

## **LA MISE A NIVEAU DES ENTREPRISES QUEL IMPACT SUR L'ENTREPRISE AGRO- ALIMENTAIRE ALGERIENNE ?**

Fatima **BRABEZ\***  
Slimane **BEDRANI\***  
Ilhem **GUETTAFI\***

### **RESUME**

Cet article porte sur l'impact du programme de mise à niveau des entreprises-tel qu'estimé par les cadres dirigeants-sur la compétitivité des entreprises agro-alimentaires algériennes. Les résultats font ressortir que cet impact est significatif pour ce qui est, de la mise au point d'une stratégie de développement des exportations pour les entreprises les plus anciennes de notre échantillon, de la création d'emplois, de l'amélioration des conditions de travail, de l'amélioration de la productivité de quelques entreprises alors, qu'il ne l'est pas pour beaucoup d'autres variables que nous avons retenues dans notre travail.

### **MOTS CLES**

Programme de mise à niveau-entreprises agro-alimentaires-compétitivité-changement organisationnel-innovation-emploi.

**CODES JEL: L 20, L 53, M 20**

### **1 - LES OBJECTIFS DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU**

Comme un certain nombre de pays sud - méditerranéens, l'Algérie a adopté deux programmes de mise à niveau afin de pallier le problème du manque de compétitivité de ses entreprises. Le premier a été initié en 1999 par le Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (MIPI), le

---

\* Enseignante à l'INA d'Alger, Chercheuse associée au CREAD

\* Professeur à l'INA, Chercheur associé au CREAD

♥ Doctorante à l'INA d'Alger

second en 2003 par le Ministère de la PME et de l'Artisanat en collaboration avec l'EDPME<sup>1</sup>.

En 2003, «le Programme vise au renforcement du secteur privé porteur de croissance, à l'amélioration de la compétitivité de l'économie algérienne dans les perspectives de la mise en œuvre de l'Accord d'Association et, par une contribution plus importante des PME/PMI, à la croissance économique et à la réduction du chômage» (Boidin et Gille, 2007). Il s'agit d'augmenter l'efficacité et la rentabilité du plus grand nombre de PME/PMI et de favoriser l'émergence de conditions favorables au développement de l'ensemble des PME/PMI.

Au final, le principe qui guide le programme repose sur la concentration des efforts sur les PME/PMI les plus dynamiques, qui sont susceptibles, par leur réussite, de donner un exemple à l'ensemble du secteur. Les actions retenues doivent démontrer aux PME/PMI -dont les méthodes d'organisation managériale et de production ne leur permettent pas, dans beaucoup de cas, d'affronter la concurrence internationale- la nécessité de se moderniser. Concernant l'appui pour la facilitation du financement et le soutien aux structures d'appui et de représentation des PME, Boidin et Gille (2007) les présentent comme indispensables pour éviter que les entreprises ne soient seules à progresser dans un environnement dégradé d'une part, et pour donner un effet de levier aux efforts qu'elles fournissent d'autre part.

Les retombées des programmes de mise à niveau des entreprises étant très peu connues malgré l'enquête d'évaluation menée pour le compte d'EDPME en 2007, il paraît intéressant de rendre compte de l'impact de ce type de programme sur les performances des entreprises y ayant adhéré et de donner des éléments d'explication du niveau de l'impact constaté. Pour ce

---

<sup>1</sup> Dans notre étude nous ne traiterons que du programme mené par l'Euro développement pme (EDPME), unité de gestion créée par l'Union Européenne pour mettre en œuvre le programme d'appui aux petites et moyennes entreprises. Le programme d'EDPME a vu 716 PME adhérer dont seulement 445 ont terminé au moins un premier cycle de mise à niveau et dont 29% appartenant au secteur industriel agro-alimentaire (soit 129 entreprises). Il ne concerne en premier lieu que les entreprises privées de plus de 20 salariés.

faire, une recherche par questionnaire a été réalisée auprès des dirigeants de 23 entreprises agro alimentaires.

Les questions auxquelles tente de répondre cette enquête sont de savoir pourquoi, d'après les dirigeants des entreprises concernées, les entreprises ont adhéré aux programmes de mise à niveau, de savoir quels ont été les apports de ces programmes, c'est-à-dire de savoir quelles sont les améliorations ressenties au niveau des entreprises après réalisation de tout ou partie de ces programmes?

Avant de répondre à ces questions, à travers les résultats de l'enquête, nous présenterons la méthodologie de recherche.

## **2 - METHODOLOGIE**

Notre enquête a été réalisée de Juin-Juillet 2007 à Juin 2008 auprès d'un échantillon de 44 entreprises dont seulement 23 ont renseigné le questionnaire, soit 18% des 129 entreprises agro-alimentaires ayant adhéré au programme. Les 23 entreprises enquêtées sont localisées dans les wilayas d'Alger, de Blida, de Boumerdès, de Bejaïa, de Biskra et de Sétif. Pour la sélection des entreprises à enquêter nous avons utilisé la base de données des clients d'EDPME. Les entreprises choisies l'ont été pour des raisons de facilités d'accès.

Pour l'analyse des données nous avons utilisé «SPSS».

Dans notre recherche, l'hypothèse nulle ( $H_0$ ) que nous retenons est qu'il n'y a pas de différence entre les fréquences des groupes d'entreprises (selon leur âge, leur taille et leur date d'adhésion au programme de mise à niveau) pour ce qui est des variables que nous avons utilisées dans notre analyse.

L'hypothèse alternative ( $H_1$ ) est qu'il existe une différence entre les fréquences des groupes d'entreprises (selon leur âge, leur taille et leur date d'adhésion au programme de mise à niveau) pour ce qui est des variables que nous avons utilisées dans notre analyse.

L'âge, la taille des entreprises et la date d'adhésion au programme ont été retenues comme variables explicatives. Le choix de ces variables s'est imposé car nous disposons de l'information pour les 23 entreprises enquêtées. Mais aussi parce que nous avons démarré avec l'idée que les entreprises ont adopté et adapté des stratégies avec des visées différentes

considérant leur âge, leur taille et leur date d'adhésion au programme de mise à niveau. Les entreprises les plus âgées, vu leur maturité, tireront plus d'avantages du programme; elles rechercheront plus l'amélioration de leur organisation, la réduction de leurs coûts et l'extension de leurs marchés à l'international. Parmi les 23 entreprises enquêtées, les entreprises les plus grandes en nombre d'employés tireront plus avantage du programme, car elles sont les plus à même de viser l'accroissement de leur production et l'augmentation de leur part de marché à la recherche d'économies d'échelles. De même, les entreprises qui ont adhéré en premier au programme sont celles qui profiteront le plus de ses actions.

Quant aux variables que nous avons concrètement mises en relief, ce sont celles qui sont adaptées aux objectifs visés par le programme, à savoir:

- les raisons d'adhésion au programme de mise à niveau;
- la compétitivité, le chiffre d'affaires global, le chiffre d'affaires à l'exportation et la part de marché;
- les réalisations des entreprises sur la période du programme de mise à niveau.

Le seuil de signification que nous retenons est de 0,05 (fixé par convention).

A noter que les groupes d'entreprises ont été constitués selon l'âge, la taille et la date d'adhésion au programme de mise à niveau à partir de notre base de données, grâce à l'utilisation de la fonction «Discrétiser» du logiciel SPSS. Ces groupes d'entreprises, ainsi constitués, permettent l'utilisation du test du khi-deux qui ne peut se faire qu'avec des variables qualitatives. Les données sont ordonnées dans une gradation logique, de la plus âgée à la plus jeune, de la plus grande en nombre d'employés à la plus petite, et de la plus ancienne en termes d'adhésion à la plus récente.

La répartition ne s'est pas faite par rapport à un événement précis ou à une classification officielle; elle s'est faite pour permettre la création de groupes plus ou moins homogènes, chaque groupe contenant le même nombre d'observations environ. La faiblesse de l'échantillon (23 entreprises enquêtées)

nous a imposé un nombre de classes réduites. Le nombre de modalités ne répond pas à une convention préétablie mais plutôt à notre choix afin de nous permettre un meilleur traitement des données.

Pour l'âge des entreprises<sup>2</sup> les groupes sont :

Groupe 1 - de 1978 à 1982

Groupe 2 - de 1985 à 1996

Groupe 3 - de 1998 à 2000

Groupe 4 - de 2001 à 2003

**Tableau 1: Répartition des entreprises par groupe d'âge**

	de 1978 à 1982	de 1985 à 1996	de 1998 à 2000	de 2001 à 2003	Total
Fréquence	5	5	8	5	23
Pour cent	22	22	35	22	100

Pour la taille des entreprises (en termes de nombre d'employés), on aura les groupes suivants :

Groupe 1 - entre 16 et 30

Groupe 2 - entre 32 et 64

Groupe 3 - entre 65 et 146

Groupe 4 - entre 167 et 410

**Tableau 2: Répartition des entreprises selon le nombre d'employés**

	entre 16 et 30	entre 32 et 64	entre 65 et 146	entre 167 et 410	Total
Fréquence	5	6	6	6	23
Pour cent	22	26	26	26	100

Et finalement, pour la date d'adhésion au programme de mise à niveau, les groupes sont:

Groupe 1 - entre 2000 et 2004

Groupe 2 - 2005

Groupe 3 - 2006

Groupe 4 - 2007

<sup>2</sup> Il s'agit ici de la date de création de l'entreprise.

**Tableau 3: Répartition des entreprises selon la date d'adhésion au programme de mise à niveau**

	entre 2000 et 2004	2005	2006	2007	Total
Fréquence	4	8	9	2	23
Pour cent	17	35	39	9	100,0

### 3 - RESULTATS DE L'ENQUETE

#### 3.1- Les raisons de l'adhésion au programme de mise à niveau

Les raisons de l'adhésion des entreprises au programme de mise à niveau-telles qu'exprimées par les dirigeants-sont les suivantes par ordre d'importance (cf. annexe 1):

- la recherche de l'amélioration de l'organisation (74%);
- l'amélioration de la qualité (55%);
- l'adaptation de la stratégie (52%);
- l'adoption de nouvelles technologies (30%);
- l'accès aux aides financières (26%);
- la modernisation des équipements (17%).

Ainsi, les dirigeants des entreprises ressentent fortement que leurs entreprises manquent d'organisation, signifiant par là que cela nuit au développement de ces dernières. Ces dirigeants disent majoritairement aussi que les entreprises ont des soucis en matière de qualité et de choix stratégiques.

On peut se demander si la fréquence des raisons invoquées est liée ou non aux variables suivantes: l'âge des entreprises, leur taille (nombre d'employés), la date de leur adhésion au programme. Pour cela on utilisera le test du khi-deux. Dans ce cas précis, il apparaîtrait qu'aucune des raisons évoquées ne s'explique ni par l'âge, ni par la taille, ni par la date d'adhésion, la signification asymptotique étant supérieure à 0,05 (sig > 0,05) (cf. annexe 2).

On peut aussi se poser la question de savoir quelle est la raison dominante ayant poussé les dirigeants des entreprises à adhérer au programme de mise à niveau. Pour cela, on utilisera le test binomial. L'analyse des données révèle que la différence de réponses est significative pour la réponse "amélioration de l'organisation" (réponse g, (Binomial=0,035, p=0,5)) (cf.annexe 3). L'adhésion au programme est donc largement positivement

dominée par la raison ayant trait à l'organisation des entreprises, les autres raisons n'étant pas significatives ou étant négativement significatives (par exemple, la raison "modernisation des équipements" (Binomial= 0,03, p=0,5), et "accès aux aides financières" (Binomial=0,035, p=0,5)).

### **3.2 - Impact du programme de mise à niveau sur les entreprises agro-alimentaires**

#### **3.2.1 - Programme de mise à niveau et compétitivité**

Sachant que l'objectif phare du programme de mise à niveau des entreprises est l'amélioration de la compétitivité, nous avons essayé de savoir si l'amélioration de la compétitivité était au rendez-vous pour les entreprises qui ont adhéré au programme.

Il semblerait que ce programme n'a pas eu d'effet spectaculaire sur l'augmentation des parts de marchés. En effet, seulement 4 entreprises (soit 17% des entreprises enquêtées) ont vu leurs parts de marchés augmenter alors que pour 16 (soit 70%) d'entre-elles, les parts de marchés sont demeurées stables et qu'une seule a vu la sienne diminuer (4%).

Pour ce qui est du chiffre d'affaires, sur 20 entreprises ayant répondu, 10 ont déclaré l'avoir augmenté et 10 autres ont déclaré qu'il est resté stable. Le test du ki-deux de Pearson (cf. annexe 4) indique que l'augmentation du chiffre d'affaires ne s'explique ni par l'âge, ni par la taille, ni par la date d'adhésion au programme de mise à niveau, la signification asymptotique étant supérieure à 0,05 (sig> 0,05).

A la question de savoir si le programme de mise à niveau a contribué à l'amélioration de la compétitivité, 10 des interrogés répondent positivement. Le test binomial montre que, pour la contribution du programme de mise à niveau à la compétitivité, la différence entre les «oui» et les «non» n'est pas significative (Binomial=0,815, p=0,5). Elle ne l'est pas non plus pour la contribution du programme à l'augmentation du chiffre d'affaires (Binomial = 1,000, p=0,5) (cf. annexe 5).

Sur la période du programme de mise à niveau 20 entreprises (soit 87%) -les trois (03) autres n'ayant pas répondu- considèrent ne pas avoir augmenté leur chiffre d'affaires à l'exportation. L'analyse des données révèle que la différence de

réponses est significative pour la question de savoir si le programme de mise à niveau a contribué à "l'augmentation du chiffre d'affaires à l'exportation" (Binomial=0,000, p=0,5) (cf. annexe 5). Cependant, pour 7 (soit 30%) d'entre-elles, le programme de mise à niveau a induit la restructuration de l'action commerciale. Cette restructuration a porté exclusivement sur le remodelage de la force de vente et n'a pas conduit à la promotion des exportations, ni à la formalisation d'une stratégie à l'exportation.

L'annexe 6 indique que très peu d'entreprises ont mis en place une stratégie de développement des exportations, la majorité (soit 83%) répond ne pas l'avoir fait. L'analyse des données révèle que les dirigeants des entreprises ont répondu plus souvent «non» que «oui» et que de ce fait la différence de fréquences est significative (Binomial=0,01, p=0,5) (cf. annexe 9). Ce sont les entreprises les plus anciennes qui ont mis en place ce type de stratégie (Groupe 1) (cf. tableau n°4). Le test du khi-deux de Pearson montre que l'âge des entreprises influence la réponse à la question: «Sur la période du programme de mise à niveau, l'entreprises a-t-elle mis en place une stratégie de développement des exportations?» (Khi carré =11,811, ddl=3, p=0,008) (cf. annexe 7). Ce résultat peut être lié au fait que les entreprises les plus âgées sont en phase de maturité. Nous pouvons donc considérer que l'extension du marché au niveau international est une option stratégique parmi d'autres, offerte à ces entreprises. En effet, Thiétart et Xuereb (2005, p. 249) expliquent ce choix de stratégie des entreprises en phase de maturité par le fait «qu'un marché peut arriver en maturité sur un secteur géographique donné alors qu'il existe des possibilités ailleurs».

Tableau 4: Mise au point d'une stratégie de développement des exportations et âge des entreprises

Âge	Fréquence	Oui	Non	Total
Groupe 1 : de 1978 à 1982	Effectif % du total	3 13,6 %	2 9,1 %	5 22,7 %
Groupe 2 : de 1985 à 1996	Effectif % du total	0 .0%	5 22,7 %	5 22,7%
Groupe 3 : de 1998 à 2000	Effectif % du total	0 .0%	7 31,8%	7 31,8%
Groupe 4 : de 2001 à 2003	Effectif % du total	0 .0%	5 22,7 %	5 22,7%
Total	Effectif % du total	3 13,6%	19 86,4%	22 100,0%

### 3.2.2 - Le programme de mise à niveau et le changement dans l'entreprise.

La mise à niveau devait conduire les entreprises à adopter de nouvelles pratiques de gestion. Le programme de mise à niveau a-t-il été porteur d'un grand changement dans les entreprises de ce point de vue?

La réponse est affirmative pour 19 entreprises (soit 83%), 2 entreprises (soit 9%) estiment qu'il n'a rien changé. Une seule considère qu'il est porteur d'un changement radical. Les changements sont importants pour 14 entreprises (soit 61%) alors que pour 6 autres (soit 26%), ils ne le sont pas.

Le test du khi-deux montre qu'il n'existe pas de différence statistiquement significative à la question de savoir si le programme de mise à niveau est porteur d'un changement (a) radical, (b) significatif, (c) n'a rien changé et les groupes d'entreprises étudiées (cf. annexe 8).

Il a été vu ci-dessus que l'amélioration de l'organisation était le principal objectif de l'adhésion au programme de mise à niveau. Effectivement, l'enquête montre que celui-ci a entraîné des changements dans la structure organisationnelle pour 61% des entreprises enquêtées, 35% seulement n'ayant procédé à aucun changement (cf. annexe 6).

En matière d'innovation, l'enquête montre que 35% des entreprises de l'échantillon ont développé de nouveaux produits, 52% ont amélioré des produits existants, 30% ont amélioré ou développé de nouveaux procédés ou processus, 5,5% seulement ont amélioré leur processus de fabrication, 9% ont introduit de

nouvelles technologies industrielles et 26% ont introduit de nouvelles technologies de l'information (cf. annexe 6).

Pour tous les facteurs mentionnés ci-dessus, le test du khi-deux montre que la différence de fréquences n'est pas significative ( $\text{sig} > 0,05$ ) (cf. annexe 7) sauf dans deux cas :

1° l'amélioration des produits existants s'explique par l'âge des entreprises ( $\text{khi-deux}=10,476$ ,  $p=0,015$ ). Les entreprises, appartenant aux quatre groupes d'âge délimités dans cette analyse, sont concernées par l'amélioration des produits existants (cf. tableau n° 5). Les entreprises agro-alimentaires algériennes se trouvent dans un marché particulièrement concurrentiel, elles sont donc amenées à apporter des améliorations à leurs produits afin qu'ils correspondent aux attentes des clients.

**Tableau 5: Amélioration des produits existants et âge des entreprises**

Age	Fréquence	Oui	Non	Total
Groupe 1: de 1978 à 1982	Effectif % du total	2 9,1%	3 13,6 %	5 22,7%
Groupe 2: de 1985 à 1996	Effectif % du total	4 18,2%	1 4,5 %	5 22,7%
Groupe 3: de 1998 à 2000	Effectif % du total	1 4,5%	6 27,3 %	7 31,8%
Groupe 4: de 2001 à 2003	Effectif % du total	5 22,7 %	0 ,0 %	5 22,7 %
Total	Effectif % du total	12 54,5 %	10 45,5 %	22 100,0 %

2° l'introduction de nouvelles technologies de l'information s'explique par la date d'adhésion au programme de mise à niveau ( $\text{khi-deux}=8,135$ ,  $p=0,043$ ). Les entreprises concernées sont celles qui ont adhéré au programme au cours des trois dernières années de son existence, c'est-à-dire en 2005, 2006 et 2007 (cf. tableau n°6). La durée restante du programme ne pouvait, à notre sens, permettre la réalisation d'autres actions qui auraient demandé beaucoup plus de temps pour les concrétiser. Les entreprises se sont donc contentées du diagnostic et de l'introduction de nouvelles technologies de l'information (ces dernières ne nécessitant pas beaucoup de temps pour leur installation dans l'entreprise).

**Tableau 6: L'introduction de nouvelles technologies de l'information et date d'adhésion au programme de mise à niveau**

Date d'adhésion au programme		Oui	Non	Total
Groupe 1:	Effectif	0	4	4
entre 2000 et 2004	% du total	,0%	18,2%	18,2%
Groupe 2:	Effectif	3	5	8
2005	% du total	13,6%	22,7%	36,4%
Groupe 3:	Effectif	1	7	8
2006	% du total	4,5 %	31,8 %	36,4 %
Groupe 4:	Effectif	2	0	2
2007	% du total	9,1 %	,0 %	9,1 %
Total	Effectif	6	6	12
	% du total	27,3%	72,7 %	100,0 %

En matière de qualité, le programme de mise à niveau a vraisemblablement agi positivement sur l'amélioration de la qualité des produits. En effet, 70% des entreprises ont adopté un programme de qualité et de certification, 56% ont amélioré la qualité de leurs produits. L'enquête montre également que 35% ont entrepris des démarches de certification à des normes standard.

En ce qui concerne l'emploi, sur la période du programme de mise à niveau dans les entreprises adhérentes, il a progressé dans 10 entreprises (soit 43%). L'augmentation des effectifs la plus importante est enregistrée au niveau des cadres, 39% des répondants ayant indiqué une augmentation à ce poste. Cette augmentation est survenue suite aux recommandations des experts d'EDPME. La phase diagnostic du programme de mise à niveau a, selon les répondants, mis en évidence la nécessité de recrutement de cadres dans les entreprises.

La mise à niveau n'a apparemment sensibilisé que très peu d'entreprises aux questions de formation, 5 seulement ayant mis en place un programme en ce sens. Ce manque d'intérêt pour la formation est contradictoire avec le fait que les entreprises se plaignent des difficultés de recrutement de compétences auxquelles elles font face. D'un autre côté, 43,5% enregistrent une amélioration de la qualification du personnel et 74% estiment que les conditions de travail se sont améliorées. Toujours est-il que l'évaluation faite par les dirigeants des entreprises pour ce qui est de la création de l'emploi et de

l'amélioration des conditions de travail est plutôt moyenne (cf. annexe 10).

Pour mieux saisir les retombées du programme de mise à niveau sur les entreprises adhérentes, nous avons demandé aux dirigeants d'évaluer l'impact sur un certain nombre de facteurs en utilisant des mentions allant de "négligeable" à "très fort". L'annexe 10 montre que l'impact de la mise à niveau est plutôt faible à négligeable pour beaucoup de facteurs que nous avons retenus dans notre analyse. L'impact est plutôt moyen pour certains autres facteurs, tels que l'amélioration de la qualification du personnel, les emplois créés, la maîtrise des coûts, la fidélisation des clients.

L'annexe 11 montre que l'impact du programme de mise à niveau sur les gains de productivité par les entreprises s'explique par leur âge ( $khi$  carré=17,920, ddl=9,  $p=0,036$ ) alors que la maîtrise des coûts s'explique par la date d'adhésion au programme ( $khi$  carré=17,761, ddl=9,  $p=0,038$ ).

A la suite de la mise à niveau, les entreprises ont vu s'améliorer leur mode de fonctionnement, mais pas de façon importante, notamment grâce à :

- une meilleure maîtrise de leur activité pour 65% d'entre elles (soit 15 entreprises);
- une meilleure connaissance de leurs marchés pour seulement 26% (soit 6 entreprises);
- et une meilleure maîtrise de leurs coûts unitaires de production pour 48% (soit 11 entreprises).

### **3.3. L'appréciation du programme de mise à niveau par les entreprises**

Globalement, les cadres des entreprises enquêtées considèrent à 65%, que la mise à niveau a répondu aux besoins des entreprises alors que pour 10 d'entre elles (soit 43%), les améliorations réalisées auraient pu se faire en l'absence de ce programme et pour 9 autres (soit 39%) les améliorations n'auraient pas pu se faire sans lui. D'un autre côté, les avantages escomptés par l'adoption du programme de mise à niveau ont été aussi grands que prévu pour 8 entreprises (soit 35%) et ne l'ont pas été pour 9 entreprises (soit 39%). Pour ce

qui est du financement des actions, 78% verraient d'un bon œil le renforcement du financement des actions matérielles.

En outre, seulement 2 entreprises (soit 8,7%) ont observé une amélioration de leur capacité d'accès à de nouveaux financements, alors que 17 (soit 73,4%) considèrent qu'il n'y a pas eu d'incidence sur les leurs. Parmi les contraintes qui sont traitées par le programme de mise à niveau, il semblerait, d'après les répondants, que les difficultés d'accès au financement ne sont pas traitées par le programme de mise à niveau pour 7 entreprises (soit 30,4%), alors que pour 7 autres entreprises (soit 30,4%), elles le sont.

Par ailleurs, 9 entreprises (soit 39%) considèrent que l'adhésion au PMN n'a pas contribué à l'amélioration de la relation avec les banques et les bureaux de conseil. Seulement 8 entreprises (35%) ont perçu une amélioration dans la qualité de ces relations.

Enfin, 14 entreprises (soit 61%) ont évalué comme non satisfaisant l'environnement institutionnel (douanes, fisc, etc...) dont la mise à niveau relevait d'un autre volet du programme national. Il a cependant moyennement contribué à l'amélioration des relations avec les banques. Toujours est-il que 83% des répondants estiment que l'action de l'Etat devrait aller vers l'accélération de la mise à niveau de l'environnement externe des entreprises.

## **CONCLUSION**

Globalement, la mise à niveau, même si elle ne semble pas avoir eu de retombées significatives sur la compétitivité de la majorité des entreprises, a néanmoins conduit les entreprises les plus anciennes de notre échantillon à mettre au point une stratégie de développement des exportations.

Le programme de mise à niveau n'est pas pourvoyeur d'un grand changement mais a, semble-t-il, eu un impact positif sur la création d'emplois, l'amélioration des conditions de travail et la productivité de quelques entreprises

En somme, l'impact de la mise à niveau au regard des réponses données par les dirigeants des entreprises a plutôt un ton «gris foncé» que clair. Les réponses tournent surtout entre le négligeable et le faible et quelquefois moyen. Néanmoins, les

actions mises en place par les entreprises, depuis la mise à niveau, tournent essentiellement sur l'enclenchement de la mise en place de normes qualité (HACCP), de l'intégration dans le fonctionnement des entreprises des questions d'hygiène et de qualité de manière générale, de l'amélioration de l'organisation.

Des efforts sont à faire pour la mise à niveau de l'environnement extérieur (banques, fisc, etc.). Selon les dirigeants, l'accent est à mettre sur le financement, l'aide à l'accès au crédit, la formation du personnel, l'information, la modernisation de l'outil de production.

Au niveau des institutions, plus particulièrement du Ministère de la Pme et de l'Artisanat fort de son expérience avec EDPME, une agence chargée de la mise à niveau des entreprises a vu le jour. En effet, l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) prendra la suite de l'EDPME et va avoir pour mission prioritaire la mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME. Avec l'avènement de l'ANDPME, il semblerait que l'aventure Mise à Niveau continue.

#### Références bibliographiques

**Boidin M. et Gille P.**, 2007. «*Réalisation d'une analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes. Conduite d'enquête terrain et mesure de performances du Programme de mise à niveau - EDPME*», EDPME, Rapport conçu pour le cabinet PHOL CONSULTING & ASSOCIATES.

**Bougault H. et Filipiak E.**, 2005. «*Les programmes de mise à niveau des entreprises. Tunisie, Maroc, Sénégal*» ed. Agence Française de Développement, Paris.

**EuroDéveloppement PME**, 2006. «*Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes*», Rapport de Synthèse, Algérie - Juillet 2006.

**EuroDéveloppement PME**, 2008. «*Programme d'appui aux PME/PMI. Des résultats et une expérience à transmettre*», Rapport final version 3.

In [http://www.pmeart-dz.org/fr/telch\\_documents/Rapport%20final-version%203.doc](http://www.pmeart-dz.org/fr/telch_documents/Rapport%20final-version%203.doc)

**Thiéart R.-A. et Xuereb J.-M.** 2005. «*Stratégies. Concepts, méthodes*», mise en œuvre, ed. Dunod, Paris.

MIR. 2007. «Programme de mise à niveau des entreprises».

In <http://www.mir-algeria.org/miseaniveau/dispojuri.htm>

## ANNEXES

### Annexe 1: Les raisons de l'adhésion au programme de mise à niveau

Les raisons de l'adhésion au PROGRAMME DE MISE À NIVEAU	Oui	Non	Total
(a) Adaptation de la stratégie de l'entreprise	12	11	23
	52 %	48 %	100 %
(b) Modernisation des équipements	4	19	23
	17 %	83 %	100 %
(c) Adoption de nouvelles technologies	7	16	23
	30 %	70 %	100 %
(d) Recherche d'une meilleure productivité	11	12	23
	48 %	52 %	100 %
(e) Meilleure connaissance de votre position sur le marché	8	15	23
	35 %	65 %	100 %
(f) Amélioration de la qualité	15	8	23
	55 %	35 %	100 %
(g) Amélioration de l'organisation	17	6	23
	74 %	26 %	100 %
(h) Accès aux aides financières	6	17	23
	26 %	74 %	100 %

### Annexe 2: Liens entre les raisons d'adhésion, l'âge, la taille et la date d'adhésion au programme de mise à niveau (Test du khi-deux de Pearson)

Les raisons d'adhésion au programme de mise à niveau	Test du khi-deux de Pearson	Age	Taille	Date d'adhésion au programme de mise à niveau
(a) Adaptation de la stratégie de l'entreprise	Khi-deux de Pearson (Valeur)	,558	,825	5,077
	Ddl	3	3	3
	Sig. (bilatérale)	,906	,844	,166
	N	23	23	23
(b) Modernisation des équipements	Khi-deux de Pearson (Valeur)	3,511	,030	1,732
	ddl	3	3	3
	Sig. (bilatérale)	,319	,999	,630
	N	23	23	23
(c) Adoption de nouvelles technologies	Khi-deux de Pearson (Valeur)	5,996	2,375	1,746
	ddl	3	3	3
	Sig. (bilatérale)	,112	,498	,627
	N	23	23	23
(d) Recherche d'une productivité	Khi-deux de Pearson (Valeur)	2,56	5,099	3,574
	ddl	1	3	3
	Sig. (bilatérale)	,464	,165	,311
	N	23	23	23

	N	23	23	23
(e) Meilleure connaissance de votre position sur le marché	Khi-deux de Pearson (Valeur)	3,273	3,750	4,265
	ddl	3	3	3
	Sig. (bilatérale)	,351	,290	,234
	N	23	23	23
(f) Amélioration de la qualité	Khi-deux de Pearson (Valeur)	5,918	1,546	1,509
	ddl	3	3	3
	Sig. (bilatérale)	,116	,672	,680
	N	23	23	23
(g) Amélioration de l'organisation	Khi-deux de Pearson (Valeur)	4,848	1,218	,670
	ddl	3	3	3
	Sig. (bilatérale)	,183	,749	,880
	N	23	23	23
(h) Accès aux aides financières	Khi-deux de Pearson (Valeur)	6,404	7,614	4,560
	ddl	3	3	3
	Sig. (bilatérale)	,094	,055	,207
	N	23	23	23

### Annexe 3: Les raisons d'adhésion au programme de mise à niveau

		Test Binomial (non paramétrique)				
	Modalité	N	Proportion observée	Test de proportion	Signification exacte (bilatérale)	
(a) Adaptation de la stratégie de l'entreprise	Groupe 1	Oui	1	,52	,50	1,000
			2			
	Groupe 2	Non	1	,48		
			1			
	Total		2	1,00		
			3			
(b) Modernisation des équipements	Groupe 1	Non	1	,83	,50	,003
			9			
	Groupe 2	Oui	4	,17		
			2	1,00		
	Total		3			
			3			
(c) Adoption de nouvelles technologies	Groupe 1	Non	1	,70	,50	,093
			6			
	Groupe 2	Oui	7	,30		
			2	1,00		
	Total		3			
			3			
(d) Recherche d'une productivité	Groupe 1	Non	1	,52	,50	1,000
			2			
	Groupe 2	Oui	1	,48		
			1			
	Total		2	1,00		
			3			
(e) Meilleure connaissance de votre position sur le marché	Groupe 1	Non	1	,65	,50	,210
			5			
	Groupe 2	Oui	8	,35		
			2	1,00		
	Total		3			
			3			
(f) Amélioration de la qualité	Groupe 1	Oui	1	,65	,50	,210
			5			
	Groupe 2	Non	8	,35		
			2	1,00		
	Total		3			
			3			

(g) Amélioration de l'organisation	Groupe 1	Oui	1	,74	,50	,035
	Groupe 2	Non	6	,26		
	Total		2	1,00		
(h) Accès aux aides financières	Groupe 1	Non	1	,74	,50	,035
	Groupe 2	Oui	6	,26		
	Total		2	1,00		
			3			

**Annexe 4: La contribution du programme de mise à niveau à l'amélioration de la compétitivité des entreprises, du CA, de la part de marché en fonction de l'âge, la taille et la date d'adhésion au programme**

	Test du khi-deux de Pearson	Age	Taille	Date d'adhésion au programme de mise à niveau	
La contribution de la mise à niveau à l'amélioration de la compétitivité des entreprises	Khi-deux de Pearson	1,192	3,960		,315
	ddl	3	3		3
	Sig. (bilatérale)	,755	,266		,957
	N	18	18		18
La contribution de la mise à niveau à l'augmentation du chiffre d'affaires	Khi-deux de Pearson	7,267	2,067		1,286
	ddl	3	3		3
	Sig. (bilatérale)	,064	,559		,733
	N	20	20		20
La contribution de la mise à niveau à l'amélioration de la part de marché	Khi-deux de Pearson	10,078	6,563		2,766
	ddl	6	6		6
	Sig. (bilatérale)	,121	,363		838,
	N	21	21		21

**Annexe 5: La contribution du programme de mise à niveau à l'amélioration de la compétitivité des entreprises et du chiffre d'affaires (Test binomial)**

	Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification exacte (bilatérale)	
La contribution du programme de mise à niveau à l'amélioration de la compétitivité des entreprises	Groupe 1	Oui	10	,56	,50	,815
	Groupe 2	Non	8	,44		
	Total		18	1,00		
La contribution du programme de mise à niveau à l'augmentation du chiffre d'affaires à l'exportation	Groupe 1	Oui	10	,50	,50	1,000
	Groupe 2	Non	10	,50		
	Total		20	1,00		
La contribution du programme de mise à niveau à l'augmentation du chiffre d'affaires	Groupe 1	Oui	20	1,00	,50	,000
	Groupe 2	Non	20	1,00		
	Total		20	1,00		

### Annexe 6: Quelques réalisations des entreprises sur la période du programme de mise à niveau

Sur la période du programme de mise à niveau l'entreprise a-t-elle :					
	Valide			Manquante Système manquant	Total
	Oui	Non	Total		
a) Développé de nouveaux produits	8	14	22	1	23
	35%	61%	96%	4%	100
b) Abandonné des produits		22	22	1	23
		96%	96%	4 %	100
c) Amélioré des produits existants	12	10	22	1	23
	52%	44%	96 %	4 %	100
d) Amélioré ou développé de nouveaux procédés ou processus	7	15	22	1	23
	31%	65%	96%	4 %	100
e) Mis en place de nouvelles gammes de produits	6	16	22	1	23
	26%	70%	96 %	4 %	100
f) Amélioré le processus de production	13	9	22	1	23
	57%	39%	96%	4 %	100
g) Amélioré le taux d'utilisation des équipements	8	14	22	1	23
	35%	61%	95,7 %	4 %	100
h) Changé la structure organisationnelle	14	8	22	1	23
	61%	35%	96%	4 %	100
i) Adopté un programme qualité et de certification	14	8	22	1	23
	61%	35%	96%	4 %	100
j) Entrepris une restructuration de la fonction commerciale	9	13	22	1	23
	39%	57%	96%	4 %	100
k) Mis au point une stratégie de développement des exportations	3	19	22	1	23
	13%	83%	96%	4 %	100
l) Introduit de nouvelles technologies industrielles	2	20	22	1	23
	9%	87%	96%	4 %	100
m) Introduit de nouvelles technologies d'information	6	16	22	1	23
	26%	70%	96%	4 %	100

**Annexe 7: Liens entre réalisations des entreprises sur la période du programme de mise à niveau, âge, taille et date d'adhésion au programme de mise à niveau**

Indicateurs	Age de l'entreprise					Taille de l'entreprise				Date d'adhésion au programme de mise à niveau					
	N	Valeur khi	d dl	Valeur de p	<0,05 = *	N	Valeur khi	ddl	Valeur de p	<0,05 = *	N	Valeur khi	ddl	Valeur de p	<0,05 = *
a) Développement de nouveaux produits	22	2,739	3	,434		22	1,113	3	,774		22	4,714	3	,194	
b) Abandon de produits	22	-	-	-		22	-	-	-		22	-	-	-	
c) Amélioration des produits existants	22	10,476	3	,015	*	22	,220	3	,974		22	,825	3	,843	
d) Amélioration ou développement de nouveaux procédés ou processus	22	,664	3	,882		22	3,255	3	,354		22	2,986	3	,394	
e) Mise en place de nouvelles gammes de produits	22	1,545	3	,672		22	,993	3	,803		22	1,833	3	,608	
f) Amélioration du processus de production	22	4,507	3	,212		22	1,316	3	,725		22	,799	3	,850	
g) Amélioration du taux d'utilisation des équipements	22	4,467	3	,215		22	3,850	3	,278		22	5,795	3	,122	
h) Changement de la structure organisationnelle	22	5,455	3	,141		22	2,265	3	,519		22	,393	3	,942	
i) Adoption d'un programme qualité et de certification	22	1,998	3	,573		22	3,274	3	,351		22	4,714	3	,194	
j) Entreprise d'une restructuration de la fonction commerciale	22	1,671	3	,643		22	2,695	3	,441		22	4,419	3	,220	
k) Mise au point d'une stratégie de développement des exportations	22	11,811	3	,008	*	22	3,885	3	,274		22	6,079	3	,108	
l) Introduction de nouvelles technologies industrielles	22	7,480	3	,058		22	2,237	3	,525		22	2,337	3	,505	
m) Introduction de nouvelles technologies d'information	22	3,562	3	,313		22	,993	3	,803		22	8,135	3	,043	*

### Annexe 8: Le changement dans l'entreprise, l'âge, la taille et la date d'adhésion

Indicateurs	Âge de l'entreprise					Taille de l'entreprise					Date d'adhésion au Programme de mise à niveau				
	N	Valeur khi	ddl	Valeur de p	<0,05 = *	N	Valeur khi	ddl	Valeur de p	<0,05 = *	N	Valeur khi	ddl	Valeur de p	<0,05 = *
Le programme de mise à niveau est-il porteur d'un changement?	22	5,326	6	,503		22	5,616	6	,468		22	5,500	6	,481	
Les changements sont-ils importants?	20	3,571	3	,312		20	3,571	3	,312		20	1,746	3	,627	

**Annexe 9: Les réalisations des entreprises sur la période du programme de mise à niveau (Test binomial)**

	Modalité	N	Proportion observée	Test de proportion	Signification exacte (bilatérale)	
Développement de nouveaux produits	Groupe 1	Non	14	,64	,50	,286
	Groupe 2	Oui	8	,36		
	Total		22	1,00		
Abandon de produits	Groupe 1	Non	22	1,00	,50	,000
	Groupe 2	Oui	0	,00		
	Total		22	1,00		
Amélioration des produits existants	Groupe 1	Non	10	,45	,50	,832
	Groupe 2	Oui	12	,55		
	Total		22	1,00		
Amélioration ou développement de nouveaux procédés ou processus	Groupe 1	Non	15	,68	,50	,134
	Groupe 2	Oui	7	,32		
	Total		22	1,00		
Mise en place de nouvelles gammes de produits	Groupe 1	Non	16	,73	,50	,052
	Groupe 2	Oui	6	,27		
	Total		22	1,00		
Améliorer le processus de production	Groupe 1	Oui	13	,59	,50	,523
	Groupe 2	Non	9	,41		
	Total		22	1,00		
Amélioration du taux d'utilisation des équipements	Groupe 1	Non	14	,64	,50	,286
	Groupe 2	Oui	8	,36		
	Total		22	1,00		
Changement de la structure organisationnelle	Groupe 1	Oui	14	,64	,50	,286
	Groupe 2	Non	8	,36		
	Total		22	1,00		
Adoption d'un programme qualité et de certification	Groupe 1	Oui	14	,64	,50	,286
	Groupe 2	Non	8	,36		
	Total		22	1,00		
Entreprise d'une restructuration de la fonction commerciale	Groupe 1	Non	13	,59	,50	,523
	Groupe 2	Oui	9	,41		
	Total		22	1,00		
Mise au point d'une stratégie de développement des exportations	Groupe 1	Non	19	,86	,50	,001
	Groupe 2	Oui	3	,14		
	Total		22	1,00		
Introduction de nouvelles technologies industrielles	Groupe 1	Non	20	,91	,50	,000
	Groupe 2	Oui	2	,09		
	Total		22	1,00		
Introduction de nouvelles technologies d'information	Groupe 1	Non	16	,73	,50	,052
	Groupe 2	Oui	6	,27		
	Total		22	1,00		

### Annexe 10 : Impact du programme de mise à niveau sur les entreprises adhérentes

	(1)Négligeable	(2)Faible	(3)Moyen	(4)Fort	(5)Très Fort	Total valide	Système manquant	Total
a. Vos exportations	8	2	3	-	-	13	10	23
	39%	9 %	13 %	-	-	57%	43%	100
b. L'accroissement de la part des exportations dans votre chiffre d'affaires	9	1	2	-	-	12	11	23
	39%	4 %	-	9 %	-	52 %	48%	100
c. La réalisation de gains de productivité	5	3	7	1	-	16	7	23
	22%	13 %	30 %	4 %	-	70 %	30%	100
d. La maîtrise de vos coûts	5	3	8	1	-	17	6	23
	22%	13 %	35 %	6 %	-	74 %	26 %	100
e. L'accroissement de vos résultats	4	6	4	-	-	14	9	23
	17%	26 %	17 %	-	-	61 %	39%	100
f. L'amélioration de votre trésorerie	4	5	5	-	-	14	9	23
	17%	22 %	22 %	-	-	61%	39%	100
g. L'amélioration de votre capacité d'accéder à de nouveaux financements	8	1	3	2	-	14	9	23
	35%	4 %	13 %	9%	-	61 %	40%	100
h. L'augmentation de vos investissements	5	3	7	2	-	17	6	23
	22 %	13 %	30 %	9 %	-	74 %	26 %	100
i. L'amélioration de la qualification de votre personnel	3	1	9	5	-	18	5	23
	13%	4 %	39 %	23 %	-	78 %	22 %	100
j. Les emplois créés	5	2	8	-	-	15	8	23
	22%	9 %	35 %	-	-	65 %	35 %	100
k. L'amélioration des conditions de travail	-	4	9	2	-	15	8	23
	-	17 %	39 %	9 %	-	65 %	35 %	100
l. La création de nouveaux produits	7	-	7	-	-	14	9	23
	30%	-	30 %	-	-	61 %	39 %	100
m. L'élargissement de la gamme de vos produits	6	2	5	1	1	15	8	23
	26%	9 %	22 %	4 %	4 %	65 %	35 %	100
n. L'amélioration de la qualité de vos produits	3	1	6	7	1	18	5	23
	13%	4,3 %	26,1%	30,4%	4,3%	78,3%	21,7%	100
o. L'adoption de normes produit	2	2	2	7	1	14	9	23
	8,7%	8,7 %	8,7 %	30,4%	4,3%	60,9%	39,1%	100
p. La diversification des marchés	5	4	4	-	-	13	10	23
	21,7%	17,4%	17,4%	-	-	56,5%	43,5%	100
q. La fidélisation de vos clients	4	-	6	6	-	16	7	23
	17,4%	-	26,1%	26,1%	-	69,6%	30,4%	100
r. Le travail en réseau avec d'autres entreprises euro méditerranéennes	8	3	1	1	-	13	10	23
	34,8%	13 %	4,3 %	4,3 %	-	56,5%	43,5%	100
s. La recherche et développement	4	3	5	1	1	14	9	23
	17,4%	13 %	21,7%	4,3 %	4,3%	60,9%	39,1%	100

### Annexe 11: Lien entre impact du programme de mise à niveau, l'âge, la taille et la date d'adhésion au programme de mise à niveau

Indicateurs	Age de l'entreprise				Taille de l'entreprise				Date d'adhésion au programme de mise à niveau						
	N	Valeur khi	ddl	Valeur de p	<0,05 = *	N	Valeur khi	ddl	Valeur de p	<0,05 = *	N	Valeur khi	ddl	Valeur de p	<0,05 = *
a. Vos exportations	13	9,208	6	,162		13	4,342	6	,630		13	5,642	6	,4645	
b. L'accroissement de la part des exportations dans votre chiffre d'affaires	12	9,500	6	,147		12	2,500	6	,868		12	5,611	6	,468	
c. La réalisation de gains de productivité	16	17,920	9	,036	*	16	9,859	9	,362		16	9,570	9	,386	
d. La maîtrise de vos coûts	17	7,190	9	,617		17	12,856	9	,169		17	17,761	9	,038	*
e. L'accroissement de vos résultats	14	2,586	6	,859		14	9,333	6	,156		14	4,219	6	,647	
f. L'amélioration de votre trésorerie	14	2,450	6	,874		14	8,470	6	,206		14	1,808	6	,936	
g. L'amélioration de votre capacité d'accéder à de nouveaux financements	14	10,967	9	,278		14	7,943	9	,540		14	10,189	9	,335	
h. L'augmentation de vos investissements	17	8,095	9	,525		17	8,623	9	,473		17	8,137	9	,520	
i. L'amélioration de la qualification de votre personnel	19	5,280	9	,809		18	7,760	9	,559		18	5,657	9	,774	
j. Les emplois créés	15	7,613	6	,268		15	6,600	6	,359		15	7,563	6	,272	
k. L'amélioration des conditions de travail	15	3,792	6	,705		15	3,292	6	,771		15	1,979	6	,922	
l. La création de nouveaux produits	14	4,133	3	,247		14	7,200	3	,066		14	,533	3	,912	
m. L'élargissement de la gamme de vos produits	15	7,433	9	,592		15	15,733	9	,073		15	6,833	9	,654	
n. L'amélioration de la qualité de vos produits	18	14,063	9	,120		18	4,350	9	,887		18	7,714	9	,563	
o. L'adoption de normes produits	14	7,000	9	,637		14	7,292	9	,607		14	12,104	9	,208	
p. La diversification des marchés	13	6,825	6	,337		13	11,375	6	,077		13	7,713	6	,260	
q. La fidélisation de vos clients	16	2,978	6	,812		16	2,622	6	,855		16	3,683	6	,720	
r. Le travail en réseau avec d'autres entreprises euro méditerranéennes	13	15,392	9	,081		13	8,721	9	,463		13	10,310	9	,326	
s. La recherche et développement	14	10,621	9	,303		14	6,208	9	,658		14	8,167	9	,517	