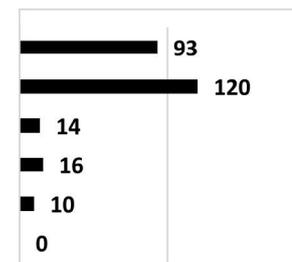


Source : Graphe établi par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Cette question tente de définir la démarche de mise à niveau selon la vision des entreprises interrogées. La rubrique dans laquelle presque toutes les entreprises (soit 117 entreprises) ont coché est celle qui définit la mise à niveau comme un outil ou un moyen de financement. Les entreprises interrogées nous proposent en second lieu une seconde définition, elle est associée à une démarche de renforcement de la compétitivité. L'expression « une action sans valeur ajoutée » vient en dernière position (évoquée seulement par 4 entreprises).

Tableau N° 4. Les raisons d'adoption du programme de mise à niveau (Plusieurs réponses sont possibles)

Améliorer ma compétitivité	93
Financer mes investissements matériels et immatériels	120
Elargir ma part de marché	14
Se mettre à niveau par rapport aux concurrents	16
Tout le monde est engagé	10
Je n'ai pas d'objectif précis	00
Total	150



Source : Graphe établi par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

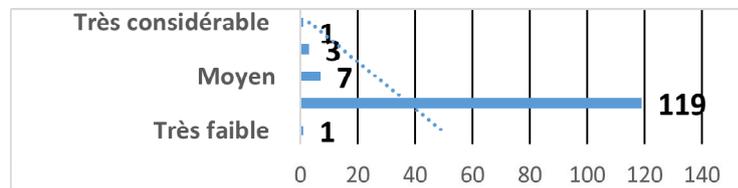
La perception de la mise à niveau par les chefs d'entreprises de la région de Sétif

Les motivations des entreprises quelques soient leur nature à s'engager dans un programme de mise à niveau sont à la fois nombreuses et différentes. Dans notre cas, toutes les entreprises interrogées, (soit presque 80 %) positionnent la raison « financer mes investissements matériels et immatériels » au sommet de leurs motivations. Les entreprises interrogées affirment que la raison pour cela est l'insuffisance des capacités personnelles de financement, de l'autre côté la difficulté d'accéder aux sources de financements (la banque).

Combiné au tableau d'avant (tableau n° 3) et en partant de l'hypothèse « la démarche de mise à niveau n'est pour moi qu'une démarche de financement de ses investissements », il induira une confirmation sur le non compréhension du vrai sens de cette démarche. En d'autres termes, ces résultats livrent un message clair sur l'absence d'une culture de mise à niveau au sein de ces entreprises, c'est-à-dire l'absence d'actions d'améliorations continues ou d'implication indépendante de l'entreprise pour améliorer la qualité de son organisation, mais surtout de ses produits.

Tableau N° 5. L'apport de la mise à niveau à l'amélioration de la compétitivité

Très considérable	1
Considérable	3
Moyen	07
Faible	119
Très faible	1
Total	131



Source : Graphe établi par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Beaucoup d'entreprises, soit beaucoup plus de la moitié, (presque 80%) des entreprises interrogées trouvent que l'apport de la mise à niveau à l'amélioration de la compétitivité est faible. Les informations obtenues par cette question viennent confirmer les résultats précédents notamment sur les raisons qui ont poussé ces entreprises à s'engager dans un programme de mise à niveau sur l'aspect financier. En d'autres termes, l'apport est jugé faible par rapport seulement à la valeur des aides proposées par l'Etat. Toutefois, la mise à niveau n'est pas en réalité une démarche de financement. Elle est plutôt un état d'esprit et une démarche d'amélioration continue de ses performances.

Tableau N° 6. Les améliorations provoquées par la mise à niveau (Plusieurs réponses sont possibles)

Une meilleure connaissance des besoins des clients	22
Une meilleure maîtrise des coûts	14
Une meilleure gestion des ressources humaines	18
Une meilleure organisation de mon entreprise	111
Augmentation du chiffre d'affaire	30
Augmentation de la part de marché	12
Mise en place d'outils de gestion et de méthodes	18
Instauration d'un système de gestion de la qualité	13
Total	150



Source : Graphe établi par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

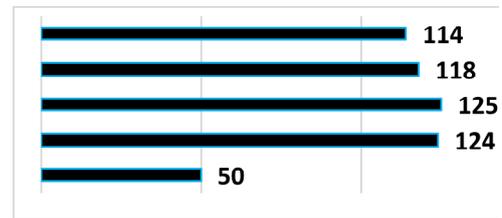
A cette question, toutes les entreprises donnent une réponse unifiée sur l'élément « une meilleure organisation de mon entreprise» Vient en deuxième position les autres apports à l'image surtout de l'augmentation du chiffre d'affaire. Les autres propositions ne sont citées que

La perception de la mise à niveau par les chefs d'entreprises de la région de Sétif

par un nombre réduit d'entreprises (une meilleure maîtrise des coûts, augmentation du chiffre d'affaire,...)

Tableau N° 7. Les principales contraintes rencontrées (Plusieurs réponses sont possibles)

Manque de transparence et de visibilité	114
Lourdeur administrative	118
Bureaucratie	125
Longueur des délais	124
Insuffisance des mentaux d'aide de l'Etat	50
Total	150

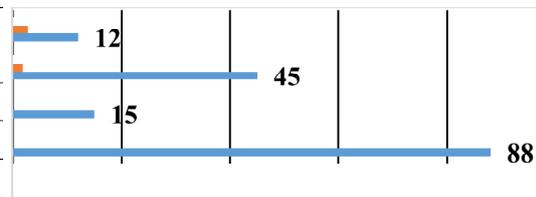


Source : Graphe établi par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

En termes des principales contraintes rencontrées, il y a lieu d'abord de signaler un fait marquant, la démarche de mise à niveau est entravée non pas seulement par un seul handicap, mais par un ensemble d'handicaps dont l'ampleur est importante pour toutes les propositions. Le graphe ci-dessus montre que presque 85 % des entreprises questionnées, souffrent encore du problème de bureaucratie ; le même pourcentage pour la longueur des délais et 70 % pour le manque de transparence & visibilité et de la lourdeur administrative. Compte tenu de tous ces indicateurs négatifs, les institutions de pilotage auront beaucoup de travail à faire pour la levée de ces contraintes dans l'éventualité de lancer un autre programme.

Tableau N° 8. Les perspectives d'amélioration de la compétitivité (Plusieurs réponses sont possibles)

S'engager dans des projets de partenariat	12
Améliorer le climat d'investissement	45
Faciliter le processus d'exportation	15
Améliorer l'accès au financement	88
Total	150



Source : Graphe établi par nous-mêmes à partir des résultats de notre enquête

Cette question tente d'en savoir plus sur les autres facteurs qui peuvent davantage aider ces entreprises à se mettre à niveau. L'une des perspectives les plus citée par les entreprises, (soit par 60 % des entreprises interrogées) est celle de l'amélioration de l'accès au financement. Les autres perspectives tournent autour de l'amélioration du climat d'investissement (citée par 45 entreprises). Par contre, elles ne sont pas très nombreuses, les entreprises qui positionnent les autres perspectives pour l'instant (s'engager dans des projets de partenariat, soit 12 entreprises et faciliter le processus d'exportation, soit 15 entreprises) en tête des priorités.

Conclusion

L'échec de la mise à niveau en Algérie a été tout le temps associé soit aux institutions de pilotage, en l'occurrence l'ANDPME pour le dernier programme, soit aux bureaux d'études et de conseil ayant accompagné les entreprises bénéficiaires des aides proposées par le fond national de la mise à niveau. Toutefois, les résultats de l'enquête que nous venons de présenter, relèvent que les raisons d'échec ne sont pas seulement d'ordre externe, elles sont aussi d'ordre interne. Les entreprises algériennes ont une grande part de responsabilité dans l'échec de la mise à niveau. Il faut reconnaître aujourd'hui que la grande majorité des entreprises interviewées n'ont pas pour l'instant compris l'objectif des différents programmes de mise à niveau. La mise à niveau selon les entreprises algériennes est tout le temps associé à un moyen efficace de

La perception de la mise à niveau par les chefs d'entreprises de la région de Sétif

financement de ses investissements surtout matériels. Cette fausse compréhension du véritable objectif de la mise à niveau est selon nous le véritable ennemi de la mise à niveau en Algérie, puisque tout ce qui a été engagé ne visait rarement l'amélioration de la compétitivité de ces entreprises. De même, il faut dire que l'évaluation faite par les entreprises interrogées au sujet des améliorations provoquées, des contraintes rencontrées et des propositions d'amélioration est relative à l'objectif initial, qui rappelons-le, n'est rien d'autre que la saisie d'une opportunité de financement.

Contrairement, la mise à niveau n'est en réalité qu'un état d'esprit et une volonté aussi bien du côté des institutions de pilotage et d'appui que de l'entreprise. (Amar Yahia, 2010). Elle est aussi un processus continu d'amélioration des performances de toute entreprise souhaitant résorber ses faiblesses et renforcer ses atouts, par une démarche d'anticipation et de remise en cause de ses fonctions. (Guide de la mise à niveau, Sénégal, 2006). Encore, la mise à niveau est considérée par l'ONUDI comme « *un processus continu qui a pour objectif de préparer et d'adapter l'entreprise, mais aussi son environnement aux défis et exigences du libre-échange* » (Mohamed Lamine DHAOUI, 2002). Cela veut dire ainsi qu'en dépit de l'objectif de devancer ses concurrents domestiques, la mise à niveau a un objectif plus large, celui de s'adapter et probablement de devancer ses concurrents internationaux.

Enfin, la réalisation de l'objectif de compétitivité implique certes l'engagement de grands capitaux, cela afin de financer les différents projets d'investissements. Toutefois, il faut dire aussi cet objectif est le plus souvent fonction de l'implication de toutes les parties concernées par la question y compris les bureaux d'études & de conseil (leurs compétences et leur honnêteté sont des facteurs déterminants), les institutions de pilotage (par la formulation d'une stratégie globale qui intègre les différents aspects de la mise à niveau) et enfin les entreprises. La volonté que dispose un chef d'entreprises pour améliorer les performances de son entreprise et surtout son niveau de conscience des enjeux et risques de l'ouverture des marchés sont ainsi des facteurs prépondérants dans le processus de mise à niveau.

Références bibliographiques

- AFNOR (*centres techniques industriels*), *PME-PMI : « la démarche qualité »*, 2^{ème} édition, France, Décembre 1993.
- AGENCE FRANÇAISE DE DEVELOPPEMENT, « *Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal* », Paris, 2005.
- AKACEM K, "Economic Reforms in Algeria: An Overview and Assessment", the Journal of North African Studies 9/2, summer 2004.
- AZOUAOU L. « *La compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébines : analyse à partir d'une approche multidimensionnelle* », Université Sorbonne, Paris 3, 2011.
- BANQUE MONDIALE, *République de Tunisie*, « *Tirer parti de l'intégration commerciale pour stimuler la croissance et l'emploi* », Revue des politiques de développement, rapport n° 29 847, Tunis, 2004.
- BAROUCH G, « *Booster la performance de son entreprise* » (*la boîte à outils de votre succès !*), éditions : AFNOR et Livres à vivre, France, 2010.
- BESANKO et autres, « *Principes économiques de stratégie* », (traduction de la 5^{ème} édition américaine par Thierry Burger-HELMCHEN), édition : De Boeck, Bruxelles, 2011.
- BLALTA M, « *L'importance de la coopération étrangère dans la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne* », colloque sur les effets du partenariat sur l'économie algérienne et sur la PME, Sétif, 13-14 Novembre 2006.
- BOUGAULT H., FILIPIAK E. « *Les programmes de mise à niveau des entreprises : Tunisie, Maroc, Sénégal* ». (Département de la recherche), Agence française de développement, Paris, 2005.

La perception de la mise à niveau par les chefs d'entreprises de la région de Sétif

- DHAOUI M L. « *Guide méthodologique, restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle* », organisation des nations unies pour le développement industriel (économie environnement emploi), Vienne, 2002.
- DOING BUSINESS 2017: “going beyond Efficiency, 12th Edition, comparing business regulations for domestic firms in 189 economies. A World Bank Group Flagship Report.
- EL DJAZAIR, « *le magazine promotionnel de l'Algérie* », N° 91-OCT 2015. www.climatdesaffaires.com.
- EI-MIQYAS, « *Conformité des produits* », Revue algérienne officielle de normalisation : N 26-T 3. 2009.
- GERMAN DEVELOPMENT INSTITUTE, “Micro, Small and Medium Enterprise Upgrading in Low-and Middle-Income Countries”, discussion paper, Bonn, 2013.
- HOHMAN C. « *Techniques de productivité (comment gagner des points de performances)* », éditions d'organisation, Groupe Eypolles, Paris, 2009.
- LAMIRI A, « *Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises* », office des publications universitaires, Alger, 2003.
- MESSAOUDI H. « *évaluation des démarches qualité dans le secteur agroalimentaire : cas des eaux minérales et boissons non alcoolisées* », Mémoire de Magister, école des hautes études commerciales. Alger, 2010.
- OUCIEF A, « *transfert de technologie et intégration régionale dans la zone euro-méditerranéenne : union européenne* », Edition : pays du Maghreb, 2008.
- PIETROBELLI C., RABELLOTTI R. “*Upgrading to compete, Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latina America*”, Inter-American Development BANK, DAVID ROCKEFELLER CENTER FOR LATIN AMERICAN STUDIES, Harvard University, September 2006.
- SCHUMPETER J. « *Capitalisme, socialisme et démocratie, La doctrine marxiste ; le capitalisme peut-il survivre ? Le socialisme peut-il fonctionner ? Socialisme et démocratie* », Première et deuxième parties chapitres 1 à 14. (Traduction française, 1942.).
- TOYE J., TOYE R. “*the Origins and Interpretation of the Prebisch-Singer Thesis*, History of Political Economy. Volume 35, Number 3, Fall, 2003.
- YACOUB L. « *Le programme de mise à niveau de l'industrie : un moyen efficace de la politique industrielle tunisienne ?* » Cahiers du LAB. RII, N° 203, université du littoral COTE D'OPALE, Décembre, 2008.

Annexes

Annexes

Principales questions de notre questionnaire

Selon vous, est-il aujourd'hui un impératif de se mettre à niveau afin d'améliorer davantage la compétitivité de votre entreprise ?

- Oui
Non

Par quel moyen avez-vous entendu parler du dernier programme de mise à niveau ? Programme ANDPME

- Bureaux d'études et de conseil
ANDPME
Ministère de l'industrie et des mines
Ami chef d'entreprise
Presse écrite
Associations professionnelles
Autres à préciser,.....

Qu'est-ce que la mise à niveau signifie pour vous ?

- Un moyen de financement de mes investissements
Un outil de renforcement de ma compétitivité
Une action sans valeur ajoutée
Je ne sais pas
Autres à préciser,.....

Pour quelle (s) raison (s) êtes-vous engagé dans un ou plusieurs programmes de mise à niveau ?

- Améliorer ma compétitivité
Financer mes investissements matériels et immatériels
Elargir ma part de marché
Se mettre à niveau par rapport aux concurrents
Tout le monde est engagé
Je n'ai pas d'objectif précis
Autres à préciser,.....

Comment jugez-vous l'apport de la mise à niveau à l'amélioration de la compétitivité de votre entreprise ?

- Très considérable
Considérable
Moyen
Faible

En quoi la mise à niveau a-t-elle été utile pour votre entreprise ?

.....
.....

Quels sont les changements provoqués par la mise à niveau au sein de votre entreprise ? Ne serait-ce que

- Une meilleure connaissance des besoins des clients
Une meilleure maîtrise des coûts
Une meilleure gestion des ressources humaines
Une meilleure organisation de mon entreprise
Augmentation du chiffre d'affaire
Augmentation de la part de marché
Mise en place d'outils de gestion et de méthodes
Instauration d'un système de gestion de la qualité
Mise en place d'une structure marketing
Mise en place d'une cellule de veille

Quelles sont les principales contraintes que vous avez rencontrées dans votre démarche de mise à niveau ?

- Manque de transparence et de visibilité
Lourdeur administrative
Bureaucratie
Longueur des délais
Insuffisance des mentaux d'aide de l'Etat
Autres à préciser,.....

Mais à part les dispositifs proposés par l'Etat, qu'est-ce que vous proposez pour vous mettre davantage à niveau ?

- S'engager dans des projets de partenariat
Améliorer le climat d'investissement
Faciliter le processus d'exportation
Améliorer l'accès au financement
Autres à préciser,.....