

Développement des compétences et gestion des ressources humaines dans le programme de mise à niveau des PME/PMI Algériennes .PNR 27/162u/4832.Chef de Projet :Mme Khettache Rabiaa.



Centre de Recherche en Economie  
Appliquée pour le Développement

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l' Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique



## **RAPPORT FINAL DE LA RECHERCHE PNR (2011/2013)**

### ***“Développement des Compétences et Gestion des Ressources Humaines dans le Programme de Mise à Niveau des PME/PMI Algériennes”***

**Présenté par**

Mme. KHETTACHE Rabiaa ( Chef de projet )  
Mr. ABEDOU Abderrahmane (Membre d'équipe)  
Mr. ZIANE Said (Membre d'équipe)  
Mme. GHEDIRI Nawel (Membre d'équipe)  
Melle FELLAHI Houda (doctorante)  
Mr MAHFOUDI Amine. (doctorant)  
Mr CHALAAL Mokhtar (doctorant)

**PNR-Economie27/162u/4832**

**Octobre 2013**

## TABLE DE MATIERES:

### Liste des tableaux

Tableau N °1 : Nombre de PMI enquêtées dans 15 wilayas.....	P20
Tableau N°2 : PMI enquêtées(496) ,PMI ayant ont répondu (116).....	P25
Tableau N°3 : Les entreprises qui n'ont pas répondu au questionnaire .....	P27
Tableau N°4 : Répartition des l'effectif par taille par nombre.....	P28
Tableau N°5: les différents programmes appliqués.....	P29
Tableau N°6 : Différentes étapes réalisées dans chaque programme de Mise à niveau de l'entreprise.....	P30
Tableau N°7: Les opérations visant les GRH.....	P33
Tableau N°8: Mise à niveau au plan de la performance .....	P53
TABLEAU N°9: Mise à niveau au plan de l'image sociale .....	P54
TABLEAU N°10 : Mise à niveau au plan de la gestion de la ressource humaine ? .....	P 55

### Liste des Figures

Figure N°1.Wilayas des entreprises enquêtées.....	P19
Figure N°2: Nombre de programmes appliqués dans les PMI .....	P30
Figure N° 3: Programme intégrant des opérations de developpement de ressources humaines. ....	P33
Figure N°4 :les différentes actions qui ont porté directement sur la fonction GRH.....	P34
Figure N°5 : formation dans le cadre de la mise à niveau .....	P36
Figure N°6 : Apport de la formation à l'exercice de la fonction.....	P37
Figure N° 7 : Formation(s) et acquisitions de nouvelles compétences.....	P44
Figure N° 8 :Retombées de la mise à niveau .....	P46
Figure N°9 : Pérennisation des opérations Mise à Niveau.....	P47
Figure N°10 : Quels sont les personnes qui ont géré le programme de mise à niveau? .....	P51

### Liste des Graphes :

Graphe N°1 : représente Les116 PMI ayant répondu au questionnaire.....	P26
Graphe N° 2 : Répartition des effectifs par taille.....	P28
Graphe N° 3 : représente les 116 PMI par Secteur d'activité.....	P29
Graphe N° 4 : Programme EDPME/MEDA .....	P31
Graphe N°5 : Programme ONUDI.....	P31
Graphe N°6 : Autre programme.....	P32
GrapheN °7 : Genre de formatons.....	P36
GrapheN °8 : Résultats par profils du répondant.....	P37
Graphe N° 9 : Type de formation: cadres administratifs.....	P38
Graphe N °10: Type de formation: cadres commerciaux et marketing.....	P38
Graphe N °11: Type de formation: cadres techniques et ingenieurs.....	P39
Graphe N°12: de formation: Agents d'exécution.....	P40
Graphe N13 : Acquisition de nouvelles compétences/activité.....	P41
Graphe N 14 : Changement de comportement .....	P 42
Graphe N 15 : Performance ( Ce qu'il faut faire).....	P42

**Développement des compétences et gestion des ressources humaines dans le programme de mise à niveau des PME/PMI Algériennes .PNR 27/162u/4832.Chef de Projet :Mme Khettache Rabiaa.**

Graphe N16 : Meilleure connaissances de ses activités ( Ce qu'il y a à faire).....	P43
Graphe N17 : Motivation dans le travail.....	P 43
Le graphe N° 18: Sinon, pourquoi la formation est insuffisante ?.....	P45
Le graphe N° 19 : Si oui, quelles sont les retombées de la mise à niveau.....	P46
Le graphe N° 20 : Si oui , quels genres de documents ?.....	P47
Graphe N° 21 : Si oui, par qui les documents ont été exploités?.....	P48
Graphe N° 22 : De quelle manière ils ont été exploités ?.....	P48
Graphe N°23:Le pourquoi de l'intégration au programme de la mise à niveau.....	P 49
Graphe N°24 : Motivation des chefs d'entreprises.....	P50
Graphe N 25 :: Motivation des gérants d'entreprises.....	P 50
Graphe N 26: Diplomes des répondants.....	P52

INTRODUCTION .....	P 5
--------------------	-----

**PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE LA ECHERCHE**

Chapitre 1. Historique des programmes de mise à niveau .....	P6
1.1. Le concept de « mise à niveau.....	P 6
1.2 Définition de la mise à niveau :.....	P 6
1.3. La Mise à Niveau en Algérie.....	P7
1.4. Les ressources humaines dans le programme de la mise à niveau.....	P8

**DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

**Chapitre1: Recherche sur le terrain**

1. 1. Pré enquête :.....	P 10
1.1.1.Objectifs de la pré enquête :.....	P10
1.1.2 Rappel de la problématique et des hypothèses.....	P10
1.1.3. Elaboration de guides d'entretiens pour la pré-Enquête.....	P12
1. 2..Résultats des différents entretiens préliminaires.....	P13
1.2.1.PMI Industrielle dans le domaine des médicaments (Généric-labo).....	P14
1.2.2.PMI Industrielle dans le domaine du cosmétique (Vénus).....	P15
1.2.3. Interview avec un responsable EDPME -MEDA1 (EU).....	P17
Chapitre 2. Enquête Nationale	
2.1 . Enquête Nationale auprès 496 PME/PMI.....	P 18
2.1.1. Description du terrain de la recherche.....	P 18
2.1.2.Ccaractéristiques des PME/PMI enquêtées.....	P18
2.1.3.Elaboration du questionnaire de l'enquête (pour les chefs d'entreprise et les cadres .....	P20
2. 1.4.Principaux axes du questionnaire de l'enquête nationale.....	P 21
2.2. Enquête auprès des Responsables Direction PME Wilaya.....	P22
2.2.1. Description de la population (directeurs Wilaya) l'enquête.....	P23

## TROISIEME PARTIE :RESULTATS DE L'ENQUETE NATIONALE

### Chapitre 1 : Données globales sur l'enquête nationale

1.1.PME/PMI (116 PMI ) ayant accomplies les opérations de mise à niveau .....	P24
1.2.Secteurs d'activité des PMI enquêtées.....	P29
1.2.1.Différents programmes et étapes réalisés dans le programmes de mise à niveau.....	P29
1.2.1.1.Différents programmes réalisés dans la mise à niveau.....	P29
1.2.1.2.Différentes étapes réalisées dans le programmes de mise à niveau.....	P30
1.2.1.3.Les opérations visant les GRH dans les différents programmes.....	P33
1.2.2. les opérations qui ont directement porté sur la gestion et le développement des Ressources humaines.....	P34

### Chapitre 2 : Mise à niveau et développement des compétences des ressources humaines

2.1. Mise à niveau et acquisitions des compétences.....	P36
2.1.1 . Apport de la formation à l'exercice de la fonction.....	P37
2.1. 2. Mise à niveau et actions de formation du personnel.....	P38
2.2. Mise à niveau et capitalisations des connaissances dans les GRH.....	P 46
2.3.Pérennisation des actions de la mise à niveau dans les GRH...P46	
2.4. Motivation à l'intégrer la Mise à Niveau.....	P48
2.5.Gestion du programme de mise à niveau.....	P50
2.6 .Enquête auprès des Responsables Direction PME .Wilaya.....	P52
2.7.Les principaux résultats de l'enquête en relation avec la problématique de la recherche .....	P56

Conclusion et perspective.....P60

Bibliographie.....P63

Annexes .....P65

ANNEXE N°1: Guide d'entretien (pour chef d'entreprise et dirigeants)

ANNEXE N°2: Guide d'entretien (pour responsables du Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion des investissements ).

ANNEXE N°3 : Guide d'entretien(aux responsables des associations professionnelles).

ANNEXE N°4:Questionnaire Enquête Nationale(pour chef d'entreprise et cadres dirigeants)

ANNEXE N° 5: Questionnaire ( Responsables direction PME wilaya),

ANNEXE N° 6 : DONNEES DE L' ENQUETE

ANNEXE N°7 : FICHE DE CONSOMMATION DU PNR

## INTRODUCTION:

Les ressources humaines sont au cœur du débat sur les *sources de la performance de l'entreprise* depuis plusieurs années déjà . Les analyses et les études s'accumulent pour démontrer la contribution des ressources humaines (RH) et de la fonction de gestion des ressources humaines (GRH) à la performance de l'entreprise. Ce qui signifie pour l'entreprise que les stratégies organisationnelles seront d'autant plus efficaces qu'elles pourront s'appuyer sur une forte cohérence entre les trois aspects clés , à savoir : - les compétences individuelles (1) , le savoir technique de l'organisation et la culture managériale (Reed et al ;1990 ; Sparrow,1994). Ainsi, si l'on considère que les compétences représentent un atout pour l'individu, il en va de même pour l'organisation . Et le développement et la gestion de ces compétences dépend selon Prahalad et Hamel (1990) des cadres dirigeants qui seront de plus en plus jugés sur leur aptitudes à identifier, à cultiver et à exploiter les compétences clés qui rendent la croissance possible. Les managers et les cadres dirigeants qui auront à *dynamiser le développement* des compétences du personnel, doivent eux même s'impliquer, en renforçant davantage leurs capacités managériales. La nécessité de former les responsables de l'entreprise à prendre conscience de l'importance du rôle joué par les compétences a été soulignée avec force par les spécialistes de la gestion de la stratégie (leboyer ,1996) . La formation, dans le cadre du développement des compétences devient un *processus continu* pour pouvoir suivre les changements rapides qui se produisent dans le monde de l'entreprise et de son environnement économique.

Dans notre recherche , nous mettons l'accent sur le fait que la mise à niveau des ressources humaines initiée par les pouvoirs publics algériens, vise les mêmes objectifs : « un processus continu de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des comportements d'entrepreneur, des méthodes de management dynamiques et innovantes...». Elle vise aussi à « aider les chefs d'entreprise à acquérir une vision stratégique, à améliorer leurs pratiques de management, à leur apprendre à gérer les ressources humaines et à déléguer.....» (2).

---

(1) - la compétence individuelle est définie comme étant : «un ensemble de connaissances, d'aptitudes, d'attitudes et comportement » mis en pratique dans l'exercice de la fonction (Leboyer, C .1996.p 22).

(2) - Programme d'appui aux PME/PMI. Rapport final Euro Développement PME- Déc. 2007.

## PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL DE LA RECHERCHE

### Chapitre 1. Historique des programmes de mise à niveau.

#### 1.1. Le concept 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 à l'Europe, le PEDIP (programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise) et avait pour objectifs :

- d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appui au secteur industriel,
- e renforcer les bases de la formation professionnelle,
- de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment des PME,
- d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industrie.

Le succès du PEDIP, qui s'est traduit par l'émergence de nouveaux secteurs industriels, le développement d'activités à forte valeur ajoutée et des créations d'emplois, a inspiré des initiatives de mise à niveau dans des contextes d'économie en développement . De telles initiatives ont ainsi été lancées par les pays du Maghreb et certains pays du Mashrek (Jordanie, Egypte, Syrie) en accompagnement d'accords de libre-échange dans le cadre des programmes MEDA

#### 1.2 Définition de la mise à niveau :

Mettre à niveau un dispositif ou une institution, c'est faire progresser une structure existante pour la porter au niveau d'efficacité ou d'efficience de structures semblables mais plus performantes . Le concept de mise à niveau repose donc ,sur deux idées, celle d'un progrès et celle d'une comparaison ou d'un étalonnage . Son objectif concret est de renforcer la compétitivité d'un secteur productif déjà existant et qui sera exposé à terme à la concurrence internationale . Ainsi, par le biais du processus de mise à niveau , La PME/PMI devrait être constamment en situation de recherche de perfectionnement .Et ,cela se traduit concrètement :

- **Par l'adoption de bonnes pratique de gestion** qui sont préalablement indispensables au développement des ressources humaines (encadrement et formation continue).Elle doit voir se développer des mécanismes de reproduction des schémas initiés par les actions de la mise à niveau, dont l'une est considérée comme la plus pertinente, à savoir : la formation continue tant du chef d'entreprise que du personnel de la PME/PMI.

- **Sur le plan pratique**, un programme de Mise à Niveau des PME/PMI est avant tout un *outil d'accompagnement, de conseil et d'orientation pour la PME/PMI.* C'est



surtout un instrument de sensibilisation et d'information en direction des PME/PMI . Il permet de structurer la démarche de « Mise à Niveau », et de la personnaliser ?? par rapport aux spécificités de chaque PME/PMI, mais en aucun cas il obligerait celle-ci à « se mettre à niveau ».

**- Sur le plan global**, un programme de mise à niveau des PME/PMI est un dispositif qui, à terme et à travers la capitalisation de son expérience de terrain, qui peut aider à améliorer la visibilité des pouvoirs publics sur les filières dynamiques présentant un fort potentiel de croissance, et à proposer des mesures visant à développer ces filières.

### **1.3. La Mise à Niveau en Algérie**

. La mise à niveau est tout d'abord apparue avec le projet pilote de l'ONUDI et le programme du ministère de l'industrie et de la promotion des investissements . Ensuite, le ministère de la PME et de l'artisanat a tracé des programmes d'appui au développement des PME, en coopération avec des partenaires étrangers, à savoir : l'ONUDI, la banque mondiale, l'AFD( Agence Française de développement), la Commission européenne( programme MEDA/EDPME) et la GTZ ( Agence de coopération allemande).

✓ Dans l'acception de l'ONUDI, un programme de mise à niveau vise à atteindre des objectifs précis, qui sont présentés de la manière suivante :

- moderniser l'environnement industriel ;
- renforcer les structures d'appui ;
- promouvoir le développement des industries compétitives ;
- améliorer la compétitivité et le développement de l'entreprise Industrielle

Dans l'acception du programme piloté par EDPME (Euro Développement) la mise à niveau s'adresse surtout aux PME de 20 jusqu'à 250 salariés. Beaucoup de PME algériennes ont pu en bénéficier (plus de 700 entreprises) .L'application du programme mise à niveau a connu une évolution dans le temps, commençant par la phase de démarrage et croissance (Juillet2002-Aout 2004) en passant par la phase de maturation (Septembre 2004-Septembre 2006) et enfin la dernière phase appelée « pérennisation et transmission » (Oct.2006-Déc. 2007). Selon les responsables de l' EDPME « La mise à niveau dans sa phase de maturation visait à: - aider les chefs d'entreprise à acquérir une vision stratégique, ....à améliorer leurs pratiques de management...Leur apprendre à gérer les ressources humaines et à déléguer...»(1) .

---

(1) - un diagnostic suivi d'opérations de mise à niveau essentiellement dans le domaine du management de la qualité et ensuite des acquisitions de matériels et équipements pour moderniser la

*Production.*

**les principales fonctions de l'entreprise touchées par les actions de mise à niveau sont :**

- 1- Développement et stratégie.
- 2- Marketing et communication.
3. Management et organisation.
- 4- Gestion des Ressources Humaines.
- 5- Production et maintenance.
- 6- Finance, contrôle de gestion et comptabilité.
- 7- Qualité.

Le programme de la Mise à Niveau de l' EDPME/MEDA cible en premier les PME de 20 salariés et plus qui représente 3,3 % (2150 ENTREPRISES INDUSTRIELLES PRIVEES )SUR total de 65 800 PME (de 1 à 250 salariés).

**Remarque :** Nous mentionnons la population ciblée par le programme de EDPME/MEDA car elle forme plus de 80% de la population de notre l'enquête.

*Si le programme du MIPI vise à moderniser la production et introduire la notion de qualité, le programme EDPME a aussi pour objectif « d'éclairer le chef d'entreprise sur les enjeux de marché et le pousser à adopter de bonnes pratiques de gestion ».*

Il s'agit d'aider les entreprises à la mise en place d'un système de contrôle de gestion, même simplifié, par l'utilisation systématique de management de la qualité, par l'emploi de processus d'aide à la décision et par le développement du management de l'innovation (1).

*Face aux exigences du libre- échange et la mise en œuvre des accords de l'UE, l'ambition de ce programme est de rendre les PME Algériennes aptes à maîtriser l'évolution des techniques et des marchés et d'être compétitives aux niveau prix-qualité, innovation...etc.*

#### **1.4. Les ressources humaines dans le programme de mise à niveau.**

Notre recherche s'intéresse à la manière dont les différentes opérations de formation (et de sensibilisation) ont été menées dans le cadre du programme «mise a niveau» des ressources humaines, en général, et celles concernant le développement des compétences managériales des chefs d'entreprise et des cadres dirigeants dans l'entreprise, en particulier. A travers l'étude et l'analyse de l'impact de la mise à niveau, nous chercherons à savoir si les objectifs «développement des compétences des ressources humaines» ont été atteints (objectifs tels quels ont été annoncés en comparaison avec les résultats obtenus). Car l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise dépend surtout de leur cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise (Wright et al, 1995).



L'influence de la GRH sur la performance organisationnelle devient forte lorsqu'elle est bien articulée avec la stratégie globale de l'entreprise .

Ainsi, Wright et al. (1995) affirment que les entreprises affichent de bonnes performances lorsqu'elles possèdent des compétences humaines compatibles avec leur stratégie (Snow et Snell,1993).La stratégie globale de l'entreprise comme la gestion des ressources humaines dépendent avant tout du chef de l'entreprise .

Dans la dernière phase" pérennisation et transmission»"du programme de mise à niveau de l' EDPME , l'objectif était de « donner les outils nécessaires à la PME en croissance » et à la « PME en compétitivité »pour continuer elles- mêmes la mise à niveau **(1)** .

Dans la mesure où la mise à niveau est défini par EDPME comme étant « un processus continu de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles , des réflexes et des comportements d'entrepreneur, des méthodes de management dynamiques et innovantes »**(2)**.

Pour ce faire, parallèlement aux actions de mise à niveau menée au sein de la PME et auxquels les chefs d'entreprise ont été associés, une formation managériale de courte durée leur a été dispensée . Cette formation devait leur donner des notions et des outils leur permettant de prendre conscience des enjeux de la gestion stratégique basé qui à terme s'appuie sur la cohérence entre l'efficacité d'un management performant des ressources humaines et d'une stratégie de l'entreprise plus adaptée à ses exigences.

---

**(1). 1). Programme d'appui aux pme/ pmi Rapport final Euro Développement PME-décembre 2007 p 18.**  
**(2). Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes .Rapport de synthèse –juillet 2006-p6**

## **DEUXIEME PARTIE : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

### **Chapitre1: Recherche sur le terrain**

#### **1. 1. Pré enquête :**

##### **1.1.1.Objectifs de la pré enquête :**

La pré enquête permet de tester les questions auprès de la population cible (chef d'entreprise , cadres dirigeants , responsables de la mise à niveau et responsables d'association)en ce qui concerne la compréhension des questions , l'ambigüité...etc. Elle aussi de poser les questions essentielles au démarrage du projet de recherche . Ce qui permettra d'enrichir les questionnaire de l'enquête nationale par d'autres questions et/ ou de supprimer les questions qui sont inutiles. Avant l'élaboration des outils méthodologiques de la recherche , nous avons rassemblés une documentation assez riche sur le thème traité de la mise a niveau des PME/PMI Algériennes et dans d'autres pays .Les recherches sur la gestion des ressources humaines dans les programmes de mise à niveau sont rares sinon inexistantes. De ce fait , nous nous sommes contentés des documents de recherche qui traitent le sujet d' une manière indirectes comme la GRH dans la PME. Les documents rassemblés se repartissent en :

- Textes recueillis auprès de L' ANDPME, de L' EDPME et du Ministère de la PME/PMI( avant) et du Ministère de l'Industrie , de la PME/PMI et de la Promotion de l'Investissement .
- Livres , articles et études et résultats de recherches et d'études sur la mise à niveau, les compétences managériales des chefs d'entreprise, la gestion de la GRH dans les PME/PMI...etc.

##### **1.1. 2.Rappel de la problématique et des hypothèses**

Les méthodes visant le développement des compétences vont plus loin que la formation classique, elles supposent l'introduction de nouveaux concepts et actions de développement des compétences dans l'entreprise et suppose un renouvellement des attitudes vis à vis du rôle, des modalités et des moyens de la formation.

Elles exigent des responsables une plus grande compréhension des besoins de leur personnel, pas seulement pour remplir une fonction mais aussi pour leurs

permettre d'accroître leur participation aux décisions collectives et de s'autonomiser (Le boterf, 2006).

Notre recherche s'inscrit dans cette démarche, dans la mesure où la « mise à niveau » vise aussi le développement des compétences par le biais du « processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, ...» (1).

L'étude et l'analyse de l'impact des différentes opérations mises en place par le programme mise à niveau visant le développement des compétences dans la PME se fera à travers les questions suivantes :

**A.** La mise à niveau, a-t-elle, à travers les différentes actions de formation et de sensibilisation initiées dans ce cadre, contribué au développement des compétences des ressources humaines dans la PME ? Il s'agit de décrire et d'évaluer les pratiques et le transfert en poste de travail des connaissances, habilités et attitudes acquises lors de la formation.

**B.** Les différentes actions de formation, d'information dispensées aux chefs d'entreprise et cadres dirigeants ont-elles réussies :

**B.1.** changer leur pratique et à les initier à leur futur rôle de manager moderne, conscient des enjeux de la gestion stratégique » (2).

**B.2.** leur faire prendre conscience de l'importance du rôle de la fonction « gestion et développement des ressources humaines dans la PME ?

**C.** L'expérience mise à niveau est-elle transférable à la PME ? Une compétence étant une expérience acquise dans la pratique, la question serait donc : la compétence mise à niveau est-elle transférable ? Et dans quelles conditions?

De la qualité de ce transfert dépend la continuation du processus développement des compétences des ressources humaines dans la PME. Nous explorons ce volet avec les différentes parties impliquées dans le processus « mise à niveau ». Certains chefs d'entreprise ont affirmé « que la mise à niveau n'a pas répondu à leurs attentes ». De quelles attentes s'agit-il ? (3).

---

(1) - Programme d'Appui aux PME/PMI. Rapport final .Des résultats et une expérience à transmettre. Déc. 2007.

(2) - Programme d'Appui aux PME/PMI. Rapport final .Des résultats et une expérience à transmettre. Dec 2007.

(3) - Boidin, M ; Gille, P. *Analyse de l'impact de la Mise à Niveau sur les entreprises industrielles algériennes. Rapport de synthèse –Algerie-Juillet 2006.p 29.*

Lorsqu'il s'agit des chefs d'entreprise, comme c'est le cas dans notre recherche, leurs attentes vis-à-vis de la « mise à niveau » conditionne la qualité de leur engagement et l'acceptation ou non du « processus changement » apporté dans leurs l'entreprise».

### **Hypothèses en réponse à nos questions :**

■ le développement des compétences dans l'entreprise dépend de plusieurs facteurs dont les plus pertinents seraient :- la formation dispensée elle même, si elle a suffisamment pris en considération les besoins réels des personnes concernées par cette « mise à niveau » des compétences.

■ La formation managériale des chefs d'entreprise ne sera efficace que si elle arrive à répondre à leurs préoccupations, en d'autres termes que s'ils perçoivent le changement introduit dans leur pratique et dans leur organisation comme une nécessité. Leur implication à toutes les étapes (diagnostic – mise en œuvre et résultats) pourrait faciliter l'acceptation du « processus changement » apporté par le programme « mise à niveau » des ressources humaines.

■ - Dans le cas ou la « mise à niveau » n'aurait pas atteint les objectifs qu'elle s'était fixée, cela pourrait être préjudiciable à la pérennisation du processus d'acquisition et de continuation des actions « post mise à niveau » et entravera la " transférabilité" de son expérience » à la PME.

### **1.1.3. Elaboration de guides d'entretiens pour la pré enquête (voir Annexes n°1 ,2 ,3).**

En fonction des hypothèses émises dans le projet de recherche , nous avons construit trois guides d'entretiens pour les besoins de la pré enquête avec objectifs de tester les questions qui seront par la suite intégrées dans le questionnaires et guides d'entretiens auprès de la population cible (notamment celle des chefs d'entreprise et des cadres dirigeants .

- Les axes du guide d'entretien pour les chefs d'entreprise et cadres dirigeants
- Les axes du guide d'entretien pour les responsables du Ministère
- Les axes du guide d'entretien pour les responsables d'associations professionnelles.

## **Les différents axes du guide d'entretien pour le chef d'entreprise et cadres dirigeants :**

-En fonction des hypothèses émises dans le projet de recherche ; le guide d'entretien comprend **5 axes** :

**Axe N°1.Caractéristiques de l'entreprise :Question n° 1.2.3.4.**

**Axe N°2** .Traite du pourquoi de l'intégration des chefs d'entreprise dans le programme mise à niveau, de leur motivation. De la durée du programme au niveau de leur entreprise (en relation avec l'efficacité de celui-ci).Il comprend la question n° **5 ,6,7.**

**Axe N° 3:** Dans cet axe on cherche à savoir quelles sont les opérations qui ont été menées au sein de l'entreprises, les différentes étapes accomplies et si le chef d'entreprise a pris part. Cet axe comprend les questions **n°8 ,8.1,9.**

**Axe N° 4 :** Dans cet axe, on cherche à savoir si les chefs d'entreprise (ou certains autres responsables dans l'entreprise) ont reçu une formation managériale .Dans le cas affirmatif ,en quoi a-t-elle consistée ;son contenu, son apport...etc. .Cet axe comprend les questions : **N° 10,10 .1, 11,12.**

**Axe N°5 :** Quelles sont les opérations qui ont portées sur les RH ? Selon la perception des chefs d'entreprise et des cadres dirigeants la mise à niveau a-t-elle atteint ses objectifs ? cet axe comprend les n° **13 ; 14.**

## **1.2. Résultats des différents entretiens préliminaires :**

- L'analyse de contenu des différents entretiens que nous avons eu avec les chefs d'entreprise , les cadres et les responsables au niveau des deux ministères(MIPI et MPMEA) et des deux agences chargées de l'application du programme mise à niveau (ONUDI) et EDPME) nous a montré :

**1-** l'importance de l'opération mise à niveau pour la PME/PMI Algérienne, elle est jugée par les concernés eux-mêmes comme étant très importantes mais insuffisantes ce qui montre que le besoin de prise en charge et de développement des compétences aussi bien du chef de l'entreprise que du reste du personnel est bien ressenti par tous. Ceci est surtout exprimé à travers "Les réclamations de plus de formation". Cet aspect central de notre recherche sera plus développé dans la prochaine étape.

**2** - Comme nous l'avons souligné auparavant dans certaines PMI , le chef d'entreprise n'a pas fait la formation managériale. Bien que nous continuons à nous intéresser à la formation des chefs d'entreprise parce que nous considérons qu'elle est très importante pour lui car en tant que leader , il doit avoir une perception globale et stratégique de son entreprise pour pouvoir bien gérer son personnel ,développer des stratégies pour faire avancer son entreprise.

3-Dans les prochaines étapes de notre recherche prendront en considération la formation des autres cadres de l'entreprise .

**Exemple d'entreprise ayant accompli les différentes opérations de la mise à niveau.**

■ **1.2.1.PMI industrielle dans le domaine des médicaments :(Généric-labo).**

- Effectif de l'entreprise : 80
- Existence de l'entreprise : depuis 1992
- Début des actions mise à niveau : 2005/2006
- Début de production des médicaments : 2008

▪ **Entretien avec le chef d'entreprise de la PMI Généric-labo.**

**Objectif de l'entreprise concernant la mise à niveau :**

- Perfectionnement des procédés de production.

**Attentes l'entreprise après la mise à niveau :** Faire évoluer l'entreprise et la mettre au normes internationales.

**Comment s'est faite l'intégration dans le programme mise à niveau ?**  
L'entreprise a pris connaissance de la mise à niveau par le biais des médias ainsi que par certains clients.

**Commentaire :** - Démarche assez originale, d'habitude c'est le ministère de l'industrie qui invite les PME a intégrer le programme de mise à niveau. Ensuite les entreprises sont invitées à une ou plusieurs rencontres pour leur expliquer ce qu'il faut faire pour inscrire leur entreprise dans le processus de mise à niveau.

**Durée de la formation :** 8 mois.

**Début de la formation :** 2005/2006.

**Secteurs ciblés par la formation :** marketing, production.

• **Entretien avec le directeur du marketing de la PMI : Généric-labo .**

**Concernant ce secteur, les axes de formation sont les suivants :**

- les études du marché, la veille économique et commerciale,

**Durée de la formation :** 2-3 mois étalée sur 6 mois.

Initialement prévue pour 1 année. Elle a porté sur les stratégies de marketing.

L'amélioration dans le secteur est jugée **insuffisante** (environ 5 %).

Les responsables de l'entreprise sont conscients de l'apport très limité de cette formation et de l'écart entre les objectifs assignés et ceux réalisés dans le cadre de la mise à niveau.

**Remarque importante :** Ce constat a incité les responsables de l'entreprise à faire des réclamations, qui sont restées sans suite selon les propos du responsable marketing. Aussi, la formation marketing est jugée trop théorique et insuffisante,



interrompue trop tôt, et il n'y a eu aucune évaluation à la fin du programme.

- **Entretien avec le directeur de production de la PMI: «Généric-Labo»**

Actions menées pour la production : - des enseignements sur les procédures de fabrication, l'évaluation des carences et mise en place des procédures de production des produits fabriqués.

Objet de la formation : les différents processus de la production

Durée de la formation : 30 jours (10 séances / 3 mois)

Contenu de la formation : - assurance de qualité - production - évaluation des carences -Vérification des procédures-Technique de production avec mise en place de certain procédures qui n'existaient pas dans l'entreprise (log book : sort de carnet de bord pour chaque machine, traitement des eaux, machine à remplissage, emballage, Mise en place de contrôle de pression entre les différentes salles ...etc.) .

**Remarque :**

1-La mise à niveau a été interrompue à la suite de problème de financement .

2- La formation a été jugée par ceux qui l'ont reçue comme étant « trop générale ». Il faut noter qu'à ce moment là, la production des médicaments n'était pas encore opérationnelle.

1- Les objectifs proposés (plutôt imposés) par la mise à niveau ne prennent pas en compte les préoccupations de l'entreprise "et que ,que: " l'avis des responsables n'est jamais demandé concernant le déroulement et le contenu de la formation"

**Autre remarque**

- "les méthodes de travail, et les différentes stratégies proposées par la mise à niveau ne sont pas toujours applicables dans le contexte algérien".

Globalement, les responsables de cette entreprise ont eu l'impression : "que les formateurs chercher a avoir de l'information sur l'entreprise plus qu'ils donnaient.

## ■1.2.2..PMI II: Entreprise industrielle dans le domaine du cosmétique (Vénus).

Existence de l'entreprise depuis 1981

Début des actions mise à niveau : 2000 – programme ONUDI

- L'effectif de l'entreprise : 182.

- Depuis avril 2003, l'entreprise est certifiée ISO 9001, version 2000

En parallèle, l'entreprise s'est intégrée au projet MEDA/PME pour deux actions :

- Formation dans les domaines du marketing, de la force de vente et de la

distribution

- Assistance dans l'engineering de la nouvelle usine (une usine automatisée).

## Entretien avec le directeur des ressources humaines de la PMI :Vénus

- La mise à niveau a permis de dispenser 2 formations distinctes :

1- Formation sur la gestion des ressources humaines.

2-Formation sur l'organisation de la production et diversification de la gamme des produits (cette partie ne sera pas développée ici).

1-Formation sur la gestion des ressources humaines.

Des enseignements théoriques et pratiques ont été dispensés et ont porté essentiellement sur la fonction GRH ,cela a permis :

- de structurer le service GRH

- de réorganiser l'organigramme avec **élaboration de fiches de postes.**

- d'instaurer une évaluation annuelle de la performance du personnel des différents services

- d'organiser le plan annuel de la formation.

L'apprentissage de l'élaboration de fiches de postes, c'est à dire le fait de consigner des tâches et des profils de poste bien identifiés a permis, selon les dires du responsable : "de voir plus clair, moins d'oral plus d'écrit, donc de mieux s'organiser et d'être plus à l'aise dans les entretiens avec le candidats".

Cette opération est jugée très importante par le responsable GRH car elle aide à mieux prendre en charge les différentes opérations du service GRH , notamment en ce qui concerne le recrutement et la formation.

**Durée de la formation :**

- 03 séminaires\*2 jours chacun , dispensés par un expert belge. Malgré la reconnaissance par le responsable GRH de l'importance de la formation dans le domaine, selon lui : "sa durée est insuffisante". Le recours aux experts étrangers, d'après lui, pose aussi problème car Les textes législatifs ne sont pas les mêmes en France et en Algérie."

- **Commentaire sur le guide d'entretien pour les chefs d'entreprise:**

Les différents entretiens ont été mené par les chercheurs, membres de l'équipe de recherche. Cette précaution était nécessaire pour mieux comprendre les besoins de la population interrogée (en l'occurrence : les chefs d'entreprise et les cadres dirigeants).Le questionnaire en lui-même a été bien reçu par les premiers chefs d'entreprise avec qui on a eu un contact direct. Dans certaines PMI , la mise à niveau a bien été faite mais seulement avec les collaborateurs – y compris tous les

cadres de l'entreprise (sans le chef d'entreprise). Ceci est dû au fait certains chefs d'entreprise n'ont pas jugé utiles de faire la formation les concernant (formation managériale) car ils l'ont jugé comme une opération visant seulement à améliorer l'outil productif .Et donc n'ont pas vu l'intérêt de s'investir eux- mêmes. D'autres questions viendront enrichir le guide d'entretien afin de mieux cerner le pourquoi de cette réaction . Des questions seront aussi rajoutées et s'adresseront directement aux collaborateurs (les cadres de l'entreprise).

- **1.2.3. Interview avec un responsable EDPME -MEDA1 (EU).**

D'après ce responsable : "95% des opérations de la mise à niveau ont porté sur les opérations de formation /information et conseil pour le personnel, les cadres et chef d'entreprise et seulement 5% de ces opérations ont porté sur la formation en informatique( sous formes de séminaires et journées de sensibilisation ,sur place dans l'entreprise) " .

Le principe adopté était un thème = 1jour.

Pour toutes les formations dispensées (la plupart n'excède pas 2 jours), le principe a été le même : d'abord la formation, ensuite, à la fin de la journée on explique qu'est ce que c'est la mise à niveau . En ce qui concerne la formation dispensée aux chefs d'entreprise sur le management stratégique d'entreprise, le contenu a surtout était axé sur l'explication des standards internationaux en la matière et comment bien gérer.

- **Commentaire sur les entretiens de la pré enquête :**

En se basant sur le contenu des entretiens et des différentes discussions informelles que nous avons eu avec les responsables au niveau des PMI ayant fait la mise à niveau ; il en ressort que :

**1** - Les différentes opérations menées dans ce cadre ont été bien appréciées mais jugées insuffisantes, la démarche n'a pas toujours été clairement expliquée aux responsables. La durée de la formation a aussi été jugée insuffisante ; ce constat a incité les responsables de l'entreprise " à faire des réclamations, réclamations qui sont restées sans suite". Néanmoins, les entreprises qui ont pu bénéficier de la mise à niveau prise en charge par ONUDI et EDPME comme c'est le cas pour l'entreprise de cosmétique " VENUS" et l'entreprise de médicaments "Généric-labo" .Ces entreprises ont montré une certaine satisfaction mais selon le rapport de l'ONUDI : " bien qu'ils soulignent l'apport positif de l'intervention ONUDI dans la découverte du concept de mise à niveau, les responsables de l'entreprise expriment « une légère déception par rapport aux attentes du programme. "**(1)**.

**2** - En ce qui concerne l'association des chefs d'entreprise aux différentes opérations ; il semblerait que la mise à niveau n'ait pas pris en considérable l'avis des chefs d'entreprise ni celui des autres responsables.

" .....l'avis des responsables n'est jamais demandé concernant le déroulement et le contenu de la formation "selon les dires d'un responsable dans la PMI.

---

(1) - P 80 -Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie. Document ONUDI.

## Chapitre2. Enquête Nationale auprès 496 PME/PMI

### 2.1 . Enquête Nationale auprès 496 PME/PMI

L'échantillon de l'enquête nationale est composé de 496 PMI choisies sur une liste de plus de 700 PME/PMI .Cette liste a été établie par l' EDPME et comprend les PME/PMI qui ont été mises à niveau . Les PMI se trouvant sur la liste ont accompli au moins une phase du programme Mise à Niveau de MEDA I, soit un pré diagnostic, un diagnostic et/ou la mise en Œuvre du programme Mise à niveau selon le programme MEDA I géré par EDPME.

**NB** :Les PMI se trouvant sur cette liste pourraient avoir appliqués , en plus du programme de MEDA ,d'autres programmes de mise à niveau à leur entreprise tel que celui de l'ONUDI par exemple ou autre( GTZ).

#### 2.1.1. Description du terrain de la recherche :

Nous avons sélectionné les villes pour l'enquête nationale en fonction du nombre d'entreprises qui se trouvent dans leurs wilayas ( au moins 10 PMI) dans une ville . Les raisons sont d'ordre pratiques et économiques ( pour ne pas mobiliser un enquêteur si le nombre est trop faible). Deux villes peuvent être enquêtées par un seul(e) enquêteur(trice), exemple :Bordj Bou Arreridj et Sétif ; Annaba et Guelma ;Tipaza et Alger. Alger a mobilisé 5 enquêteurs ( nombre de PMI très élevé :179 PMI).

#### 2.1.2.Caractéristiques de la population choisie.

Le questionnaire de l'enquête s'adresse aux chefs d'entreprise , aux dirigeants et aux cadres dirigeants qui ont participé et/ou suivi l'application d'un ou de plusieurs programmes de mise à niveau dans leur entreprise.

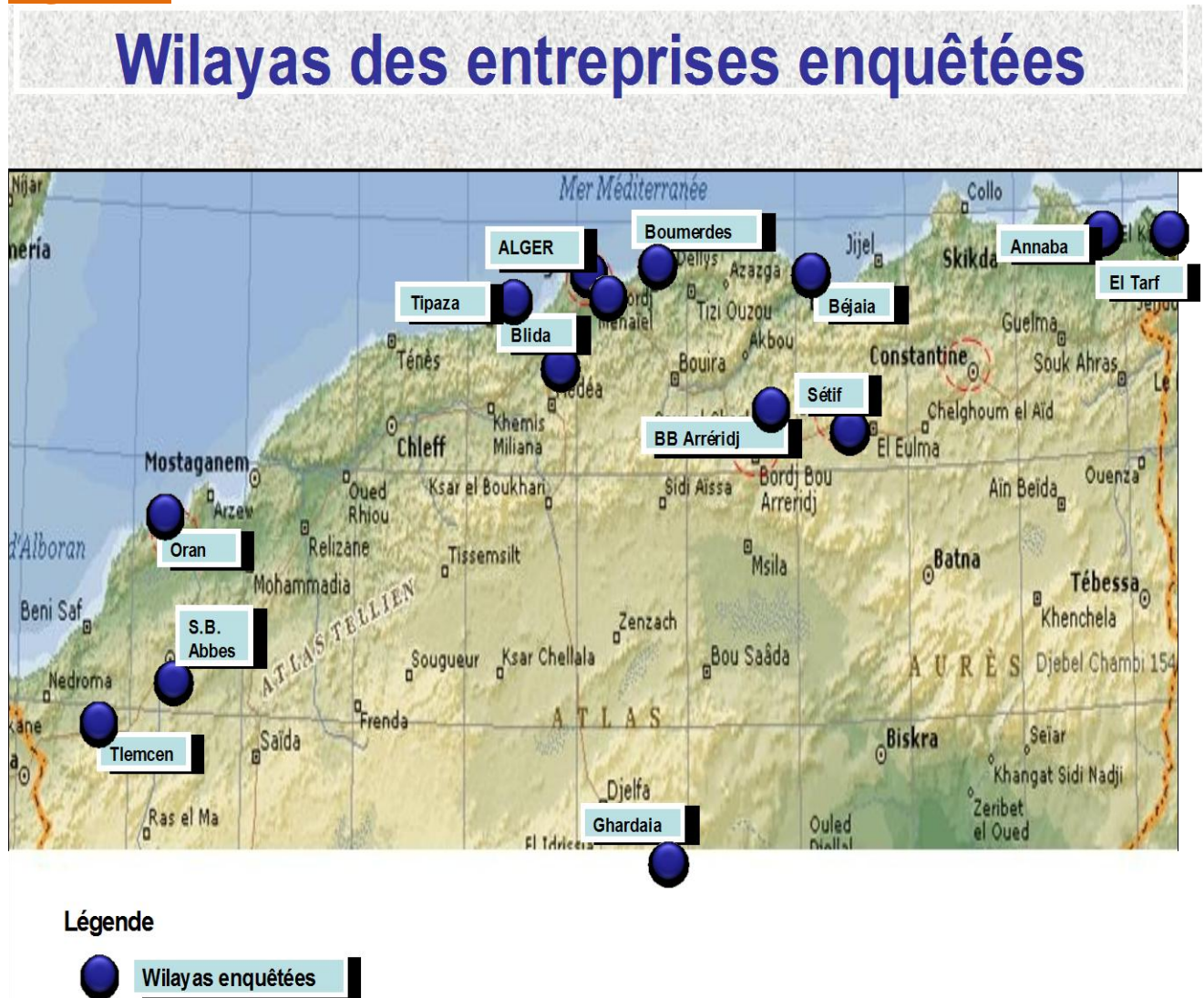
**NB** :La réponse au questionnaire par le chef d'entreprise est privilégiée, en second lieu la sollicitude ira au gérant puis à un des cadres dirigeants qui a participé à la mise à niveau. Le choix de l'échantillon étant un choix raisonné sur la liste de

l'EDPME-MEDA , ce choix a été dicté par le fait que notre partenaire , en l'occurrence le Ministère de l'Industrie ne nous a fourni aucune aide( il était entendu que le Ministère nous donne les listes des PME/PMI concernées par la mise à niveau).

Cette contribution de la part des responsables de la mise à niveau au niveau du Ministère nous aurait faciliter considérablement le contact et l'accès aux différentes PME/PMI qui ont été mises a niveau avec les différents programmes que le ministère a géré .

**Pour rappel** toutes les PME/PMI se trouvant sur la liste ont accompli au moins une phase du programme Mise à Niveau de MEDA I, soit un pré diagnostic, un diagnostic et/ou la mise en Œuvre du programme Mise à niveau selon le programme MEDA I géré par EDPME.

**Figure N °1**





La figure n°1 représente la carte des wilayas dans lesquelles s'est déroulée l'enquête nationale. Elles sont au nombre de 15 wilayas .

**NB :** La wilaya de Tizi Ouzou et de Constantine ne sont pas représentées( aucune PMI n'a répondu au questionnaire qui leur a été adressé).

**Tableau N °1 : Nombre de PMI enquêtées dans 15 wilayas**

<b>LIEU DE L'ENQUETE</b>	<b>NOMBRE DE PMI ENQUETEES</b>
<b>1 - ALGER</b>	<b>179</b>
<b>2 -TIPAZA</b>	<b>10</b>
<b>3- BLIDA</b>	<b>36</b>
<b>4-TIZI OUZOU</b>	<b>17</b>
<b>5- BOUMERDES</b>	<b>13</b>
<b>6- BEJAIA</b>	<b>16</b>
<b>7- SETIF</b>	<b>12</b>
<b>8-BORJ BOU ARRERRIDJ</b>	<b>20</b>
<b>9- ANNABA( EL TARF)</b>	<b>51</b>
<b>10-GUELMA</b>	<b>4</b>
<b>11- CONSTANTINE</b>	<b>28</b>
<b>12- GHARDAIA</b>	<b>32</b>
<b>13-ORAN</b>	<b>30</b>
<b>14-TLEMCCEN</b>	<b>28</b>
<b>15-BELABES</b>	<b>20</b>
<b>TOTAL 15 Wilayas</b>	<b>496 PMI enquêtées</b>

**Remarque sur la répartition de l'échantillon :** La ville d'Alger regroupe 179 PMI. Avec Blida , Tipaza, Boumerdès et Tizi-Ouzou ,elles représentent plus de la moitié de l'échantillon , à savoir 256 PMI. Donc la plupart des PMI se trouvent au centre et autour d'Alger.

### **2.1.3. Elaboration du questionnaire de l'enquête nationale :**

Les résultats des entretiens menés sur le terrain nous ont permis de vérifier la pertinence des questions posées , notamment envers la population des chefs



d'entreprise et des cadres dirigeants. Les entretiens ont donné l'occasion aux acteurs de s'exprimer sur leurs préoccupations .Suite à l' analyse de contenus des entretiens avec les différents acteurs de la mise à niveau, le questionnaire pour l'enquête nationale qui s'adresse aux chefs d'entreprise et cadres dirigeants de la PME/PME s'est enrichi de plusieurs questions et il est passé de 14 à 39 questions (**voir annexe N °4**).

#### **2.1.4.Les principaux axes du questionnaire pour les chefs d'entreprise et les cadres dirigeants des PME/PMI sont :**

**Axe 1 :** Caractéristiques de l'entreprise : questions 1,2, 3,4,5,6,7,8.

**Axe 2 :** Personnel et fonctions touchés par les actions de mise à niveau dans l'entreprise : questions 10 (10.1,10.2, 10.3) et 12 (12.1).

**Axe 3 :** Le pourquoi de l'intégration à la Mise à Niveau : question 13

**Axe 4 :** Apport de la Mise à Niveau à l'entreprise (si augmentation de l'effectif) : question 9.

- Apport de la Mise à Niveau aux ressources humaines : (formation directe), questions 23, 32 (32.1).

**Axe 5 :** Perception de l'impact des actions la Mise à Niveau sur :

- le développement des compétences (savoir, activité, performance) : questions 24 (24.1,24.2,24.3, 24.4, 24.4.1, 24.4.2,24.4.3)

- le développement des principales fonctions de l'entreprise par les actions de la mise à niveau : questions 25 (25.1, 25.2, 25.3, 25.4,25.5, 25.6).

**Axe 6 :** Perception des objectifs de la Mise à Niveau : 33, 34,34.1.

**Axe 7 :** Gestion du programme de la Mise à Niveau : questions 11(11.1, 11.2 ,11.3) ,14,15,19.

**Axe 8 :** Nombre de programmes appliquées et étapes réalisées : question16.1

(16.1.1,16.1.2, 16.1.3.), 16.2 (16.2.1, 16.2.2, 16.2.3 ), 16.3 (16.3.1,16.3.2,16.3.3) 17(17 .1, 17.2,17.3).

**Axe 9 :** Les différentes opérations visant les GRH dans les différents programmes : questions 18, 20, 21(21.1 , 21.2, 21.3, 21.4, .21.5 .21.6),22 (22.1, 22.2 ,22.3, 22 4).

**Axe 10 :** Actions entreprises pour pérenniser les opérations Mise à Niveau: question 26, 27, 28, 29, 30,31.

**Axe 11 :** Profil du répondant :question 35 (35.1, 35.2,35.3),36.1 , 36.2 ,36.3,37, 38,39, 39.1.

### **Briefing des enquêteurs :**

- les enquêteurs au nombre de 15 ont été convoqués au CREAD pour une séance de briefing concernant l'enquête sur le terrain .La séance a duré toute la matinée avec comme ordre du jour: Explication des questions une à une .Les enquêteurs disposent d'une liste des entreprises de la(les)wilayas à enquêtée(s) :

Les consignes à suivre par les enquêteurs sont :

- avant de se présenter : bien connaître les questions à poser (bien lire et relire les questions ). - comment aborder les personnes avec qui on rentre en contact sur le terrain - *Lever l'ambigüité : présenter l'ordre de mission expliquer l'intérêt de cette enquête auprès des enquêtés. Se proposer pour remplir le questionnaire .*

*Autre consigne : faire un rapport sur les entreprises enquêtées, notamment celles qui ne répondent pas (en expliquant les raisons).*

**NB :** tous les enquêteurs (trices) ont un niveau de magistère ou de master.

### **Durée de l'enquête :**

- l'enquête sur le terrain a duré du début de **mars** au **15 mai** 2013.L'enquête à Alger s'est prolongée pour certaines zones (telles que Reghaia , Oued smar) jusqu'au début juillet 2013.

Nombre d'enquêteurs:15

**SUPERVISION :** 03 superviseurs.

- Un superviseur pour le centre regroupant : Alger ,Blida ,Tipaza , Boumerdes et Tizi Ouzou

- Un superviseur pour l'Ouest regroupant : Oran, Tlemcen et Belabès + Ghardaïa

- Un superviseur pour l'Est regroupant : Annaba, Guelma et Constantine.

### **2-2 - Enquête Nationale auprès Responsables Direction PME Wilaya**

L'échantillon de l'enquête est composé de 15 Responsables Direction PME Wilaya. L'objectif de l'enquête auprès de cette catégorie de population , en l'occurrence les responsables de la wilaya est de chercher à connaître leur opinion sur l'apport des différents programmes de mise à niveau aux PME/PMI ( tant celui de MEDA , de l'ONUDI ou les autres programmes ) qui ont été appliqués dans leur wilaya et dont ils ont eux la charge ou au moins ayant participé à leur mise en œuvre et à leur suivi.

### 2.2.1 . Description de la population (directeurs Wilaya) l'enquête :

L'échantillon est composé des directeurs de la PME, Responsables de wilayas dans laquelle un ou plusieurs programmes de mise à niveau ont été appliqués .Les wilayas sont les mêmes que celle de l'enquête auprès des PME/PMI (*voir La figure n°1 représentant la carte de wilayas enquêtées*).

**Le questionnaire pour les directeurs de wilayas comprend quatre axes** avec chacun plusieurs items . Les items ont été présenté sous forme d'échelle de Likert , avec plusieurs propositions de réponses allant de :

Accord total	Accord	En désaccord	En désaccord total	Sans réponse
--------------	--------	--------------	--------------------	--------------

**Remarque importante :** Nous avons remplacé les études de cas tels que proposé dans notre projet de recherche PNR par l'enquête auprès des Responsables de PME Wilaya. Les raisons sont que les entretiens que nous avons eu avec les chefs d'entreprise PMI et les responsables d'associations professionnelles étaient suffisants pour alimenter la problématique de l'enquête nationale qui a suivi . De ce fait , nous avons jugé utile d'avoir l'opinion d'une catégorie d'acteurs qui est directement impliquée dans le processus de la mise à niveau des PME/PMI.

**Les principaux axes du questionnaire pour les Responsables Direction PME Wilayas sont ( annexe N°5) :**

**Axe 1 :** Apport du programme de la mise à niveau au plan de la performance de l'entreprise comprenant 14 Items .

**Axe 2 :** Apport du programme de la mise à niveau au plan de l'insertion dans des réseaux d'affaires, comprenant 7 items.

**Axe 3:** Apport du programme de la mise à niveau au plan de l'image sociale de l'entreprise, comprenant 4 items .

**Axe 4 :** Apport du programme de la mise à niveau au plan de la gestion des Ressources Humaines, comprenant 9 items .

**Axe 5 :** Apport du programme de la mise à niveau au plan des relations avec l'environnement, comprenant 4 items .

## **TROISIEME PARTIE :RESULTATS DE L'ENQUETE NATIONALE**

### **Chapitre 1 : Données globales sur l'enquête nationale.**

les résultats relatifs aux premiers programmes de mise à niveau (de l'EDPME-MEDA I représente plus de 80% de notre échantillon et sont en relation directe avec notre problématique .

Les autres programmes se partagent entre celui de l'ONUDI avec 7,4% et le programme du Ministère de 'industrie let GTZ qui représente 12% des programmes qui ont été appliqués Certains d'entre eux ne sont pas finalisés encore ce qui les exclut de cette évaluation . Nous prenons en compte seulement les programmes finalisés , tels que le programme MEDA I (2002-2008).

Car l'évaluation des actions menées dans le cadre de la mise à niveau vers les ressources humaines concernant le développement de leurs compétences en général et le "renforcement des capacités " des chefs et cadres de l'entreprise à mieux gérer leur personnel en particulier ne peut s'apprécier qu' 'avec un certain recul pour permettre à ceux qui ont bénéficié de différentes actions de formation et de sensibilisation dans divers domaines de l'entreprise ( partant de l'administratif allant vers le technique en passant par les ressources humaines et le marketing et la finance) d'avoir eu suffisamment de temps pour mettre en pratique les connaissances qu' ils ont acquises dans le cadre des opérations .

#### **1.1. : PME/PMI (116 PMI ) ayant accomplies les opérations de mise à niveau .**

Sur les **496** PMI enquêtées ,**116** ont répondu totalement au questionnaire qui leur a été adressé. Les PMI qui ont répondu se répartissent sur 15 wilayas. Le tableau ci-dessous montre le nombre total des PMI enquêtées (496) en comparaison avec le nombre des PMI (**116**) qui ont répondu totalement au questionnaire .

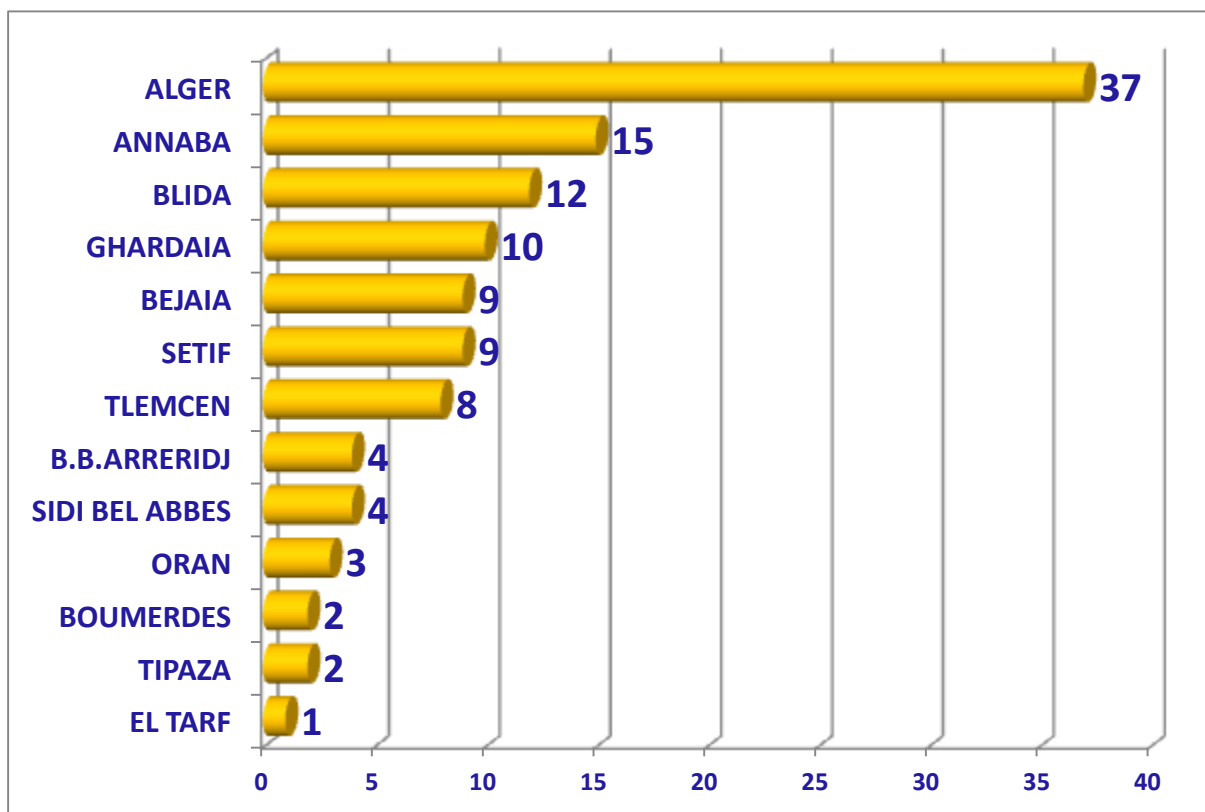
**Tableau N°2 : Représentation du nombre de PMI enquêtées(496) dans 15 Wilayas avec le nombre de PMI qui ont répondu (116).**

Lieu	Nombre de PMI enquêtées	Nombre de PMI ayant répondu au questionnaire	% des répondants/ enquêtés	Non réponse (Refus , Absence et Changement d'adresses).	% Non réponse (Refus ,Absence et Changement d'adresses).
1 - ALGER	179	37	20,67 %	142	37, 36%
2 - TIPAZA	10	2	20 %	8	2,10%
3 - BLIDA	36	12	33,33 %	24	6, 31%
4 - TIZI OUZOU	17	0	0	17	4,47%
5 - BOUMERDES	13	2	13,38 %	11	2,89%
6 - BEJAIA	16	9	56 ,25 %	7	1,84%
7 - SETIF	12	9	75 %	3	0,78%
8-BORJ BOU ARRERRIDJ	20	4	25%	16	4,21%
9 - ANNABA (EI TARF)	51	16	31,37 %	35	9,21%
10 - GUELMA	4	0	0	4	1,05%
11 - CONSTANTINE	28	0	0	28	7, 36%
12 - GHARDAIA	32	10	31, 25 %	22	5,78%
13 - ORAN	30	3	10%	27	7,10%
14 - TLEMCCEN	28	8	40%	20	5,26%

15 - BELABES	20	4	25 %	16	4,21%
TOTAL Wilayas :15	496 (enquêtées)	116 (ayant répondu)	23,38 %	380 (sans réponse)	76,62%

- Les 116 PMI représente ayant répondu au questionnaire qui leur a été adressé représente **23,39%** de l'ensemble des 496 PMI qui ont été enquêtées. Alger arrive en tête avec 37 PMI. Ce chiffre est très faible au regard du nombre d'entreprise que nous avons sollicité (179) et représente seulement 20.67% de réponses du nombre de PMI concernées .
- Annaba arrive en 2eme position avec un nombre de 15 réponses sur les 51 PMI sollicitées , avec un taux de 29.41% de répondants . En terme de % Sétif arrive en tete avec 75% des PMI sollicitées , vient ensuite Bejaia avec 56,25% puis Tlemcen avec 40% des PMI enquêtées.

**Graphe N°1 : représente Les 116 PMI ayant répondu au questionnaire.**



**Commentaire :**

- Aucune ville n'a enregistré 100% de réponses ; la plupart n'ont pas dépassé 20%. Trois villes : Constantine, Guelma et Tizi Ouzou ont carrément refusé de répondre sous un prétexte ou un autre. Cette situation pour le moins ambiguë doit nous inciter



à vouloir comprendre les causes exactes. Nous avons constaté que même parmi ceux qui ont accepté de répondre le mécontentement est grand. Certains nous ont confondus avec les responsables de la mise à niveau et nous ont pris à partie , nous reprochant le manque de contacts, d'explications et le fait qu'ils n'ont jamais eu de retour d'informations sur les opérations qu'ils ont accomplies au sein de leurs entreprises .

**Tableau N°3 : Les entreprises qui n'ont pas répondu au questionnaire représente 76,61% soit 380 sur les 496 PMI .**

Nombre de PMI	%	Causes de non réponses
63 PMI	12,70 %	ont refusé de répondre ;prétextant un manque de temps ou l'absence du chef d'entreprise (en déplacement ou en congé).
54 PMI	10,88 %	n'ont pas été retrouvées a l'adresse indiquée
62 PMI	12,50 %	cessation d'activité ( fermeture) au moment de l'enquête.
20 PMI	4,03 %	se déclarant non concernées par la mise à niveau(même si le nom de leur entreprise figure sur la liste des entreprises ayant accomplies au moins le programme de l' EDPME) .
181 PMI	36,49%	les réponses étaient incomplètes , partielles et ne permettaient pas leurs exploitations . Sur certains questionnaires il n'existe que le cachet.
<b>Total PMI= 380</b>	<b>76,61 %</b>	<b>De non réponses</b>

**REMARQUE IMPORTANTE :**

- L'enquête dans les entreprises privées est très difficile , les chefs d'entreprises et même les cadres dirigeants des PMI se montrent rarement disponibles pour collaborer à une enquête même les concernant directement leur entreprise . Dans certaines wilayas ou nous n'avons enregistré aucune réponse ; c'est le cas dans la wilaya de Constantine(28PMI) et de Tizi Ouzou(17PMI) et de Guelma(avec seulement 4 PMI ). Pour certaines PMI ,les enquêteurs ont dû se déplacer en moyenne de 6 à 7 fois avant d'obtenir une réponse favorable (renseigner le questionnaire).

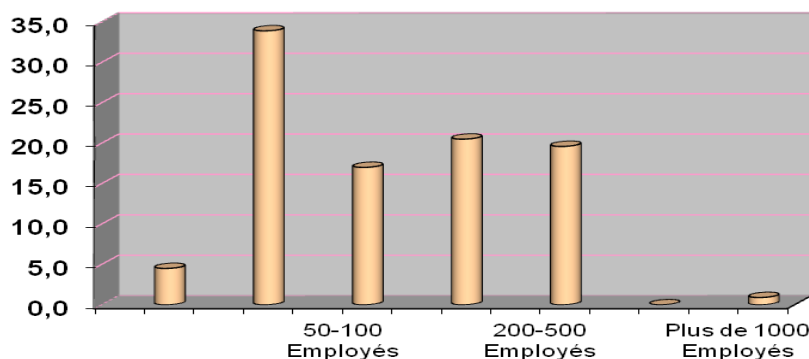
**Tableau N°4 :R EPARTITION DES EFFECTIFS PAR TAILLE ET PAR NOMBRE**

<b>NOMBRE EMPLOYES</b>	<b>NOMBRE ENTREPRISE</b>	<b>% ENTREPRISE</b>
Moins de 10 Employés	4,40%	5
10 - 50 Employés	34%	38
50 -100 Employés	17 %	19
100-150 Employés	16 %	18
150-200 Employés	4, 40%	5
200 -250 Employés	9 %	10
250-300 Employés	4,40%	5
300-385 Employés	6,40%	7
+ 500 Employés	4, 40%	5
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>112</b>

Certaines PMI ont un nombre d'employés en deçà des conditions exigées pour l'éligibilité :20 et plus jusqu'à 250 employés ainsi , nous retrouvons dans l'échantillon 4,5% (moins de 10 employés) et 10,80% avec plus de 300 employés. Alors que ces entreprises se trouvent sur les listes de l'EDPME comme PME/PMI ayant accompli des opérations de la mise à niveau.

**Graphes N°2: Taille des 112 PMI de l'échantillon de l'enquête.**

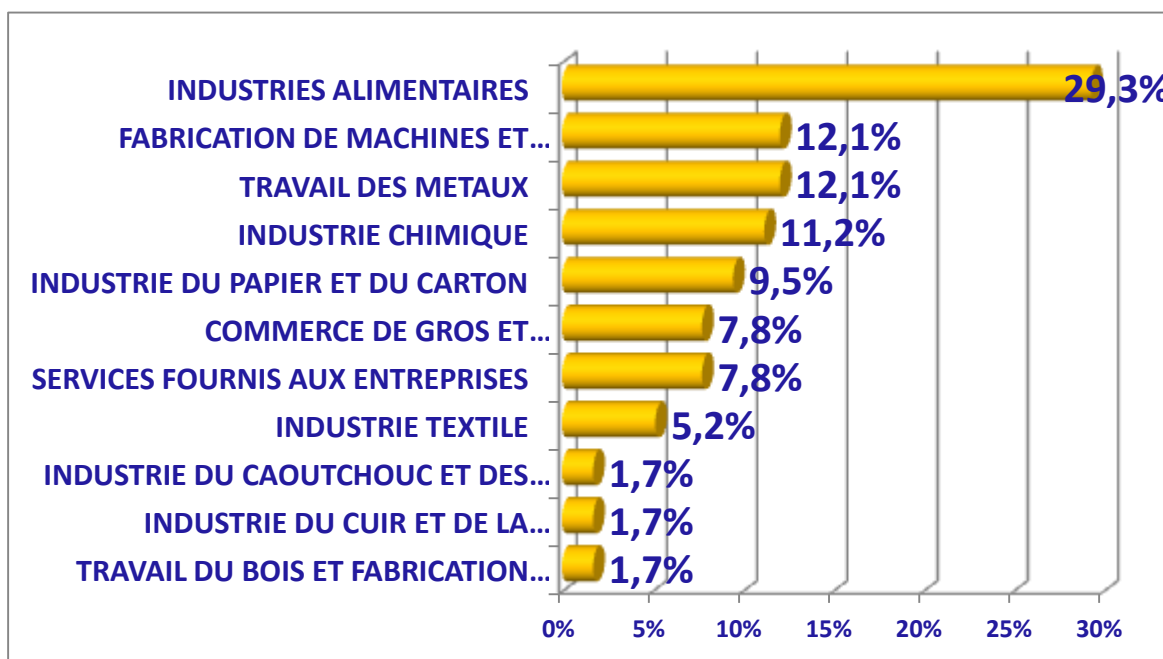
### REPARTITION DES EFFECTIFS PAR TAILLE



**Commentaire :** Sur les 112 des 116 entreprises qui ont répondu, nous avons 70% des PMI qui se situe entre 10 et 200 allant juqu à 250 employés .

## 1.2. Secteurs d'activité des PMI enquêtées

**Graph N° 3:** représente les 116 PMI par Secteur d'activité



Les PMI de notre échantillon d'enquête sont présents dans 11 secteurs d'activité. Le secteur des industries alimentaires occupe la première place avec 29,3% de l'ensemble des PMI enquêtées . Le secteur de travaux des métaux occupe la deuxième place ex aequo avec celui de la fabrication de machine et d'équipement avec 12,1% .Le secteur de l'industrie chimique représente 11,2% et celui de l'industrie du papier et du carton 9,5% .

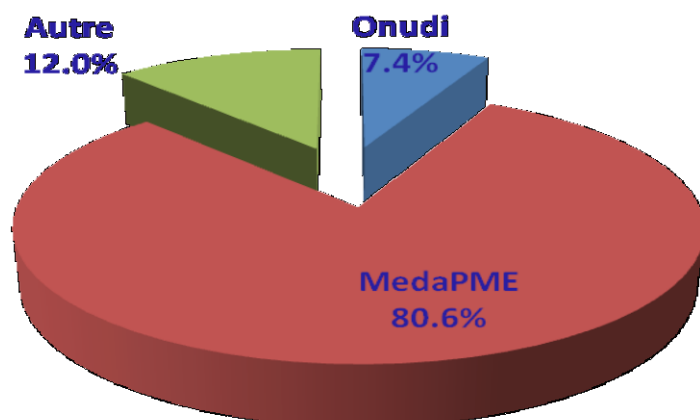
### 1.2.1. Différents programmes et étapes réalisés dans la mise à niveau

#### 1.2.1.1. Différents programmes réalisés dans la mise à niveau

**Tableau N 5 : les différents programmes appliqués**

programmes appliqués	%	Total
Onudi	7,4%	8
MEDA/EDPME	80,6%	87
Autre	12,0%	13
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>108</b>

**Figure N°2: Nombre de programmes appliqués dans les PMI enquêtées**



Remarque :Les entreprises qui répondent avoir suivi des programmes de mise à niveau sont au nombre de 108 PMI, dont 80,6% d'entre elles ont suivies un programme MEDA I et 7,4% (8 PMI)ont suivi un programme de l'ONUDI et 10% un programme du Ministère de l'Industrie(sans précision) et de programme GTZ .

**NB** : Une entreprise peut bien appliquée un ou plusieurs programmes ,l'un à la suite de l'autre, par ex celui de l'ONUDI suivi de MEDA I ou MEDA I suivi de MEDA II. Dans notre échantillon ,certaines entreprises l'ont mentionné . Nous ne traitons pas cet

aspect ici , il peut donner une piste intéressante de recherche future : à savoir comparer l'apport de chacun des programmes à la fonction GRH et au développement des compétences des RH.

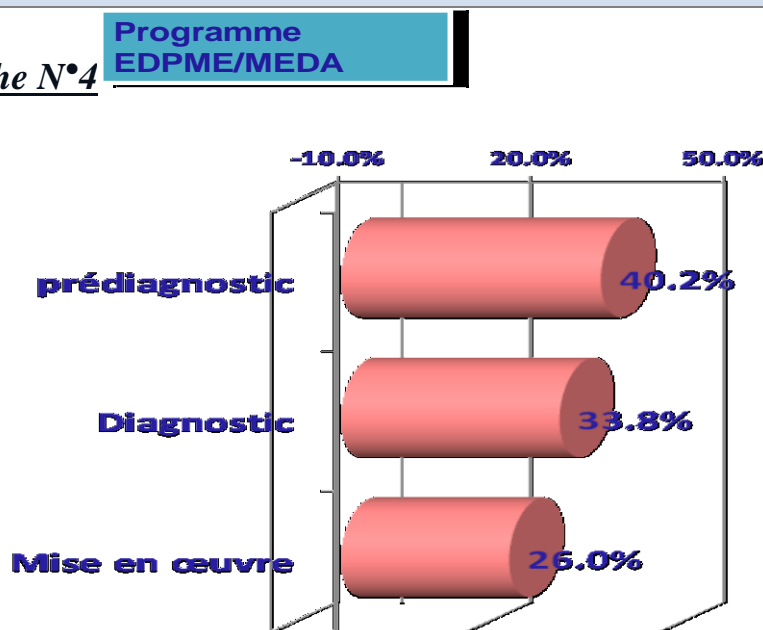
Commentaire : Déjà, dans cet échantillon qui est en nombre réduit , nous constatons la présence de 4 programmes différents(ONUDI,MEDA, Ministère et GTZ.

### 1.2.1.2.Différentes étapes réalisées dans le programmes de mise à niveau .

**Tableau N°6** : Différentes étapes réalisées dans chaque programme de Mise à niveau de l'entreprise.

Opérations réalisées	MEDA/EDPME	ONUDI	Autre
	Prédiagnostic	88	5
Diagnostic	83	8	10
Mise en œuvre	64	7	7

**Graphe N°4**

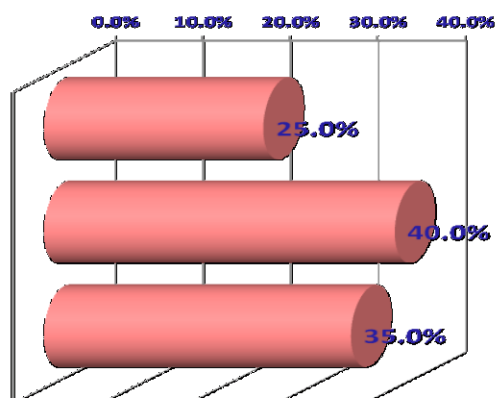


#### Commentaire :

Le tableau N°6 ,ainsi que le graphe N°4 montre les différentes étapes accomplies dans le programme de MEDA géré par EDPME ; la majorité des PMI qui a réalisée des opérations dans ce programme ,soit 40, 2% n'ont pas dépassés la première étape( pré diagnostic), suivie de 33,8%.Seules 26% d'entres elles ont fini le programme allant jusqu'a la mise en œuvre des opérations de mise à niveau issues du diagnostic

#### Programme ONUDI

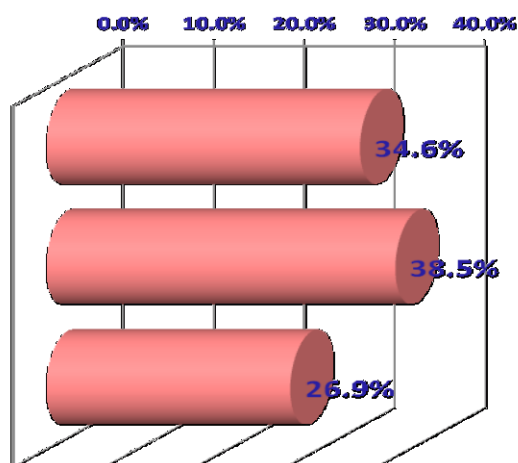
### Graphe N° 5



**Commentaire :** Dans le programme de l'ONUDI, la tendance est légèrement différente, à savoir que 35% des PMI ont accompli toutes les étapes, tout en rappelant que le programme de l'ONUDI ne représente que 7,4% des programmes appliqués,

### Autre Programme

### Graphe N° 6



### **Commentaire :**

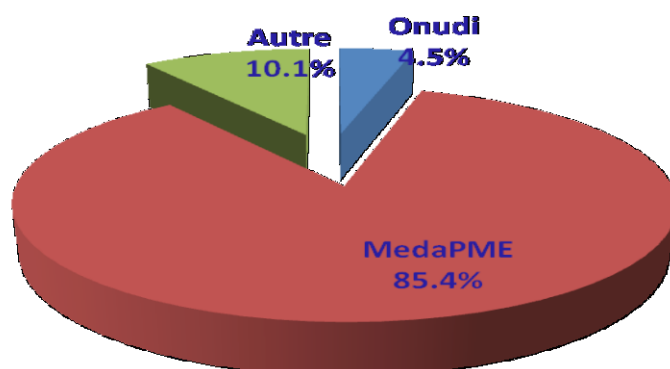
Nous relevons que les entreprises ont effectué plus de pré diagnostic qui se résume selon les dires de certains chefs d'entreprises à de simples visites « pour voir » sans lendemain. Le nombre de diagnostic est aussi élevé que le nombre de pré diagnostic ; en moyenne 29% des PMI interrogés sont arrivées jusqu'à la mise en œuvre du programme de mise à niveau. C'est seulement au dernier stade (mise en œuvre) que nous pouvons parler ou non de changement apporté par les différentes actions menées dans le cadre de la mise à niveau.

**Remarque :** le nombre de PMI qui ont suivi les autres programmes ONUDI et autres (le programme GTZ ...) est très faible.



## 2.1. la GRH dans les différents programmes de mise à niveau

### Figure



**Commentaire :** Tous les programmes de mise à niveau intègrent des actions visant le développement des ressources humaines (formation, recrutement ...etc.). Le pourcentage élevé ( 85,4%) du nombre d'opérations ciblant les GRH dans le programme MEDA/EDPME reflète la même proportion dans l'échantillon , a savoir :80,6% du nombre total des répondants.

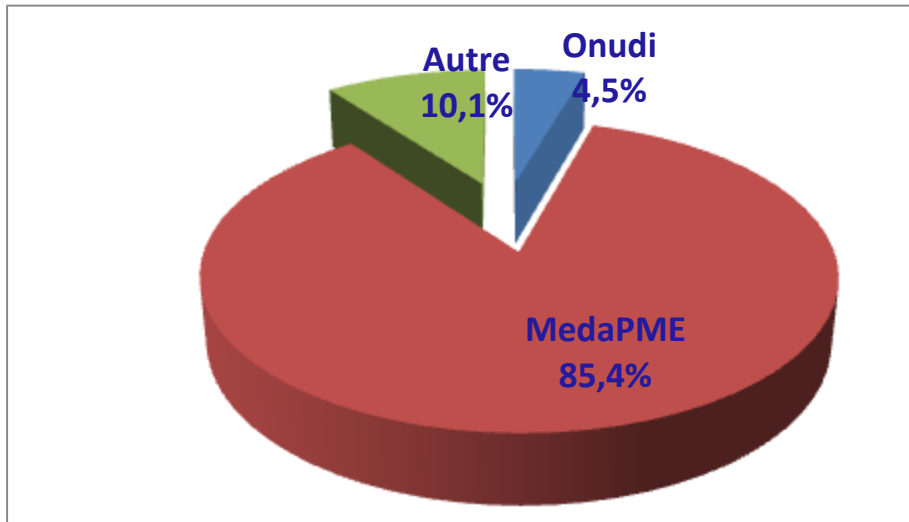
### 1.2.1.3. Les opérations visant les GRH dans les différents programmes de mise à niveau

Tableau N°7: Les opérations visant les GRH

ONUUDI	4	4,5%
MEDA	76	85,4%
AUTRES	9	10,1%
	89	100,0%

Tous les programmes de mise à niveau intègrent des actions visant le développement des ressources humaines (formation, sensibilisation, recrutement...etc.).

**Figure N° 3 :** Programme intégrant des opérations de développement de ressources humaines.

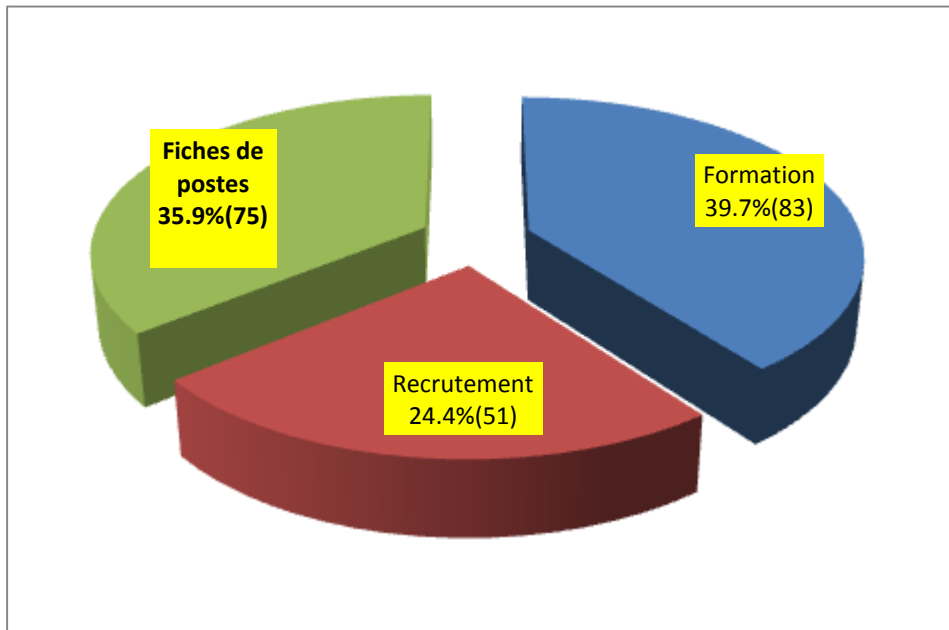


**Commentaire :**

Tous les programmes de mise à niveau intègrent un volet sur le développement des ressources humaines et cela à travers les différentes actions initiées envers les PME/PMI . Le programme *MEDA/EDPME* couvre 85,4% du nombre d'opérations ciblant les GRH. Ce pourcentage reflète la même proportion dans l'échantillon , à savoir :80,6% du nombre total des répondants.

**1.2.2. les opérations qui ont directement porté sur la gestion et le développement des RH.**

**Figure N°4 :les différentes actions qui ont porté directement sur la fonction GRH**



La figure N°10 (209 réponses cumulées). Les programmes de la mise à niveau (notamment celui de MEDA) ont dispensé plusieurs opérations touchant directement la gestion des ressources humaines. La formation du personnel arrive en premier avec 39,7% des actions menées, ensuite les fiches de poste avec 35,9% et enfin les opérations pour le recrutement pour 24,4%.

▪ **Les opérations ciblant Les fiches de poste :** des actions de formation pour prendre en charge les fiches de postes ont été dispensées pour les responsables des GRH. Ces opérations sont très importantes, car les résultats des activités de toutes les fonctions dépendent de la façon dont les missions de ces activités ont été définies, à travers leurs fiches de postes, et mises à exécution. De ce fait, établir avec précision les "exigences du poste" dépend avant tout de la compétence de celui qui en a la charge, c'est-à-dire du responsable de la GRH, et s'en assurer (par une formation adéquate) devient indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

▪ **En ce qui concerne le recrutement :** Des actions de formation pour mieux prendre en charge les différentes opérations de recrutement ont aussi fait partie du programme de formation de la mise à niveau. Faire prendre conscience de l'importance de la relation exigences du poste /profil du candidat permet de

sélectionner les meilleurs candidats pour les postes à pourvoir.

L'évaluation annuelle de la performance des salariés ( y compris les cadres ) ne peut se faire avec efficacité que si elle se base sur une fiche de poste contenant avec précision les tâches et les missions qu'on attendait d'eux en comparaison avec ce qu'ils ont pu accomplir dans l'exercice de leur fonction. Cette opération n'est pas une opération simple ni automatique.

Elle nécessite d'abord que l'évaluateur soit bien formé (d'où l'intérêt de la formation) afin qu'il puisse savoir avec exactitude qu'elles sont les missions qui lui sont confiées et de pouvoir les remplir avec "compétences".L'évaluation annuelle de la performance d'un tenant du poste est d'abord une opération de mesure de l'écart entre de ce que l'évalué a pu accomplir dans l'exercice de ses activités et de ce qu'on attendait de lui .

Si l'entreprise ne tient pas à jour des fiches de postes de toutes les fonctions qui sont présentes dans l'organigramme , l'évaluation de la performance d'un salarié ne pourra pas se faire selon des règles objectives. La perception des responsables de l'entreprise (y compris celle du chef ) sur l'activité réelle sera "floue".

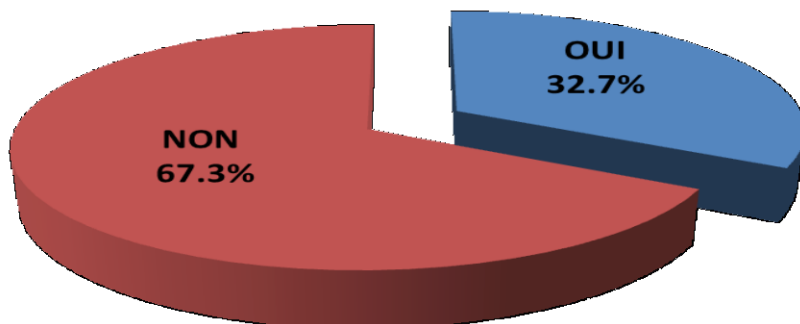
L'existence de postes de poste aide aussi à délimiter les responsabilités de chacun ce qui permet de limiter les conflits de rôles (du qui fait quoi ?).Les procédures de recrutement seront d'autant plus efficace et la sélection plus adaptée si elles se basent sur des fiches de poste décrivant avec exactitude ce qu'on attend du candidat .

▪ **Les opérations ciblant la formation** : la formation a occupé une grande place parmi les opérations dispensées dans le cadre de la mise à niveau envers les ressources humaines .Une grande majorité du personnel dans l'entreprise a reçue une formation en relation(plus ou moins directement ) avec les missions qu'ils assument dans leur fonction .Dans le chapitre suivant , nous exposerons les différentes formations qui ont été donné au personnel y compris les chefs d'entreprise , les gérants et les cadres .

## Chapitre2 : Mise à niveau et développement des compétences des ressources humaines.

## 2.1. Mise à niveau et acquisitions des compétences

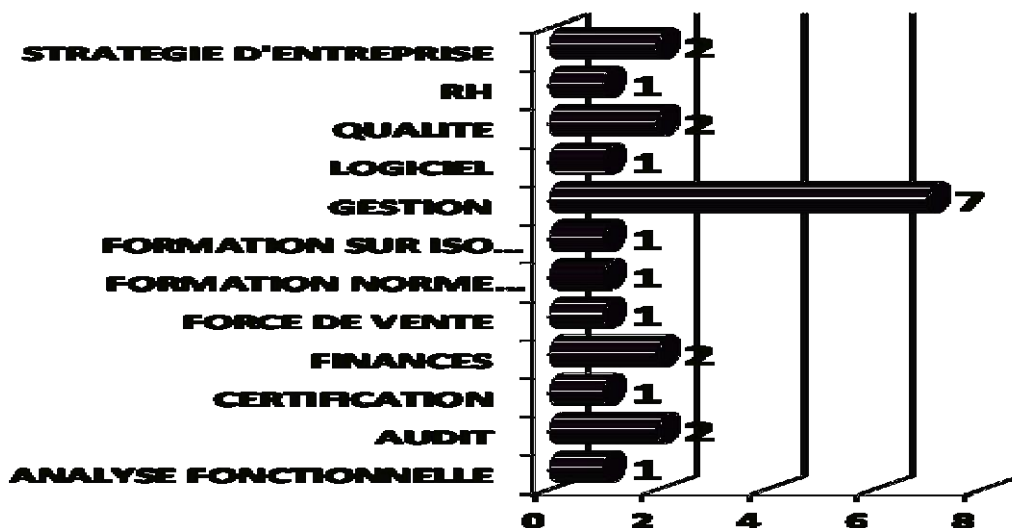
**Figure N° 5** : formation dans le cadre de la mise à niveau



Seuls 32,7% des répondants déclarent avoir reçu une formation dans le cadre de la mise à niveau. **Si oui, quel genre de formation ?**

Exemple de formation reçues dans le cadre de la mise à niveau par les chefs d'entreprise, des gérants et des cadres responsables.

**Graphe N°7** : Genre de formatons



**Commentaire** : 67,1% de l'ensemble (Sur les 32,7% de oui) ont reçu une formation dans le cadre de la mise à niveau en relation avec leurs fonctions et aussi avec les missions futures qu'ils auront à assumer pour continuer le processus de mise à niveau. Le graphe ci-dessus illustre la diversité des formations dispensées dans ce

cadre ,certaines ne sont pas "classiques "ni en relation directes avec les taches de habituelles comme par exemple :l'Audit , l'ISO ...etc.

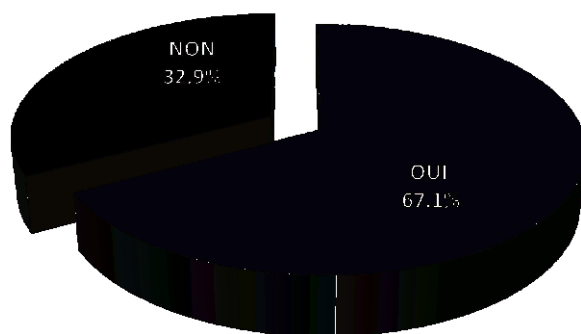
Un certain nombre de chefs d'entreprise , de cadres et de gérants ont eux-mêmes , suite à la formation ou aux différentes formations qu'ils ont reçues, mené ou directement participé ( gérer) à des actions de formation envers le personnel de leur entreprise dans des domaines variés , à titre d'exemple des formations dispensées : - Sensibilisation : 14%:- planification et organisation : 5,7%

- Hygiène et sécurité: - 5,7% gestions des stocks : 5,7% - Formation force de vente : 5,7% - Traçabilité et hygiène : 2,9% - Les bonnes pratiques de gestion : 2,9%.

- Audit interne2,9% - logiciel de gestion et de sécurité :2,9%

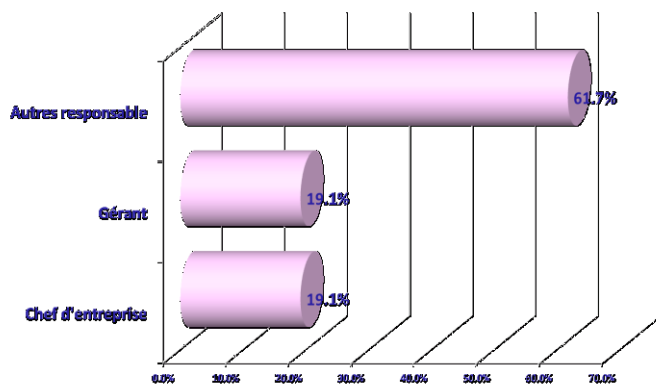
### 2.1.1 . Figure N° Apport de la formation à l'exercice de la fonction

---



Pour ceux qui ont reçu une formation dans le cadre de la mise à niveau , qui representent 67,1% (des 32,7% qui ont eu une formation) ceux- là affirment que la formation les a aidé dans l'exercice de leur fonction.Les résultats par profils montrent ce qui suit :

### Grahe N° 8: Résultats par profils du répondant



La formation a aidé : - 19,1% des chefs d'entreprise.  
 - 19,1% des gérants d'entreprise .  
 - 61,7 des cadres responsables/dirigeants

**Rappel :**les chefs d'entreprise représentent 21,7% ; les gérants 25 ,2% et les cadres responsables et dirigeants 53 % de la population interrogée (116).

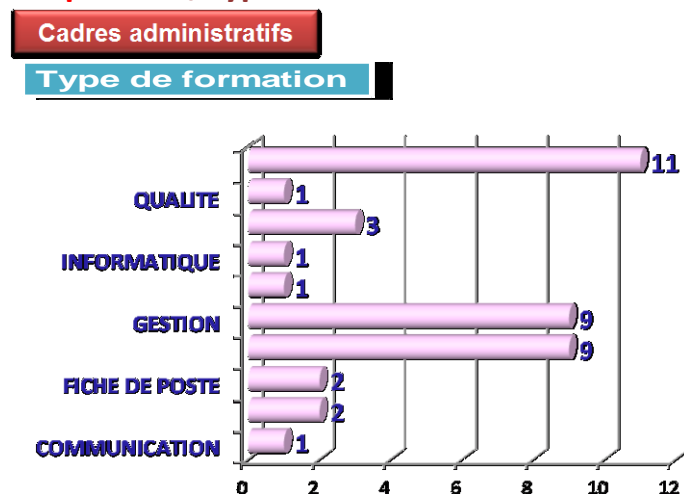
## 2.1. 2.Mise à niveau et actions de formation du personnel.....23

Dans le cadre de la mise à niveau , différentes catégories professionnelles de l'entreprise ont bénéficié de la formation dispensée dans le cadre des différents programmes , notamment dans celui de l'EDPME( MEDA I).

**NB :** Sans rentrer dans les détails , nous présenterons les graphes ( ) qui illustrent assez clairement que beaucoup de cadres de différentes catégories ainsi que des agents d'exécution ont bénéficié d'une formation dans ce cadre là.

### ▪ Différentes catégories ayant bénéficié de la formation

#### Graphes N°9/Type de formation



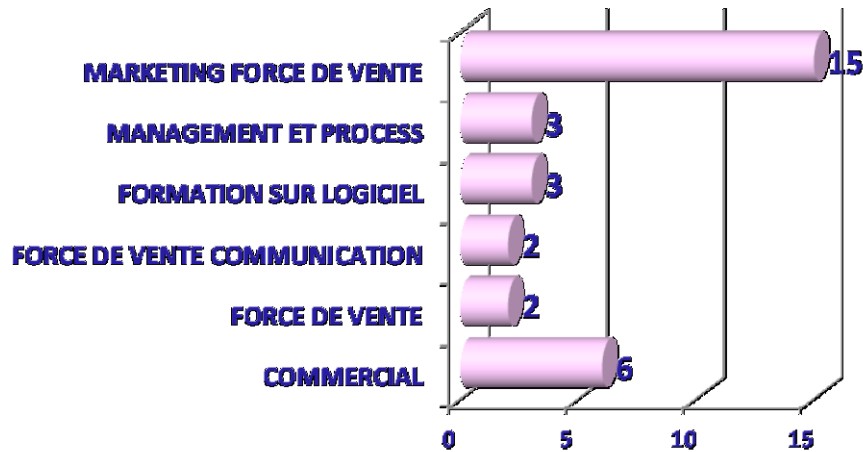
**Commentaire :** les cadres administratifs (dirigeants et cadres moyens ont reçu des formations courtes, qui peuvent s'apparenter plus à de la sensibilisation



### Graphe N°10

#### Cadres Commerciaux et marketing

##### Type de formation

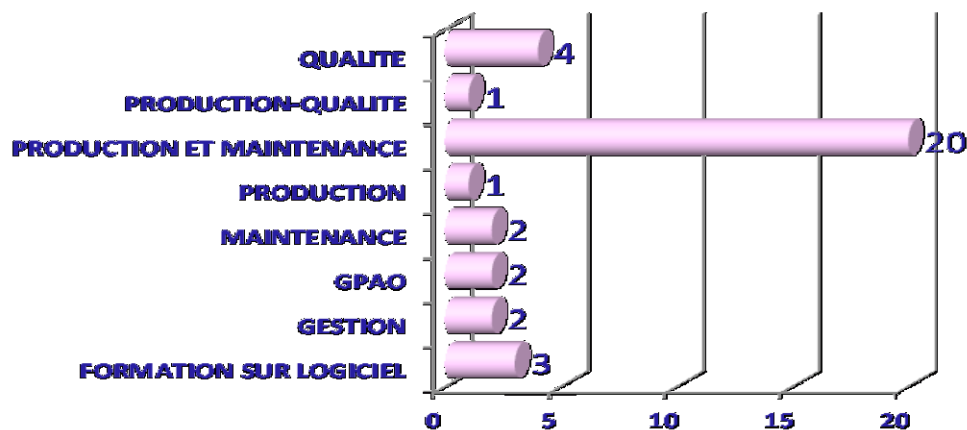


**Commentaire:** les formations ofertes aux cadres commerciaux et marketing correspondent a leur specialites et surtout aux activités de leur poste.

### Graphe N°11

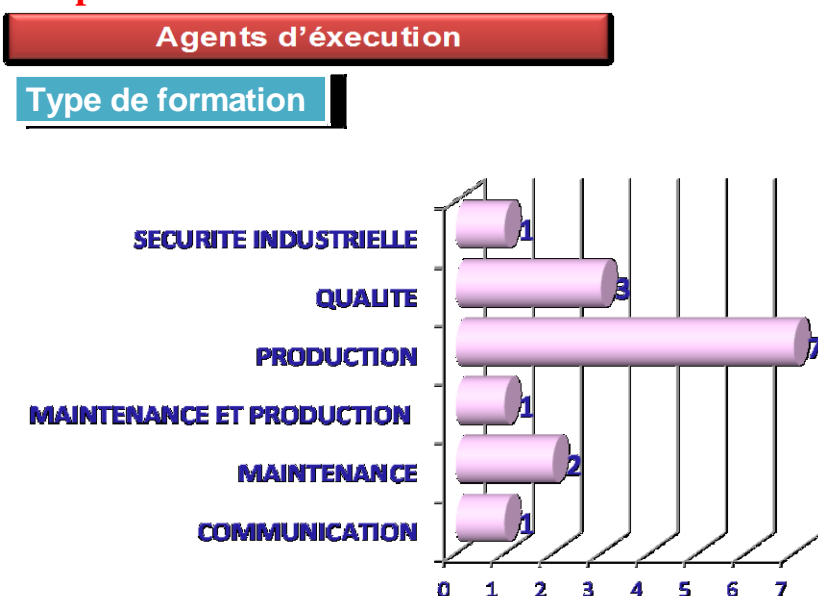
#### Cadres Technique et ingénieurs

##### Type de formation



**Commentaire :** pour les cadres: techniciens et ingénieurs la formation parait aussi adaptée aux besoins de leur poste

## Graphe N°12: de formation



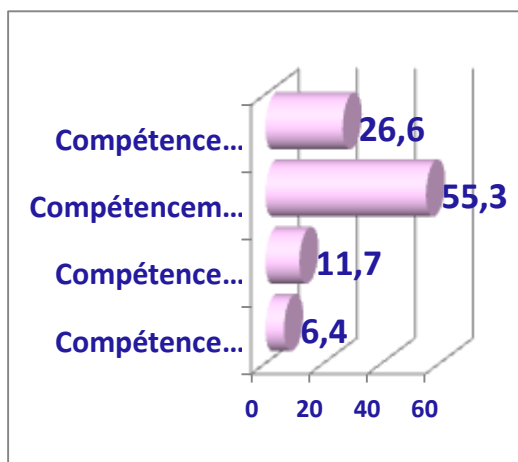
**Commentaire :** le graphe montre les formations dispensées pour les agents d'exécution. Elles sont en majorité techniques et correspondent notamment aux besoins en production . (voir annexe N °7 sur les durées de la formation).

La mise à niveau intègre bien un volet développement des compétences des ressources humaines . Dans notre échantillon , qui n'est pas représentatif de l'ensemble des PME/PMI qui ont suivi différents programmes de mise à niveau , des formations très variées ont été dispensées au personnel ; allant du personnel administratif au technique en passant par le marketing et le commercial. Les agents d'exécution, dont la plupart se trouvent dans le domaine de la production ont ,eux aussi bénéficié de formation .Nous pouvons conclure ,que la majorité sinon la totalité dans certaines entreprises ont reçu une formation en relation plus au moins directe avec leur activité professionnelle. La durée de la formation est aussi variée allant de quelques jours à quelques mois (**voir annexe sur les graphes** ).

Il n'en reste pas moins que la majorité (à 44%) trouvent que les formations ont été très courtes, et dans une moindre mesure pas adaptées et générales.

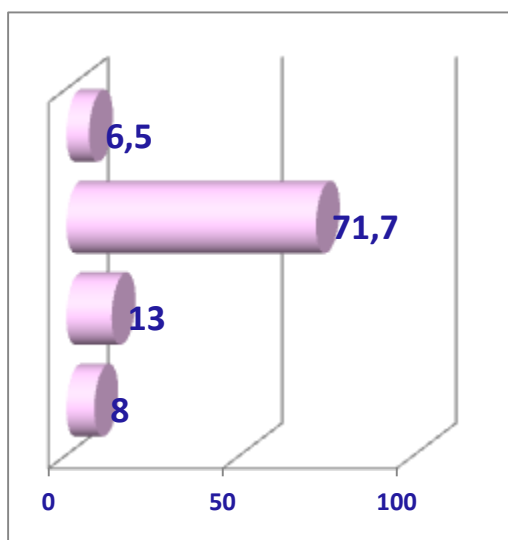
## 2.2. Mise à niveau et capitalisations des connaissances dans les GRH

**Graphe N13** : Acquisition de nouvelles compétences/activité



L'acquisition de nouvelles attitudes et pratiques nécessaires à l'exercice de l'activité (selon un référentiel) sont jugés par 55,3% comme étant moyennement acquises.

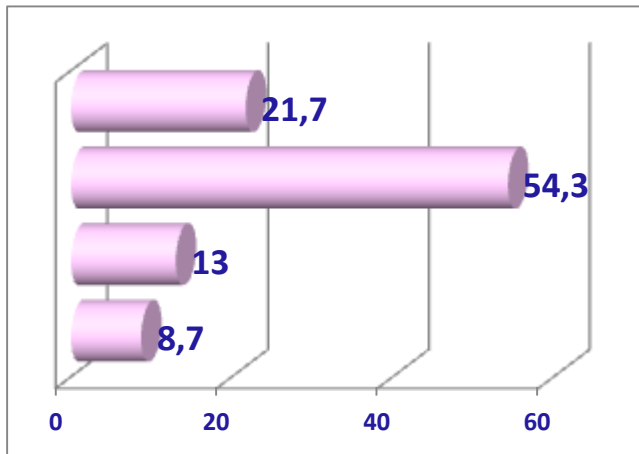
**Graphe N 14** : Acquisition de Savoir



L'acquisition des savoirs ( connaissances) par le personnel est estimé à 71,7%

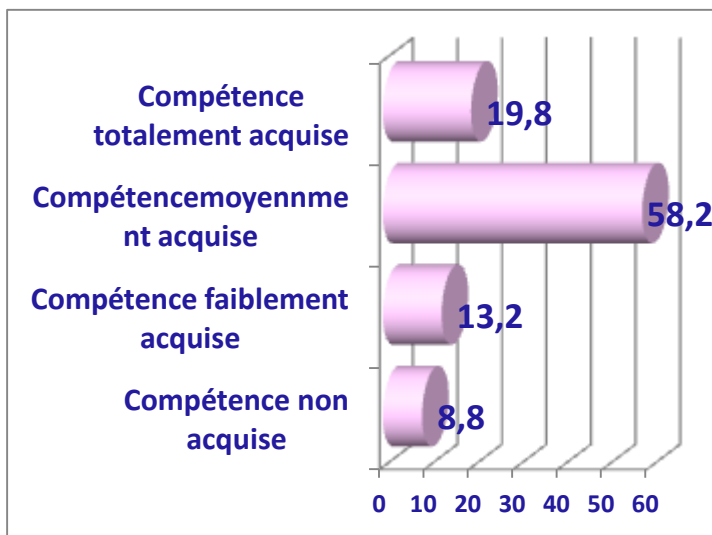
comme étant acquis moyennement) .

**Graphe N 14** : Changement de comportement



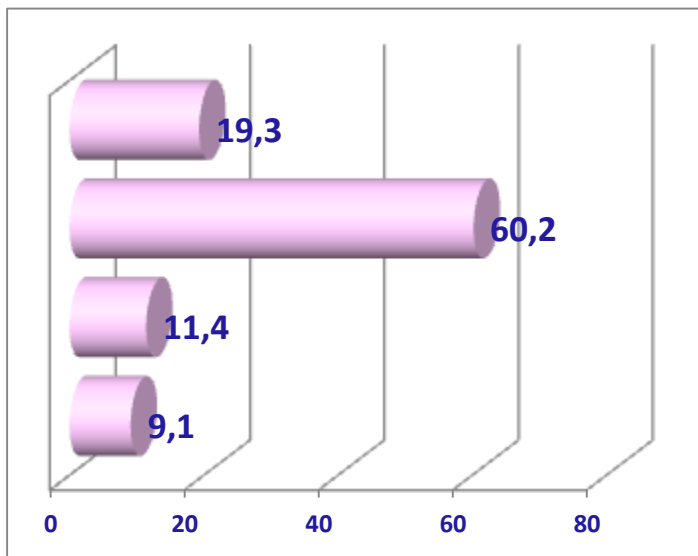
*Selon les réponses des sujets , la mise à niveau a permis aux ressources humaines de l'entreprise d'acquérir moyennement (à54,3%) des compétences individuelles et collectives .*

**Graphe N 15** : Performance ( Ce qu'il faut faire)



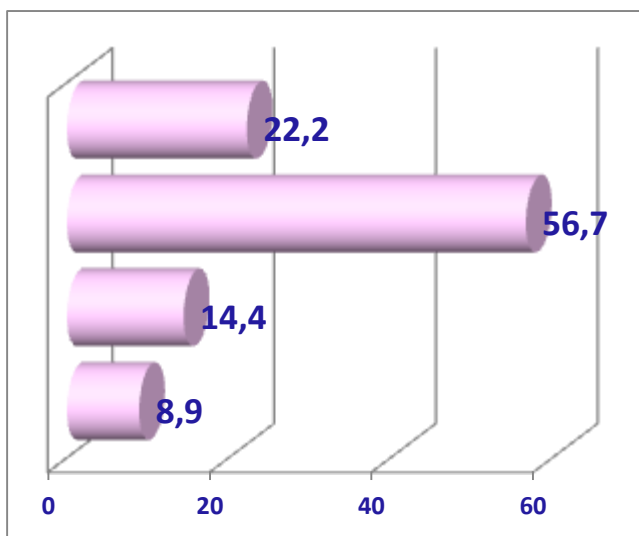
Acquisition de savoir faire , acquisitions de compétences, qu'on pourrait qualifier d'outils pratiques et mise en pratique des connaissances acquises dans la ou les formation(s)reçue(s) dans le cadre de la mise à niveau.

**Graphe N16 : Meilleure connaissances de ses activités ( Ce qu'il y a à faire);**



La maîtrise de l'activité (ce qu'on attend du tenant du poste )l est estimée comme étant acquises à 60,2 %.

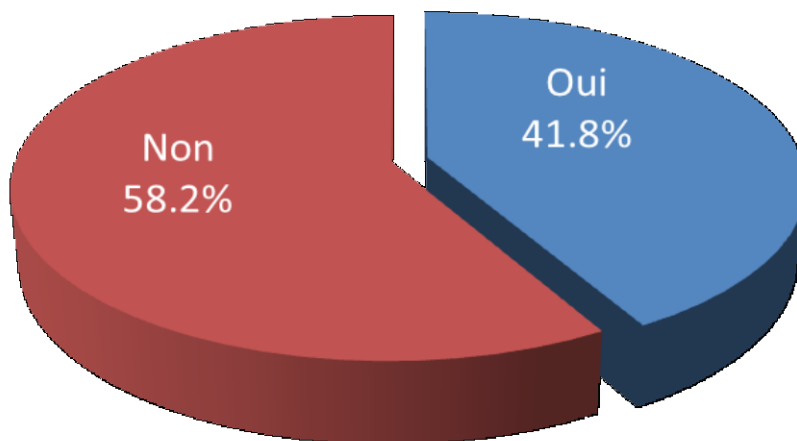
**Graphe N17 : Motivation dans le travail**



Pour 56,7% des répondants, la motivation du personne à augmenté moyennement.

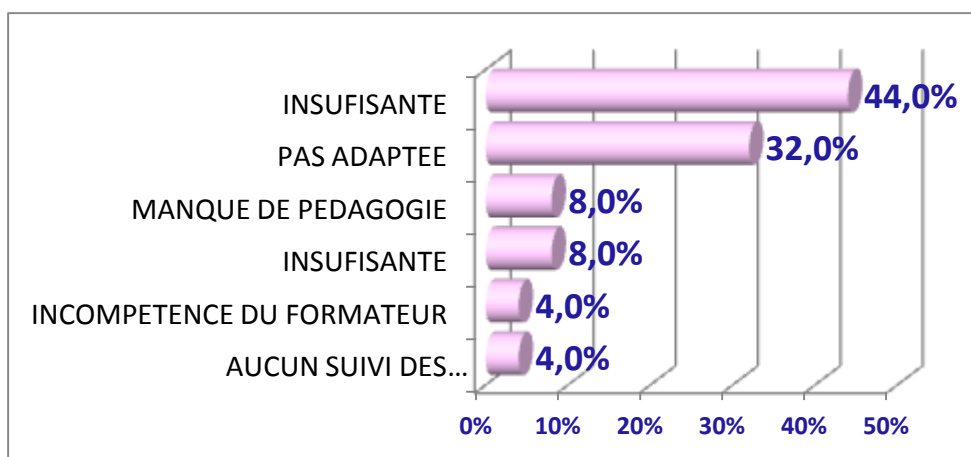
*Commentaire concernant l'apport de la mise niveau au développement des compétences des ressources humaines : les répondants ,qui sont tous soit chefs d'entreprise (21,7%), gérants(25,2%) et cadres responsables(53%),pensent que l'acquisition des savoirs (par le biais des différents apprentissages) et la capitalisation des connaissances dans l'exercice et de la pratique par le personnel de leur entreprise sont « moyennement acquises ». Ce jugement majoritairement au centre (moyen) pourrait être dû a plusieurs facteurs dont les plus notables seraient : la difficulté d'évaluer l'apport de la formation en terme de transfert de connaissances dans le poste .Ce aspect est souligné par les spécialistes lorsqu'ils s'agit de juger de l'apport d'une formation (Leboyer,1996) ; (Le Louarn et Pottiez, 2009).Car l'évaluation des formations à travers la perception des sujets quant à l'apport réel d'un apprentissage reste subjectif tant qu'il n'est pas conforté par des mesures plus objectives tel que l'évaluation de la performance réelle en terme d'évaluation des résultats des activités en poste selon un référentiel préalablement établi.*

**Figure N° 7 : Formation(s) et acquisitions de nouvelles compétences**



A la question leur demandant s'ils estiment que la ou les formation(s) qu'ils ont reçue (s) a (ont) été suffisante (s) pour leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences? La réponse est :Non à 58,2% et oui à 41,8%(figure).

**Le graphe N° 18 : Sinon, pourquoi la formation est insuffisante ?**



Les sujets à 58% jugent que la formation n'est pas suffisante pour leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences .Ils expliquent cela par :

- 44% jugent qu'elle est insuffisante dans la durée ( trop courte),
- 32% la jugent « pas adaptée à leur besoins, qu'elle est trop générale et qu'ils ne voient pas le lien direct avec leur activité,
- 8% , elle est insuffisante dans le contenu,
- 8% La pédagogie est jugée inadaptée ,
- 4% de Les formateurs ont été jugés « incompetents » par ceux
- 4% Le manque de suivi de la formation et des opérations de mise à niveau en général .

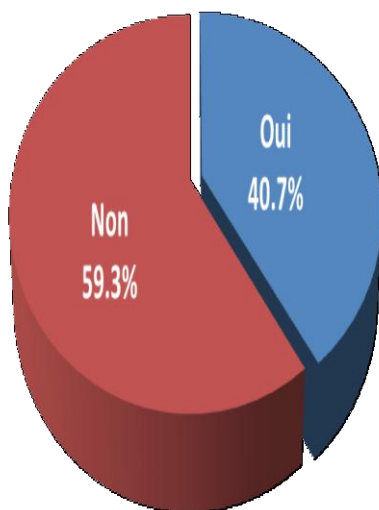
**Remarque :** A travers la lecture des causes avancées par les sujets pour expliquer pourquoi ils jugent la formation insuffisante , c'est qu'en premier lieu , ils la jugent « trop courte » pour ce qu'elle devait leur apporter , donc les attentes vis à vis des programmes de formations proposés par la mise à niveau sont très grandes ; tous ceux rencontrés dans cette enquête , dans la pré enquête ou en dehors de l'enquête réclament plus de formation .

Cela corrobore le fait que son contenu est aussi jugé insuffisant et la pédagogie inadaptée .Tous ces facteurs réunis , nous donne une idée sur la position délicate et

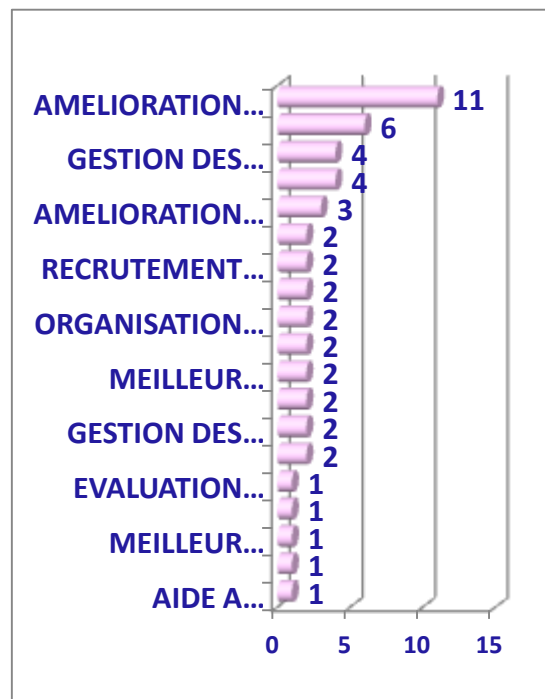


ambigüe dans laquelle se retrouvent les principaux acteurs concernés (chefs d'entreprise, gérants et cadres) : intéressés et même engagés dans le processus (car formés dans ce cadre ) et pour certains ayant conduits eux-mêmes des sessions de formation à l'intérieur de leurs entreprises mais pas satisfaits de ce que les actions de formations leurs ont apporté comme savoir (connaissances, outils méthodologiques et de gestion et procédures ) pour leur permettre de travailler autrement en intégrant les nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines , de l'organisation aussi et de production .

**Figure N°8** : Les retombées de la mise à niveau (atteinte des objectifs) en ce qui concerne le développement des compétences des ressources humaines?



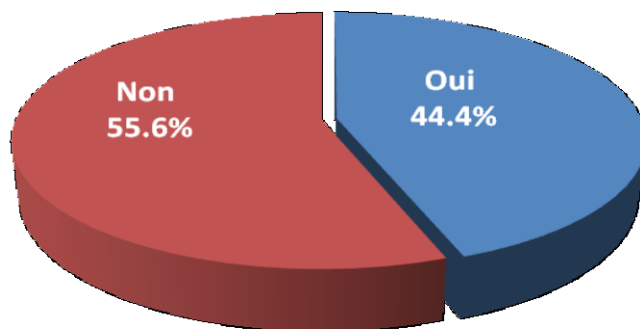
**Grappe N 19** : Si oui, comment?



Pour (40,7%) des répondants, la mise à niveau a réussi à améliorer la performance de l'entreprise , notamment en ce qui concerne l'organisation du travail, gestion des RH, a apporté une meilleure maîtrise des produits...etc.

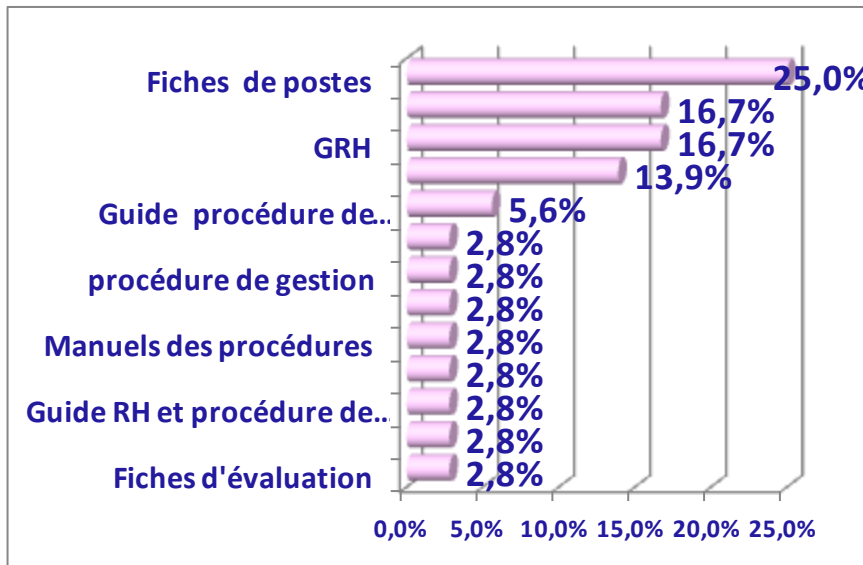
### 2. 3. Pérennisation des actions de la mise à niveau dans les GRH.

**Figure N°** : Documents issus de la mise à niveau( actions développées pour pérenniser les opérations Mise à Niveau des connaissances des Ressources Humaines)



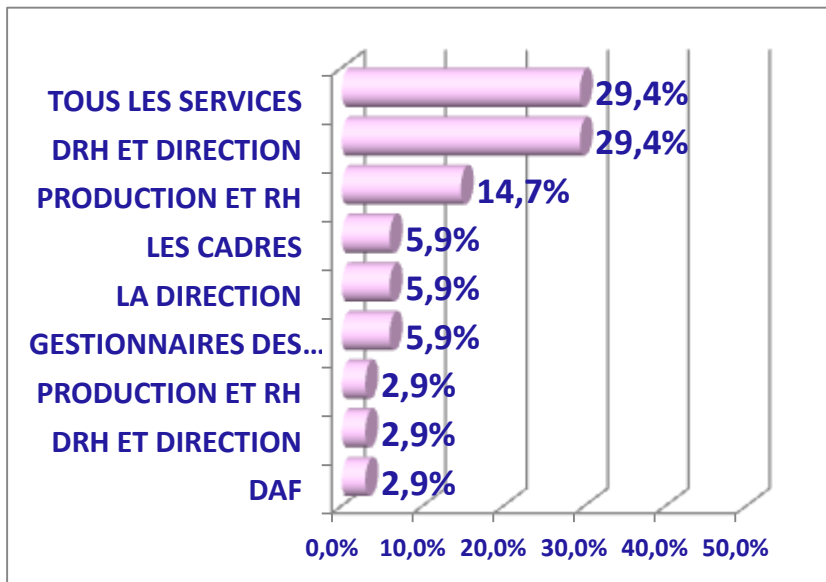
A la fin du programme de mise à niveau , certaines PMI(44,4%) ont reçu une documentation relative aux opérations qui ont été accomplies .

**Graphe N° 20 : Si oui , quels genres de documents ?**

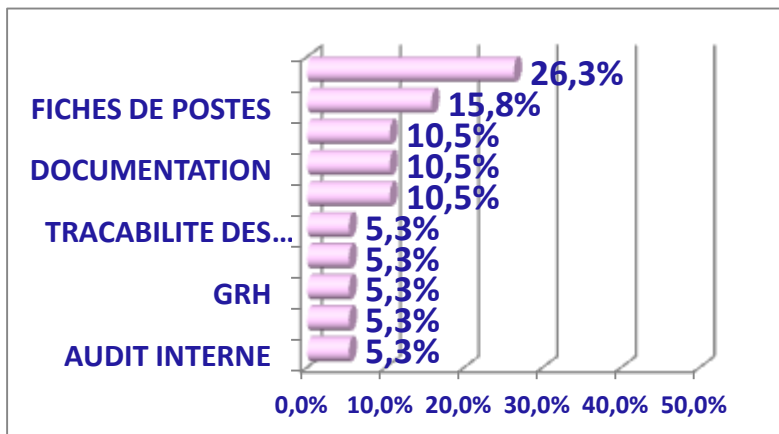


**Commentaire :** Parmi les documents qui ont été donné par les responsables de la mise à niveau pour continuer le processus de mise à niveau :les documents concernant les ressources humaines arrivent en première position :les fiches de postes(25%),GRH(16,7%)...

**Grappe N° 21** .Si oui, par qui les documents ont été exploités?



**Grappe N° 22** . De quelle manière ils ont été exploités ?

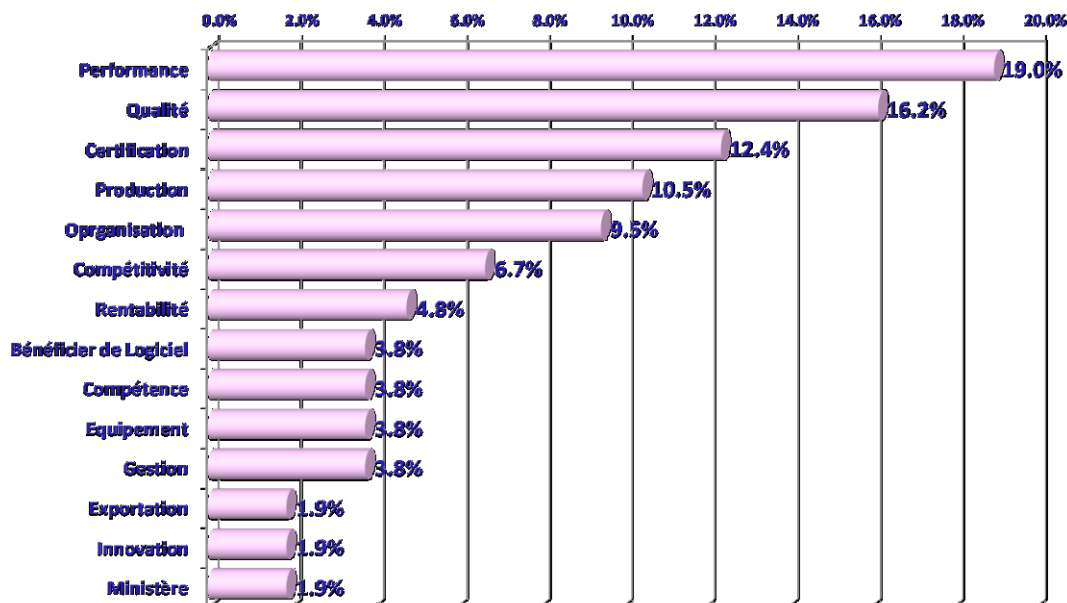


**Commentaire :** A la fin du programme de mise à niveau , certaines PMI(44,4%) ont reçu une documentation relative aux opérations qui ont été accomplies .

Parmi les documents reçus ,les documents concernant les ressources humaines arrivent en première position :les fiches de postes(25%),GRH(16,7%).Tous les services (y compris la direction générale et la direction RH), la production et a gestion des stocks ...etc ont reçu des documents en relation avec ce qu'ils devraient faire dans leur poste (en intégrant les nouvelles connaissances acquises afin de d'agir avec compétences et plus d'efficacité ;

## 2.4. Motivation à l'intégrer la Mise à Niveau

**Graphe N°23:**Le pourquoi de l'intégration au programme de la mise à niveau.

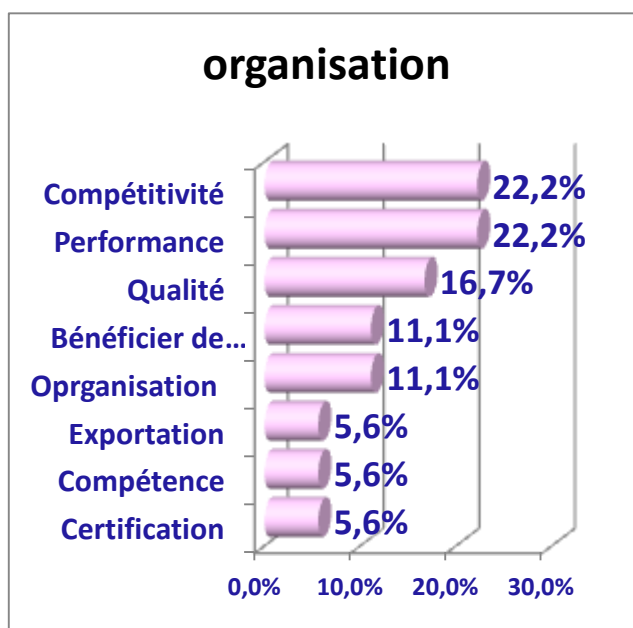


Les motivations qui ont incité les PMI et leurs responsables à intégrer le programme de la mise à niveau se déclinent par ordre d'importance , d'abord :

- Pour l'amélioration de la performance 19%
- Pour la qualité 16,2%
- Pour la certification 12,4%
- Pour la production 10,5%
- Pour l'organisation 9,5%
- Pour la compétitivité 6,7%

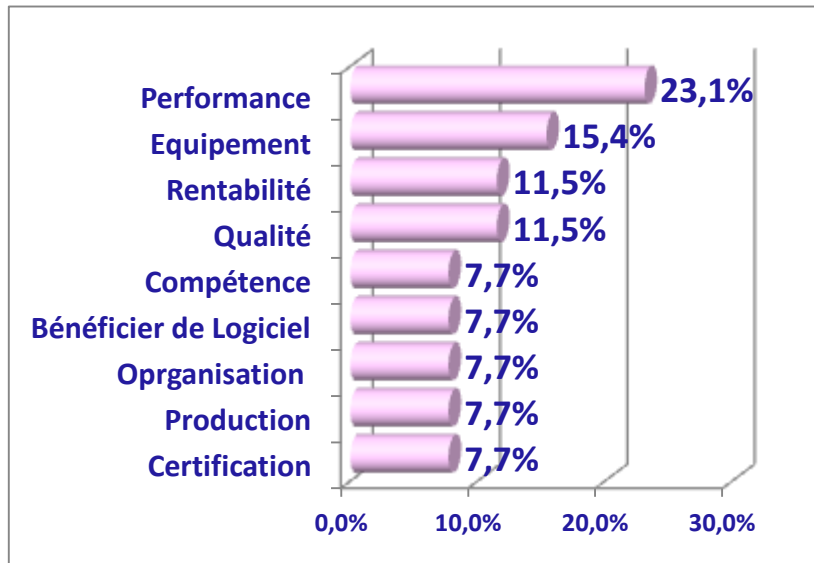
**Remarque :** le profil des répondants à 53% sont des cadres d'entreprise et à 25, 2% des gérants , ce qui explique que la compétitivité ne soit pas une priorité . Comme on le constate , la performance est devenue une préoccupation majeure même dans les petites et moyennes entreprises.

**Graphique N24 : Motivation des chefs d'entreprises**



Par contre, Les chefs d'entreprise ,qui représente 21 % de l'échantillon total sont motivés ,sans surprise , en premier lieu par la compétitivité et la performance de leur entreprise ( 22,2%) .Ils recherchent aussi la qualité dans 16, 7% et s'intéressent à moderniser le fonctionnement de leur entreprise en cherchant à bénéficier de logiciels. L'exportation n'arrive loin derrière , en 6 eme position (5,6%) .

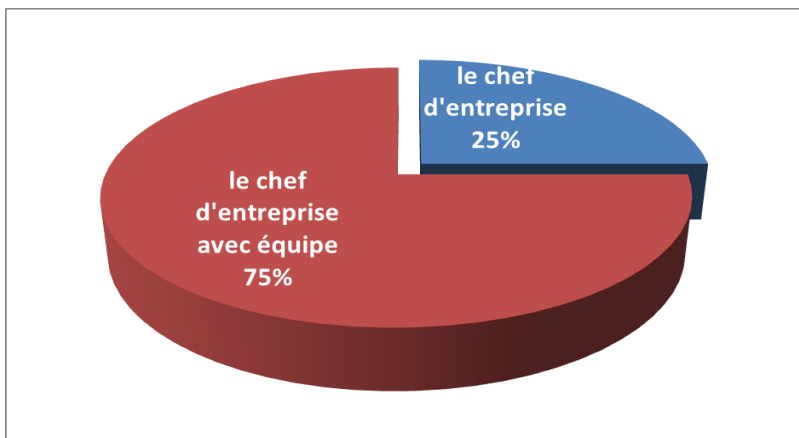
**Graphe N 25 :: Motivation des gérants d'entreprises**



Comparativement aux chefs d'entreprise , les gérants sont aussi intéressés par la performance en premier lieu (23%), par l'équipement (15,4%) et la rentabilité en 3eme position (11,5%) .Le souci de performance est une préoccupation de tous les responsables de l'entreprise .

## 2.5.Gestion du programme de mise à niveau.

**Figure10** : Quels sont les personnes qui ont géré le programme de mise à niveau?



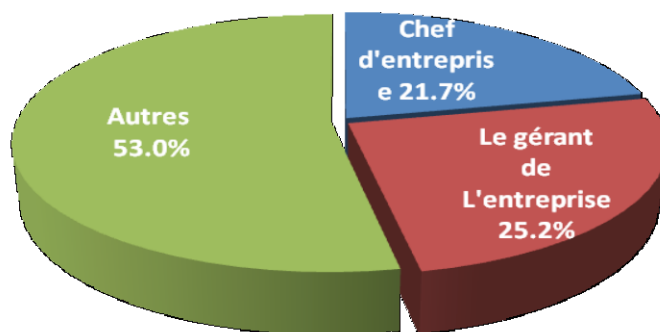
**La figure** . Dans 75% des cas le chef d'entreprise à géré le programme avec les cadres de différentes fonctions de l'entreprise .Il reste que 25% d entre eux ( des chefs d'entreprise ) ont géré seuls .

**Commentaire** : cette question nécessite d'être affinée en la croiser avec d'autres et notamment avec la taille de l'entreprise pour que l'on puisse savoir si la taille de l'entreprise joue un rôle dans cette manière de gérer .

### Profil du répondant:

#### Sa Fonction

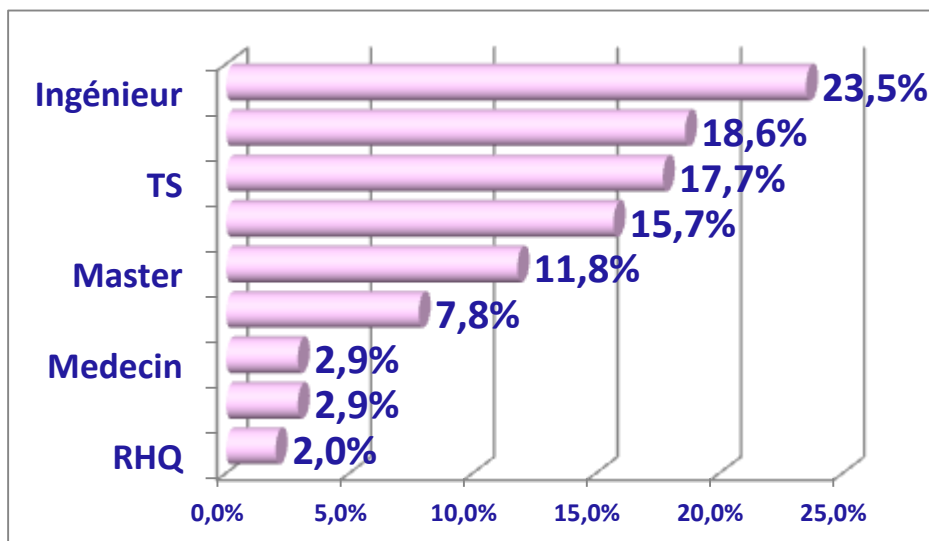
*Figure N°*



Remarque : les répondants aux questionnaire de l'enquête sous "autres" regroupe les cadres de l'entreprise , tous avec une fonction de responsabilité .

### Graphe N 26 :DIPLOME DES RECONDANTS

#### Son Diplôme



**Commentaire :**En ce qui concerne le niveau : la majorité (y compris les chefs d'entreprise ) sont des universitaires .

## **2.6. Enquête auprès des responsables Direction PME Wilaya.**

### **2.6.1.Les principaux résultats de l'enquête auprès des responsables Direction PME Wilaya.**

#### **Pour rappel : - Description de la population de l'enquête :**

L'échantillon de l'enquête est composé de 15 Responsables Direction PME Wilaya. Les wilayas sont les mêmes que celle de l'enquête auprès des PME/PMI (voir La figure n°1 représentant la carte de wilayas enquêtées). Le questionnaire qui leur a été adressé comprend quatre axes avec chacun plusieurs items .Les items ont été présentés sous forme d'échelle de Likert , avec plusieurs propositions de réponses

#### **TABLEAU N°8:**

***1- Comment trouvez-vous les entreprises qui ont suivi le programme de mise à niveau au plan de la performance ?***



**Développement des compétences et gestion des ressources humaines dans le programme de mise à niveau des PME/PMI Algériennes .PNR 27/162u/4832.Chef de Projet :Mme Khettache Rabiaa.**

Items :	Accord total	Accord	En désaccord	En désaccord total	Sans réponse	%
1.Elles ont des résultats financiers positifs qu'avant	72.72 %				27,27%	100%
2.Elles représentent le potentiel d'entreprise à forte croissance dans la région.	81.81 %		18,18%			100%
3.Elles ont plus d'opportunités qu'avant	72.72 %		9,09%		18,18%	100%
4.Elles bénéficient d'un soutien et d'un accompagnement prioritaire par les pouvoirs publics	45,45%		9,09%	9,09% 1.	36,36%	100%
5.Les rendements de leur personnel ont progressé (la part de la production horaire a augmenté)	36,36%		9,09%		54,54%	100%
6.Elles exportent plus que les autres dans la région	81.81 %				18,18%	100%
Elles recrutent plus que les autres dans la région	72.72 %		27,27%			100%
7.Elles déposent plus de brevets depuis leur mise à niveau	27,27%		9,09%	9,09%	54,54%	100%
8/ (diversification de la gamme produit)	81.81 %		9,09%			100%
9.Elles ont introduit des changements dans leur organisation de travail (process de travail et engineering)	81.81 %		9,09%		9,09%	100%
10.Elles ont acquis de nouvelles technologies	72.72 %			9,09%	18,18%	100%
11.Elles ont introduit des changements dans leur management	63,63 %			9,09%	27,27%	

12.Elles ont mis en place une démarche de certification des produits	63,63 %				36,36%
13.Elles ont mis en place une démarche Qualité des produits et des process de travail	63,63 %				36,36%

**TABLEAU N°9**

**2 - Comment trouvez-vous les entreprises qui ont suivi le programme de mise à niveau au plan de l'image sociale ?**

ITEMS	Accord total	Accord	En désaccord	En désaccord total	Sans réponse	%
Elles sont considérées comme des entreprises à forte croissance	81.81 %		9 ,09%		9, 09 %	
La plupart des chefs d'entreprise considèrent que le choix d'adhésion au programme de mise à niveau est approprié pour développer l'entreprise et la rendre performante	81.81 %				18, 18%	
Les entreprises qui ont suivi le programme de mise à niveau jouissent d'un haut niveau de respect et de considération au sein de la communauté d'affaire	72.72%	54 ,54%			27 ,27%	
Les expériences d'entreprises qui ont suivi un programme de mise à niveau sont présentées comme des « succès story » dans les médias.		54,54%		18, 18%	27,27%	

**TABLEAU N°10 :**

**3- Comment trouvez-vous les entreprises qui ont suivi le programme de mise à niveau au plan de la gestion de la ressource humaine ?**

ITEMS	Accord total	Accord	En désaccord	En désaccord total	Sans réponse	%
Elles font suivre à leurs personnels plus de formation qu'avant	81.81 %				18,18%	
Elles connaissent mieux les compétences de leur personnel	81.81 %				9,09%	
Les référentiels des emplois sont connus et gérés par un service spécialisé		54 ,54%		18,18%	27,27%	
Le personnel travaille mieux qu'avant	54,54%				54 ,54%	
Le responsable de l'entreprise s'implique personnellement dans la motivation de son personnel	72.72%		18,18%		9,09%	
Les responsable de l'entreprise partage sa stratégie avec ses collaborateurs	36.36%		9, 09%		54,54 %	
Le responsable de l'entreprise diffuse la stratégie auprès de l'ensemble du personnel de l'entreprise		45,45%	9,09%		45,45%	
Les personnes qui sont en contact avec la clientèle ont été formées et utilisent les moyens les plus modernes de connaissance du marché	45,45%				54 ,54%	
les responsables de services ou structures sont plus compétents (disposent d'expertise) dans l'exercice de leurs missions	72.72%				27,27%	

### **En résumé :**

#### **En ce qui concerne la performance :**

Les directeurs de la PME dans les différentes wilayates (13wilayas) pensent que les PME/PMI qui ont appliqués les programmes de mise à niveau à leur entreprises ont enregistrés des résultats très positifs notamment : de bons résultats financiers (plus de bénéfice) , de plus elles ont acquis un fort potentiel de croissance qui leur permet d'envisager l'exportation. Elles recrutent plus que les autres et diversifient plus leurs produits.

Autre performance , elles travaillent mieux parce qu'elles ont introduits des changements dans l'organisation de travail et utilisent les nouvelles technologies et adoptent la démarche qualité .

***En ce qui concerne l'image sociale :** Les entreprises concernées apparaissent comme étant des entreprises à forte croissance, dont les chefs d'entreprise sont motivés et croient que l'adhésion à la mise à niveau pourrait développer leur entreprise .Ces entreprises jouissent d'un haut niveau de respect et de considération au sein de la communauté d'affaire .*

**En ce qui concerne la gestion de la ressource humaine :** les directeurs de wilayas pensent que les chefs d'entreprises sont plus conscients des enjeux , de ce fait , ils s'impliquent plus dans la motivation de leur personnel et leur font suivre plus de formation qu'avant parce qu'ils connaissent mieux les compétences de leur personnel .

En résumé , selon les directeurs des wilayas enquêtées, les programmes de mise à niveau ont apporté de réels changements dans les pratiques , les attitudes et surtout dans la performance des entreprises qui ont été mises à niveau.

## **2.7.Les principaux résultats de l'enquête en relation avec la problématique de la recherche.**

Tous les programme de mise à niveau intègrent un volet sur le développement des ressources humaines et cela à travers les différentes actions initiées envers les PME/PMI .Parmi les opérations visant le développement des ressources humaines (formation, sensibilisation , recrutement ,fiches de poste ...etc .), le programme *MEDA/EDPME* couvre 85,4% du nombre d'opérations ciblant les GRH. Ce pourcentage reflète la même proportion dans l'échantillon , à savoir : 80,6% du

nombre total des répondants. Parmi les opérations qui ont touchées directement la gestion des ressources humaines : La formation du personnel arrive en premier avec 39,7% des actions menées , ensuite les fiches de poste avec 35,9 % et enfin les opérations pour le recrutement pour 24,4% . Les actions de formation pour prendre en charge les fiches de postes qui ont été dispensées pour les responsables des GRH , sont très importantes, car les résultats des activités de toutes les fonctions dépendent de la façon dont les missions de ces activités ont été définies dans les fiches de postes . En ce qui concerne le recrutement, les actions dans ce cadre peuvent aider pour faire prendre conscience de l'importance de la relation exigences du poste /profil du candidat afin de pouvoir sélectionner les meilleurs candidats pour les postes à pourvoir. Les opérations ciblant la formation qui ont occupé la première place parmi les opérations dispensées dans le cadre de la mise à niveau envers les ressources humaines ont permis à une grande majorité du personnel dans l'entreprise de recevoir une formation en relation (plus ou moins directe) avec les missions qu'ils assument dans leur fonction . Sur les116 sujets ayant répondu au questionnaire de l'enquête ,32,7% (38 personnes représentant des chefs d'entreprise, des gérants et des cadres responsables) ont reçu une formation .Parmi eux ,67,1% déclarent que la formation reçue les a aidé dans l'exercice de leur fonction. Les résultats par profils montrent que la formation a aidé 19,1% des chefs d'entreprise , 19,1% des gérants d'entreprise et 61,7 %des cadres responsables/dirigeants. les chefs d'entreprise représentent 21,7% ; les gérants 25 ,2% et les cadres responsables et dirigeants 53 % de la population enquêtée . Certaines formations reçues dans ce cadre sont nouvelles et ne sont pas en relation directes avec les fonctions qu'ils assument actuellement, parmi ces nouvelles formations , on peut citer : l'Audit , l'ISO, la qualité...etc. Par contre ces formations sont en relation directe avec les missions qu'ils peuvent assumer dans le futur, et elles peuvent aussi les aider dans les opérations de formation et de sensibilisation envers leur personnel , telles qu'elles décrites dans le cadre de la réalisation des objectifs assignés par la mise à niveau: « donner les outils nécessaires à la PME..... pour continuer elles- mêmes la mise à niveau » . Dans ce cadre ,un certain nombre de chefs d'entreprise , de cadres et de gérants ont eux-mêmes( suite aux différentes formations qu'ils ont reçues) mené ou directement participé à des actions de formation envers leur personnel dans des domaines variés , à titre d'exemple ,voici quelques formations auxquelles ils ont participé :

- Sensibilisation:14% - planification et organisation : 5,7% - Hygiène et sécurité et gestions des stocks : 5,7% - Formation force de vente : 5,7% - Traçabilité et hygiène : 2,9% - Les bonnes pratiques de gestion : 2,9% - Audit interne2,9% - logiciel de gestion et de sécurité : 2,9%.Les formations dispensées ont touchées tout le personnel , allant du personnel administratif au technique en passant par le marketing et le commercial . Les agents d'exécution, dont la plupart se trouvent dans le domaine de la production ont ,eux aussi bénéficié de formation .Nous pouvons conclure ,que la majorité sinon la totalité dans certaines entreprises ont reçu une formation en relation plus au moins directe avec leur activité professionnelle. La durée de la formation est aussi variée allant de quelques jours à quelques mois (voir annexe sur les graphes ).

### **Recommandations pour la suite des opérations de la mise à niveau :**

Les pouvoirs publics devraient prendre en considération et inscrire comme une priorité absolue « le problème de la formation ».Dans ce cadre, plusieurs points se rapportant à la formation doivent faire l'objet de débat par les principaux acteurs :

1- Prendre en considération les besoins de l'entreprise :

les pouvoirs publics, les associations professionnelles et de branches , les différents organismes pilotes de la mise à niveau et les chefs d'entreprise. Il s'agit en premier lieu de la définition des besoins de la formation : les besoins en formation doivent venir des chefs d'entreprises eux-mêmes et prennent en considération les besoins réels exprimés par eux pour leur entreprise et leur personnel et non leur donner des formations qui leur semblent « trop générales, pédagogiquement inadaptées » .Un diagnostic individuel et réaliste (par entreprise) doit pouvoir assurer un programme dont le contenu couvre les besoins exprimés par les principaux concernés( chefs d'entreprise et gérants) avec une durée dans le temps adaptée en adéquation avec les besoins.

2-Le second point aussi important : c'est le suivi à la fin des programmes de formation des différentes opérations qui sont assurées dans le cadre de la mise à niveau .Comment savoir que doit on corriger ou réajuster si l'on n'évalue pas les programmes déjà finalisés.

3- Mettre à contribution les organismes de formations algériens :

Avant de mettre à niveau les entreprises , la priorité auraient due être donné à la mise à niveau des organismes algériens( qui ont eu ) et qui auront la charge de participer au processus continu de mise à niveau des entreprises (par le biais de la formation , du conseil , de l'expertise... ). Comment pourraient ils participer efficacement si eux-mêmes ne sont pas inscrits dans cette démarche ? Car la mise à niveau est une opération qui s'inscrit dans le durée et ne s'arrête pas parce qu'elle suit naturellement les évolutions qui traverse le monde de l'entreprise : évolution

technologique, évolution des connaissances , évolution dans les modes de gestion , dans la gestion du capital humain ...etc. C'est seulement à cette condition que les organismes de formations algériens pourront aider efficacement l'entreprise algérienne à se développer .

**Nécessité de renforcer la formation:** L'ensemble des sujets sont d'accord pour une formation suffisante dans la durée avec un contenu qui prend en considération les besoins réels de l'entreprise et de ses ressources humaines afin de permettre à ces dernières d'acquérir des savoirs (connaissances) qu'elles pourront capitaliser et transformer en savoir faire pour améliorer significativement la performance de leur entreprise. L'expression de tels besoins nécessite le renforcement des actions de la formation tout en les améliorant.

### **Conclusion et perspective :**

Nous constatons que dans notre échantillon , qui n'est pas représentatif de l'ensemble des PME/PMI qui ont suivi différents programmes de mise à niveau , des opérations de formation multiples et variées ont été initiées et ont touchées la majorité des catégories professionnelles, dans beaucoup de domaines. Selon l'hypothèse que nous avons avancée , a savoir que : de la qualité de la formation dépend le développement des compétences. Les réponses des sujets ont souligné à 58%,en ce qui concerne le contenu des différentes formations et apprentissages reçus, que la formation n'était pas suffisante pour leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences . Ils expliquent cela par : à 44% qu'elle est insuffisante dans la durée ( trop courte),à 32% qu' elle n'est pas adaptée à leur besoins, qu'elle est trop générale et qu'ils ne voient pas le lien direct avec leur activité pour 8% .Elle est aussi insuffisante dans le contenu pour 8% .La pédagogie est jugée inadaptée pour 8% et les formateurs ont été jugés incompetents ( à 4% ) et dans une proportion égale (4%) ,le manque de suivi de la formation et des opérations de mise à niveau en général est souligné .

Et bien que les sujets affirment que la mise à niveau ne leur à pas permis d'acquérir de nouvelles compétences à 58%, parce qu' elle était insuffisante dans les aspects que nous avons exposé plus haut , néanmoins elle les a aidé dans l'exercice de leur fonctions à 67%(de ceux qui ont reçu une formation) .Et , beaucoup d'entres ont mené ou directement participé à des actions de formation envers leur personnel dans des domaines variés .La participation des chefs d'entreprise , des gérants et des cadres dirigeants à des opérations de formation et de sensibilisation au sein de leur entreprise prouve t'elle que les connaissances acquises dans le cadre des différentes opérations de mise à niveau ont-elles étaient réellement transférées et



suffisamment maîtrisées par eux ? En réponse à cette question, nous considérons d'une part, le fait qu'il y'a eu réellement acquisition d'un savoir, même s'il est jugé insuffisant et considéré comme moyennement acquis par les concernés. *Ce jugement majoritairement au centre (moyen) pourrait être dû à plusieurs facteurs dont les plus notables seraient : la difficulté d'évaluer l'apport de la formation en terme de transfert de connaissances dans le poste (Leboyer,1996); (Le Louarn et Pottiez, 2009).Car l'évaluation de la formations à travers la perception des sujets quant à l'apport réel d'un apprentissage reste subjectif tant qu'il n'est pas conforté par des mesures plus objectives, telle que l'évaluation de la performance réelle des résultats des activités en poste selon un référentiel préalablement établi .La continuation de processus mise à niveau des ressources humaines ,dans le cadre des objectifs de la mise à niveau ,peut être considéré comme étant possible : en exploitant les documents d'une manière efficace dans l'exercice de leur fonction, et en participant aux opérations de sensibilisation, de formation sur des sujets qui concernent le développement des compétences .En conclusion et en considérant la mise à niveau dans notre échantillon, on peut dire qu'elle a apporté des connaissances et développé de nouveaux réflexes et attitudes chez les responsables de la PME/PMI Algériennes, notamment chez les chefs d'entreprise. Même si bien des efforts doivent être encore déployés envers les PMI Algériennes en matière de méthodes de développement des compétences des RH.Néanmoins, elle doit être renforcée par d'autres actions qui corrigent les erreurs des premiers programmes .*

Remarque : les programmes finalisés n'ont pas été évalués d'une manière objective et scientifique par les pouvoirs publics algériens.

## Références bibliographiques :

- Abedou.A ; Bouyacoub.A ; Kherbachi.H (2011).L'entrepreneuriat en Algérie. Global Entrepreneurship Monitor.GEM.CREAD.GIZ.
- Abedou.A. ; Bouyacoub.A ; Lallemand .M ; Madoui.M ;(Eds) ;(2006). De la Gouvernance des PME/PMI. Regards croisés France-Algérie.Editions L Harmattan..LISE/CREAD.
  - Auvé, S. (2001). De la vision à l'action : vade-mecum du management stratégique. France : EMS.
- Besseyre Des Horts. C.H..(1989). Vers une gestion stratégique des ressources humaines, éditions D'Organisations.
- Boidin. M ; Gille. P. (Juillet 2006). Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes. Rapport de synthèse Algérie-
- Beirendonck, L.V. (2004). Management des compétences. De Boeck.
- Blanchard, K. et Miller, M. (2005). Comment développer son leadership. Paris : Éditions d'Organisation.
- Boughadou A , 2006. «Politiques d'appui à la compétitivité des entreprises algériennes»,
- Boyatzis, R. et Mckee, A. (2006). Les nouveaux défis du leadership. France : Village Mondial.
- Bouzri N. & belghazi S., «Le concept de mise à niveau ou industrial upgrading». Ensea Rabat.
- Castelnau, J., Daniel, L. et Mettling, B. (2001). Le pilotage stratégique. Éditions d'Organisation.
  - *Checaglini,A. Marion-Vernoux ,I.(2008).La formation continue dans les entreprises europeennes . (Céreq).n°251.*
- Commission Européenne, 2007. «Programme d'appui aux PME /PMI: des résultats et une expérience à transmettre». Rapport final, déc. 2007.
- Don hellriegel ; Slocum. j.W. (2007). Management des organisations .Editions De Boeck.Université.2eme édition.
  - Dunberry. A; Peccable. C. (2007.) L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives. UQAM. CIRDEP

- Edith, L.(2005).L'apprentissage du leadership : ou comment actualiser son capital de leadership. *Gestion*, 29(4). 43-50.
- Fabi, B., Martin, Y. et Valois, P. (1999). Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes prometteuses. *Gestion*, 24(3), 102-113.
- Femise 2007. «Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la Méditerranée: le cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie», Institut de la Méditerranée, Marseille, décembre.
- Gazier,B. « *Les Stratégies des Ressources Humaines* » Editions La Découverte, 2001.
- Hafsi. T ; Fabi. B. (1997).Les fondements du changement stratégique- Montréal Editions transcontinental
- Hamel,G;Prahalad,C.K. (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, May-June 1990, p.79-93.
- Le boterf, G. (2006). Ingénierie et évaluation des compétences. Paris : Éditions d'Organisation.
- Le boterf.G. (2006).Gestion des compétences .Les 7 commandements pour penser juste.In *Personnel*, N 470, juin.
- Le boterf. G. (2002. De quel concept de compétences avons-nous besoin ?)In *soins cadres*.
- Lecoq, S. (2006). Comment manager votre équipe. Paris : Éditions d'Organisation.
- Le Louarn J.-Y. et Pottiez J. (2009), Évaluer pour mieux former : comment évaluer efficacement ses formations ?, *Personnel*, n° 500, juin
- Levy-leboyer, C., Louche, C. et Rolland, J.P. (2006). RH : Les apports de la psychologie du travail – Tome 1 – Management des personnes. Paris : Éditions d'Organisation.
- Levy.Leboyer. C. (1996.) La gestion des compétences. Edition d'Organisations.
- Melkonian, t. (2006).Les cadres supérieurs et dirigeants face au changement imposé : le rôle de l'exemplarité. *Cahiers de recherche* .N 6.
- Ministère de l'industrie : Restructuration et Mise A Niveau D'entreprise. Guide Methodologique.Alger .janvier 2003.
- Moutot. J. M. (2003).Pratiques de la conduite du changement. : Edition De Boeck.
- Observatoire des PME européennes (2003). Le développement des compétences dans les PME. N1*
- ONUDI. (2002).Guide méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle. Vienne.
- Ouaret .A. (2005).Les dirigeants face à la performance de leurs entreprises. Editions Grand Alger Livres.

- Peneff.J(1981).Industriels Algériens. Editions du CNRS .
- Vogler, E. (2004). Management stratégique des services : du diagnostic à la mise en œuvre d'une stratégie de service. Paris : Dunod.

## LES ANNEXES

### OUTILS METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

#### I - OUTILS METHODOLOGIQUES DE LA PRE ENQUETE

**ANNEXE N°1:**Guide d'entretien (pour chef d'entreprise et cadres dirigeants)

**ANNEXE N°2:**Guide d'entretien (pour responsables du Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion des investissements ).

**ANNEXE N°3 :**Guide d'entretien(aux responsables des associations professionnelles ).

#### II - OUTILS METHODOLOGIQUE DE L'ENQUETE

**ANNEXE N°4:Questionnaire Enquete Nationale**(pour chef d'entreprise et cadres dirigeants)

**ANNEXE N° 5:** Questionnaire ( *Responsables direction PME wilaya*),

**ANNEXE N° 6 :** DONNEES DE L' ENQUETE

**ANNEXE N°7 :** FICHE DE CONSOMMATION DU PNR

## PRE ENQUETE

### ANNEXE N 1

#### GUIDE D'ENTRETIEN

*(Pour chef d'entreprise et cadres dirigeants)*

- A.Fonction du répondant.....
- 
- 1.Dénomination de l'entreprise.....
2. Secteur d'activité.....
- 
3. Date de démarrage.....
- 4 . Effectif.....
5. Pourquoi avez vous intégré le programme de mise à niveau ?.....
6. A quelle date êtes vous rentré dans le programme ?.....
7. A quelle date avez-vous fini les opérations de mise à niveau de votre entreprise ?.....

**8.** Avez vous été associé aux opérations de la mise à niveau qui se sont déroulées dans votre entreprise ?  OUI  NON

**8.1** Si oui ,Quelles sont les opérations auxquelles vous avez été associé?

.....  
 .....  
 .....

**9.** Quelles sont les étapes que vous avez accomplies dans les différents programmes de mise à niveau ?

<i>Programme EDPME/MEDA</i>	<i>Programme ONUDI</i>	<i>Autre programme, lequel</i>
Pré diagnostic <input type="checkbox"/>	Pré diagnostic <input type="checkbox"/>	Pré diagnostic <input type="checkbox"/>
Diagnostic <input type="checkbox"/>	Diagnostic <input type="checkbox"/>	Diagnostic <input type="checkbox"/>
Mise en œuvre <input type="checkbox"/>	Mise en œuvre <input type="checkbox"/>	Mise en œuvre <input type="checkbox"/>
<i>Cochez la ou les cases correspondantes .</i>	<i>Cochez la ou les cases correspondantes .</i>	<i>Cochez la ou les cases correspondantes .</i>

**10.** En tant que chef d'entreprise(ou cadre dirigeant) , avez-vous bénéficié d'une formation spéciale ?

Oui  Non.

**10.1.** Si oui, sur quoi a-t-elle porté ?.....

.....

**11.** Si oui, cette formation vous a-t-elle aidé dans l'exercice de vos fonctions ?

Oui  Non.

**12.** Quels sont les cadres de votre entreprise qui ont bénéficié d'une formation dans le programme mise à niveau ?.....

**13.** Dans le cadre de la M AN , quelles sont les opérations qui porté directement sur le développement des ressources humaines ,ex :  le recrutement

- la formation
- analyse de postes (fiches de poste)...etc

Autres.....

**14.**D'après vous , la mise à niveau a t'elle atteint ses objectifs ?

- Oui
- Non.

## **PRE ENQUETE**

### **ANNEXE N 2**

### **GUIDE D ENTRETIEN**

( Responsables du Ministère de l'Industrie, de la PME  
et de la Promotion des Investissements )

**A.** Fonction de la personne interrogée.....

1 ▪ Quelles sont les institutions et structures d'appui que vous avez mis à contribution dans la mise à niveau des PME/PMI?.....

.....  
.....  
.....

2 ▪ Quelle a été leur rôle dans le processus mise à niveau des entreprises PME/PMI ?.....

.....  
.....  
.....

3 ▪ Dans le cadre du programme Mise à Niveau ,Quelles sont les actions qui ont été réalisées par les institutions et les structures d'appui Algériennes?.....

.....  
.....

4▪Les institutions et structures d'appui aux entreprises ont-elles ( elles même ) bénéficié d'un programme de mise à niveau ?

oui  non

4.1.Si oui, quelles sont les opérations de mise à niveau dont elles ont bénéficié ?.....

.....  
.....  
.....

5▪ D'après vous, le programme mise à niveau des PME/PMI Algériennes , tel qu'il a été conçu, répond il aux besoins des PMI Algériennes ?

oui  non

## PRE ENQUETE

### ANNEXE N3

#### GUIDE D ENTRETIEN

(aux responsables des associations professionnelles )

1▪ **Nom de l'association**(préciser le statut)? .....

2▪ *Date de création de l'association ?*.....

3▪ En quoi consiste le rôle de l'association auprès de ses adhérents (c'est-à-dire des entreprises adhérentes) ?.....

.....



4▪ En tant qu'association professionnelle , avez-vous été associé au programme dans la mise à niveau des PME/PMI Algériennes ?

oui  non

5▪ En tant qu'association professionnelle , avez-vous bénéficié d'un programme mise à niveau ?

oui  non

6 ▪Avez vous, vous-même, initié des réunions pour faire le point avec les chefs d'entreprise qui ont engagé leur PMI dans le processus mise à niveau ?

oui  non

7 ▪ D'après vous, le programme mise à niveau des PME/PMI Algériennes , tel qu'il a été conçu, répond il aux leurs besoins ?

oui  non

## OUTILS METHODOLOGIQUE DE L' ENQUETE

**ANNEXE N°4** : Questionnaire(pour chef d'entreprise et cadres

dirigeants)

**ANNEXE N°5** : Questionnaire ( pour les directeurs de la PME de la Wilaya).

**ANNEXE N°5**: Questionnaire ( Responsables direction PME wilaya).

**ANNEXE N° 6** : DONNEES DE L ENQUETE .

**ANNEXE N°7 :** FICHE DE CONSOMMATION DU PNR

**ENQUETE ANNEXE N 4**

## Questionnaire

(pour chef d'entreprise et cadres dirigeants)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي		
Centre de Recherche en Économie Appliquée pour le Développement		مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية

PNR : 27/162u/4832

« *Enquête 2013 sur la Mise à Niveau des compétences et gestion des ressources humaines* »

### QUESTIONNAIRE

(Pour chef d'entreprise et cadres)

Monsieur, Madame,

*Le Centre de Recherche en Economie pour le Développement (CREAD) mène actuellement une recherche, dans le cadre du Programme National de Recherche(PNR), sur " La Mise à Niveau des compétences et gestion des ressources humaines".*

*Votre entreprise a été bénéficiaire de ce programme « mise à niveau », nous sollicitons votre collaboration en vue de nous renseigner ce questionnaire relatif à l'apport de cette opération à votre entreprise.*

*Nous nous engageons, à la fin de ce travail de recherche, à vous faire connaître les résultats en vous invitant à un atelier technique de présentation des principaux résultats qui aura lieu au CREAD.*

**NB : Toutes les données recueillies seront traitées de manière strictement confidentielle.**

*Nous vous remercions d'avance de votre compréhension et de votre collaboration*

**Nom de l'enquêteur :**

**Date**

**Nom de l'entreprise : Lieu :**

Visa de l'entreprise

*Personne à contacter :  
Mme Khettache Rabiaa,  
Chef de projet.  
Tel : 0551998745  
Email :  
rkhettache@gmail.com*

1-Dénomination de l'entreprise :.....

2-Lieu d'implantation.....

3-Secteur d'activité.....

4. Statut de l'entreprise

Eurl

Sarl

SNC

SPA

Autres.....

5. Date de création de l'entreprise.....

6. Date de démarrage effectif (si différent de la date de création) .....

7.Effectif actuel de l'entreprise :.....

cadres administratifs	cadres commerciaux	nombre d'ingénieurs	.Nombre de cadres moyens (maîtrise)	nombre d'agents d'exécution

8. L'entreprise est elle certifiée?      **Oui**       **Non**

8.1 Si oui, depuis quelle date?.....

8.2. Quel type de certification ?.....

9. Depuis la fin de la mise à niveau de votre entreprise, vos effectifs ont ils augmenté?

**Oui**       **Non**

9.1. Si oui de combien ..... En %

10. Combien de personnes ont été impliquées dans le programme de mise à niveau ?

10.1- Tout le personnel de l'entreprise :  .....

10.2- Certains services  lesquels.....

10.3 Uniquement un service  lequel.....

10.4. Quelques personnes seulement,  lesquelles?.....  
.....

11. Quelles sont les personnes qui ont géré le programme de mise à niveau ?

11.1. Le chef d'entreprise

11.2. Le chef d'entreprise avec une équipe de cadres

11.2.1 Précisez, lesquels ?.....  
.....  
.....

11.3. Une équipe de cadres seule, précisez lesquels ?..... ??.....  
.....  
.....  
.....

12. Quelles sont les principales fonctions de l'entreprise qui ont été touchées par le programme de mise à niveau?

- Organisation et management
- Production
- Marketing et commercialisation
- Finance et comptabilité

**Développement des compétences et gestion des ressources humaines dans le programme de mise à niveau des PME/PMI Algériennes .PNR 27/162u/4832.Chef de Projet :Mme Khettache Rabiaa.**

- Gestion des ressources humaines
- Qualité

Autres, précisez ? .....

13. Pourquoi avez-vous intégré le programme de la mise à niveau ?.....  
 .....  
 .....

14.A quelle date êtes vous rentré dans le programme de la mise à niveau? .....

15. A quelle date avez-vous fini les opérations de mise à niveau dans votre entreprise?.....

16. Quelles sont les étapes que vous avez accomplies dans les différents programmes de mise à niveau ?

Programme EDPME/MEDA	Programme ONUDI	Autre programme, lequel.....	Autre programme, lequel.....
Prédiagnostic <input type="checkbox"/>	Prédiagnostic <input type="checkbox"/>	Prédiagnostic <input type="checkbox"/>	Prédiagnostic <input type="checkbox"/>
Diagnostic <input type="checkbox"/>	Diagnostic <input type="checkbox"/>	Diagnostic <input type="checkbox"/>	Diagnostic <input type="checkbox"/>
Miseen œuvre <input type="checkbox"/>	Mise en œuvre <input type="checkbox"/>	Miseenœuvre <input type="checkbox"/>	Mise en œuvre <input type="checkbox"/>
<i>Cochez la ou les cases correspondantes</i>	<i>Cochez la ou les cases correspondantes .</i>	<i>Cochez la ou les cases orrespondantes.</i>	<i>Cochez la ou les cases correspondantes .</i>

17. Combien de programmes de mise à niveau ont été appliqué à dans votre entreprise, citez les ?

17.1.ONUDI

17.2.MEDAPME

Autres, précisez.....

18. Parmi les programmes qui ont été appliqués, quels sont ceux qui intégraient dans leur démarche des opérations de développement des compétences des ressources humaines ?

▪ ONUDI

▪ MEDAPME

**Développement des compétences et gestion des ressources humaines dans le programme de mise à niveau des PME/PMI Algériennes .PNR 27/162u/4832.Chef de Projet :Mme Khettache Rabiaa.**

- Autres, précisez.....  
.....  
.....

**19.** Combien de temps ont duré les opérations de mise à niveau des compétences des ressources humaines dans chaque programme ? .....

Programme	Date de démarrage	Durée	Services ou fonctions concernés	Quelles sont les opérations réalisées	Nombre d'agents concernés
ONUDI					
MEDA/EDPME					
Autres, précisez :					

**20.** Dans le cadre de la mise à niveau, quelles sont les opérations qui ont directement porté sur la gestion et le développement des ressources humaines :

- Formation
- Recrutement
- Fiches de postes

Autres, citez.....

**21.** Citez les différentes catégories qui ont bénéficié de la formation dans le cadre de la mise à niveau ;

Catégorie	Nombre	Type de formation	Combien de fois	Durée de formation à chaque fois
Cadres administratifs et financiers				
Cadres commerciaux et marketing précisez				

**Développement des compétences et gestion des ressources humaines dans le programme de mise à niveau des PME/PMI Algériennes .PNR 27/162u/4832.Chef de Projet :Mme Khettache Rabiaa.**

Cadres techniques et ingénieurs.				
Cadres moyens et maîtrise				
Agents d'exécution				
Autres catégories, citez ; ..... ..... ..... .....				

**22.** Avez-vous, vous-même, bénéficié d actions de formations dans le cadre de la mise à niveau ?

Oui  Non

**22.1.** Si oui, citez les?

Type de formation	Combien de fois	Durée de la formation
1 –		
2 -		
3-		
4-		

**23.** cette (ces) formation (s) vous a-t-elle(s) aidé dans l'exercice de vos fonctions ?

Oui  Non  .

**24.** Quelles sont les nouvelles compétences que vous estimez avoir acquis dans le cadre de cette action de mise à niveau des ressources humaines ?

**Compétence acquise totalement = 8 à10**

**Compétence moyennement acquise = 4 à 7**

*Compétence faiblement acquise= 1 à 3*

*Compétence non acquise = 0*

Type de compétence	Intitulé de la compétence	Estimez votre niveau d'acquisition de la compétence sur une échelle de 0 à 10.
Activité	Estimez-vous avoir acquis un référentiel d'activité définissant les bonnes pratiques de travail dans l'entreprise	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Savoir	Estimez-vous après avoir bénéficié du programme de mise à niveau que votre personnel a acquis les savoirs et savoir-faire nécessaire pour faire mieux/exécuter son travail	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Comportement	Estimez-vous que le personnel qui a bénéficié du programme de mise à niveau a acquis une expertise individuelle et collective lui permettant de faire autrement (qualité et délais) son travail	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
Performance	Estimez-vous que le personnel qui a bénéficié du programme de mise à niveau sait actuellement ce qu'il faut faire	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	Estimez-vous que le personnel qui a bénéficié du programme de mise à niveau sait actuellement ce qu'il y a à faire	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>
	E s t i m e z - v o u s	



**25.** Dans quels domaines estimez-vous que l'entreprise a acquis une compétence distinctive comparativement à la situation antérieure à votre adhésion au programme de mise à niveau ?

- Développement stratégique
- Management et organisation
- Marketing et commercialisation
- Gestion des ressources humaines
- Finance et comptabilité
- Qualité

**Autres:** .....

**26.** A la fin du programme mise à niveau, avez-vous eu des documents vous permettant de poursuivre les actions de développement des ressources humaines dans votre entreprise ?

Oui  Non

**27.** Si oui, quels genres de documents? .....

**28.** Si oui, par qui ont-ils été exploités (utilisés) ?.....

**29.** Si oui, de quelle manière ont-ils été exploités, précisez ?.....

**30.** Avez-vous, vous même, mené des opérations de formation ou autres envers votre personnel ?

Oui  Non

**31.** Si oui, quelles genres d'opérations ?.....

**32.** Estimez vous que la ou les formation(s) que vous avez reçue(s) a (ont) été suffisante(s) pour vous permettre d'acquérir de nouvelles compétences ?.

Oui  Non

32.1 Si non, pourquoi .....

33. D'après vous, la mise à niveau a t'elle atteint ses objectifs en ce qui concerne le développement des Compétences des ressources humaines ?

Oui  Non  .

34. Si oui, comment ? .....

34.1. Si non, pourquoi ?

.....

**Informations générales sur le répondant au questionnaire**

35. Quelle est votre Fonction :
- Chef d'entreprise
  - Le gérant de l'entreprise
  - Autre, précisez

36.1. Diplôme(s) .....

36.2. Niveau d'instruction.....

36.3. Age.....

37. En dehors de la formation initiale, avez-vous reçu d'autres formations ?

Oui  Non

37.1. Si oui, citez les : .....

38. Si chef d'entreprise : depuis quand êtes vous chef de votre entreprise ? .....

39. Si chef d'entreprise, avez-vous exercé d'autres activités avant de devenir chef d'entreprise ?

Oui  Non.

39.1. Si oui, lesquelles?.....

## ENQUETE ANNEXE N 5

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre de Recherche en Économie

Appliquée pour le Développement



مركز البحوث في الاقتصاد

التطبيقي للتنمية

PNR :

27/162u/4832

« Enquête 2013 sur la Mise à Niveau des compétences et gestion des ressources humaines »

### QUESTIONNAIRE

( Responsables direction PME wilaya )

Monsieur, Madame,

*Le Centre de Recherche en Economie pour le Développement (CREAD) mène actuellement une recherche, dans le cadre du Programme National de Recherche(PNR), sur « La Mise à Niveau des compétences et gestion des ressources humaines''.*

Développement des compétences et gestion des ressources humaines dans le programme de mise à niveau des PME/PMI Algériennes .PNR 27/162u/4832.Chef de Projet :Mme Khettache Rabiaa.

*Les entreprises de votre wilaya ont bénéficié du programme « mise à niveau », nous sollicitons votre collaboration en vue de nous renseigner ce guide relatif à l'apport de cette opération . Nous nous engageons, à la fin de ce travail de recherche, à vous faire connaître les résultats en vous invitant à un atelier technique de présentation des principaux résultats qui aura lieu au CREAD.*

*NB : Toutes les données recueillies seront traitées de manière strictement confidentielle.*

**Nous vous remercions d'avance de votre compréhension et de votre collaboration**

**Nom de l'enquêteur :**

**Date**

**Nom de l'entreprise :**

**Lieu :**

*Visa du Responsable  
Direction PME Wilaya*

**Personne à contacter :**  
Mme Khettache Rabiaa,  
Chef de projet.  
Tel : 0551998745  
Email :rkhettache@gmail.com

**1- Comment trouvez-vous les entreprises qui ont suivi le programme de mise à niveau au plan de la performance ?**

	Accord total	Accord	En désaccord	En désaccord total	Sans réponse
Elles ont des résultats financiers positifs qu'avant					
Elles représentent le potentiel d'entreprise à forte croissance dans la région					
Elles ont plus d'opportunités qu'avant					
Elles bénéficient d'un soutien et d'un accompagnement prioritaire par les pouvoirs publics					
Les rendements de leur personnel ont progressé (la part de la production horaire a augmenté)					
Elles exportent plus que les autres dans la région					

**Développement des compétences et gestion des ressources humaines dans le programme de mise à niveau des PME/PMI Algériennes .PNR 27/162u/4832.Chef de Projet :Mme Khettache Rabiaa.**

Elles recrutent plus que les autres dans la région					
Elles déposent plus de brevets depuis leur mise à niveau					
Elles ont introduit de nouveaux produits sur le marché (diversification de la gamme produit)					
Elles ont introduit des changements dans leur organisation de travail (process de travail et engineering)					
Elles ont acquis de nouvelles technologies					
Elles ont introduit des changements dans leur management					
Elles ont mis en place une démarche de certification des produits					
Elles ont mis en place une démarche Qualité des produits et des process de travail					

**2 - Comment trouvez-vous les entreprises qui ont suivi le programme de mise à niveau au plan de l'insertion dans des réseaux d'affaires ?**

	Accord total	Accord	En désaccord	En désaccord total	Sans réponse
Elles sont affiliées à des organisations patronales					
Elles contribuent d'une manière active au sein des chambres de commerce locales pour bénéficier du soutien et des opportunités de collaboration avec les entreprises adhérentes					
Elles font de plus en plus appel au soutien des sous-traitants, des fournisseurs et des consultants					
Elles sont plus ouvertes sur le monde de la recherche pour bénéficier des					

**Développement des compétences et gestion des ressources humaines dans le programme de mise à niveau des PME/PMI Algériennes .PNR 27/162u/4832.Chef de Projet :Mme Khettache Rabiaa.**

expertises technologiques					
Elles participent aux foires et organisent des évènements en vue de se faire connaitre					
Les entreprises sont plus présentes sur la toile (disposent de site web pour se faire connaitre et faire des affaires)					
Elles participent régulièrement aux rencontres organisées par les institutions de soutien comme le Ministère de l'industrie et de la PME, les associations patronales, etc.					

**3 - Comment trouvez-vous les entreprises qui ont suivi le programme de mise à niveau au plan de l'image sociale ?**

	Accord total	Accord	En désaccord	En désaccord total	Sans réponse
Elles sont considérées comme des entreprises à forte croissance					
La plupart des chefs d'entreprise considèrent que le choix d'adhésion au programme de mise à niveau est approprié pour développer l'entreprise et la rendre performante					
Les entreprises qui ont suivi le programme de mise à niveau jouissent d'un haut niveau de respect et de considération au sein de la communauté d'affaire					
Les expériences d'entreprises qui ont suivi un programme de mise à niveau sont présentées comme des « succès					

story » dans les médias.					
--------------------------	--	--	--	--	--

**4 - Comment trouvez-vous les entreprises qui ont suivi le programme de mise à niveau au plan de la gestion de la ressource humaine ?**

	Accord total	Accord	En désaccord	En désaccord total	Sans réponse
Elles font suivre à leurs personnels plus de formation qu'avant					
Elles connaissent mieux les compétences de leur personnel					
Les référentiels des emplois sont connus et gérés par un service spécialisé					
Le personnel travaille mieux qu'avant					
Le responsable de l'entreprise s'implique personnellement dans la motivation de son personnel					
Les responsable de l'entreprise partage sa stratégie avec ses collaborateurs					
Le responsable de l'entreprise diffuse la stratégie auprès de l'ensemble du personnel de l'entreprise					
Les personnes qui sont en contact avec la clientèle ont été formées et utilisent les moyens les plus modernes de connaissance du marché					
les responsables de services ou structures sont plus compétents (disposent d'expertise) dans l'exercice de leurs missions					

**5 - Comment trouvez-vous les entreprises qui ont suivi le programme de mise à niveau au plan des relations avec l'environnement (les parties prenantes)**

	Accord total	Accord	En désaccord	En désaccord total	Sans réponse

Des personnes compétentes sont désignées par l'entreprise pour traiter les affaires avec la banque					
Des personnes disposant de réseaux de relations sont désignées pour traiter les affaires avec les APC					
Des personnes compétentes sont désignées par l'entreprise pour traiter avec les institutions en charge du secteur de l'industrie (ministère, direction IPMEPI...)					
Les bilans de l'entreprise sont réalisés dans les délais et transmis à la centrale des bilans (registre de commerce)					

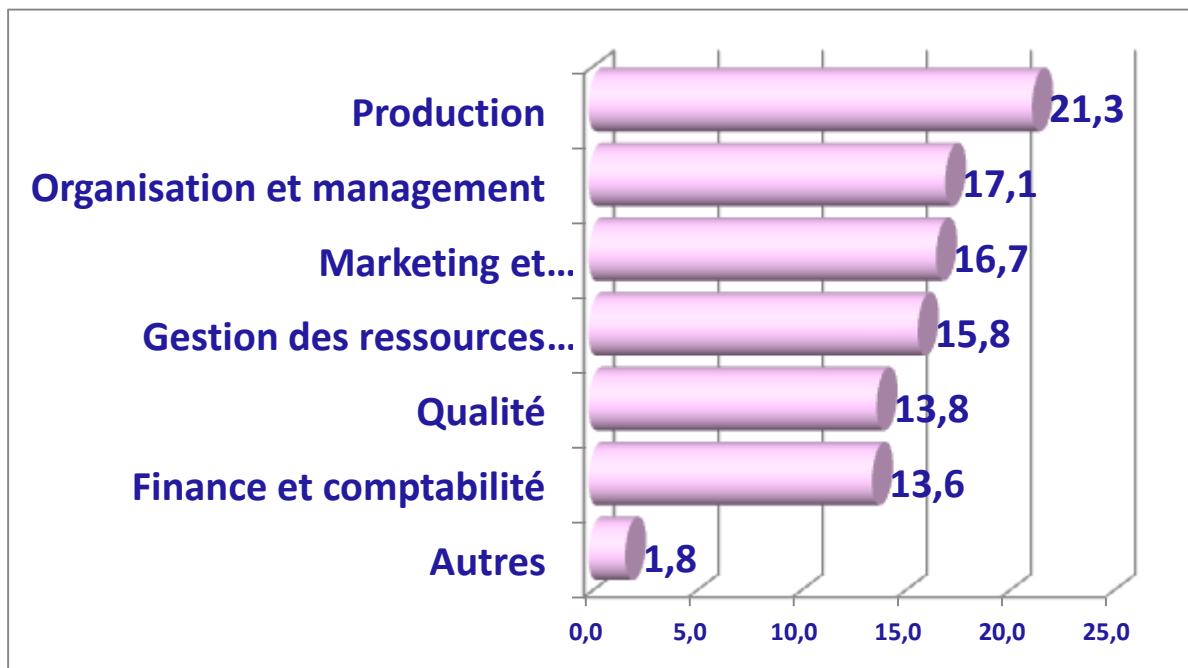
#### ANNEXE 6 :

#### DONNEES DE L ENQUETE ( SERONT ANALYSES ULTERIEUREMENT) .

#### Les différentes fonctions touchées par le programme de mise à niveau?

Quelles sont les principales fonctions de l'entreprise qui ont été touchées par le programme de mise à niveau?





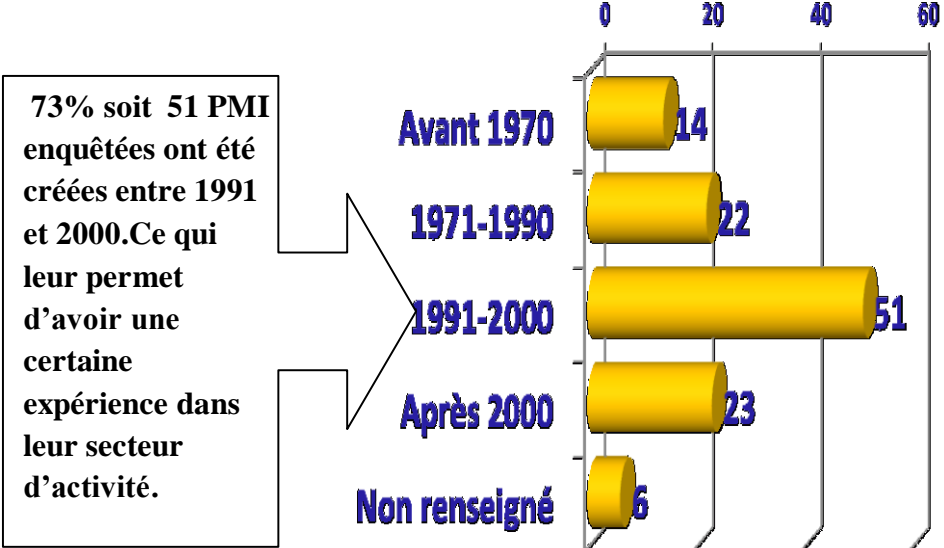
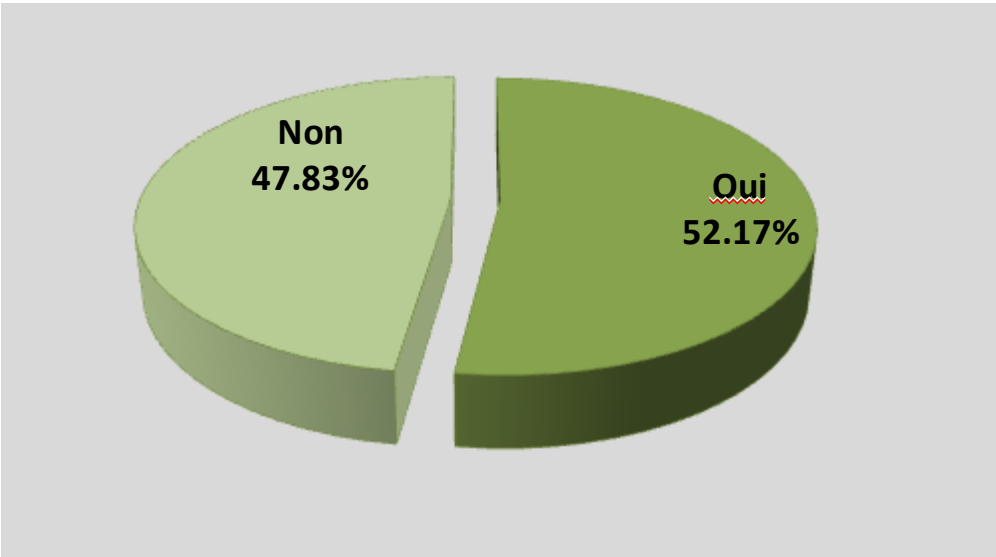
## Mise à Niveau et augmentation d'effectif

Depuis la mise à niveau vos effectifs ont-ils augmenté?

augmentation de l'effectif  
après la mise à niveau

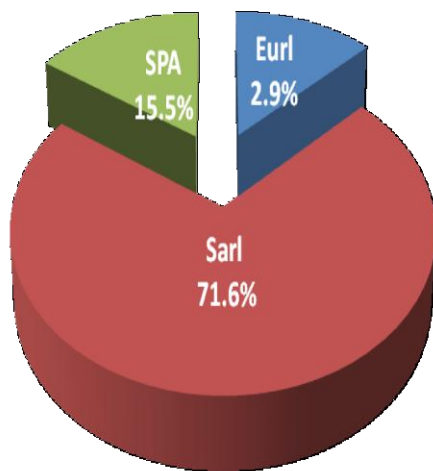
Q9	%	Total
Oui	52,17%	48
Non	47,83%	44
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>92</b>

**Augmentation de l'effectif après la mise à niveau**



## Statut de l'entreprise

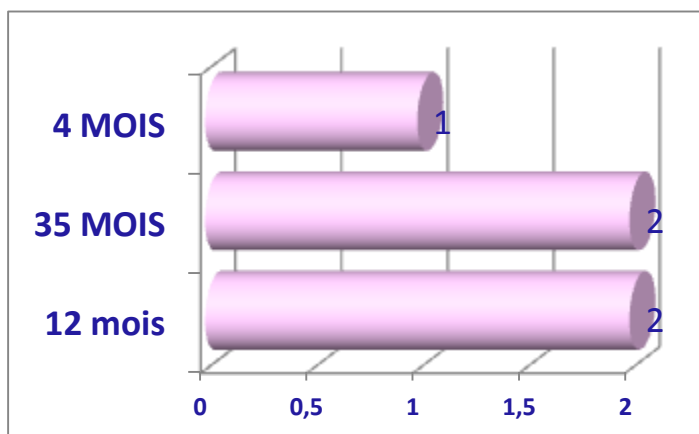
Figure°4



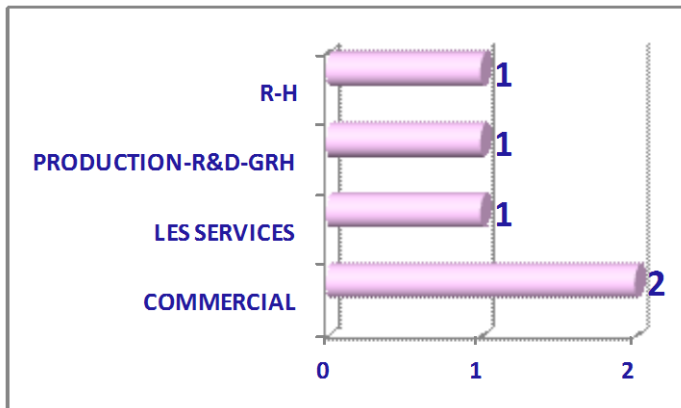
La majorité des PMI de notre échantillon(71,6% ) sont des entreprises à responsabilité limitée .

Q.19.Combien de temps ont duré les opérations de mise à niveau des compétences des RH dans chaque programme?

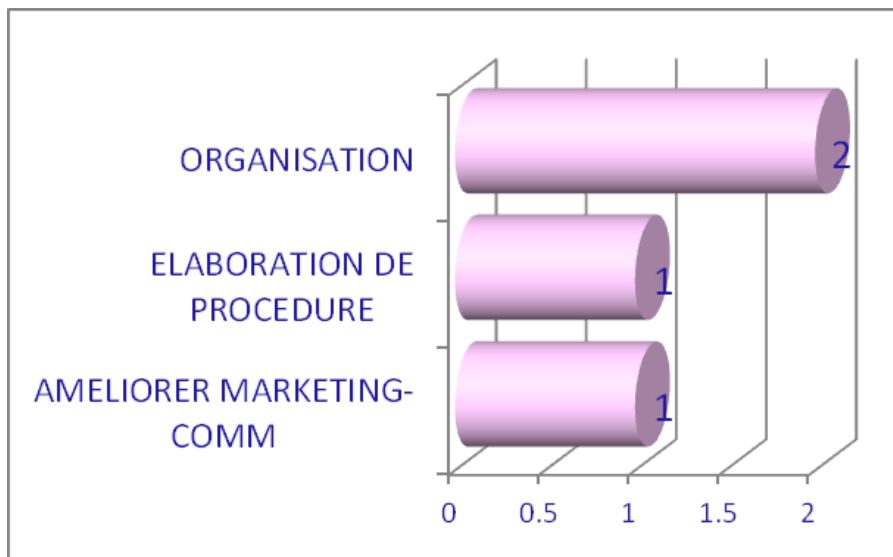
### Durée Programme ONUDI



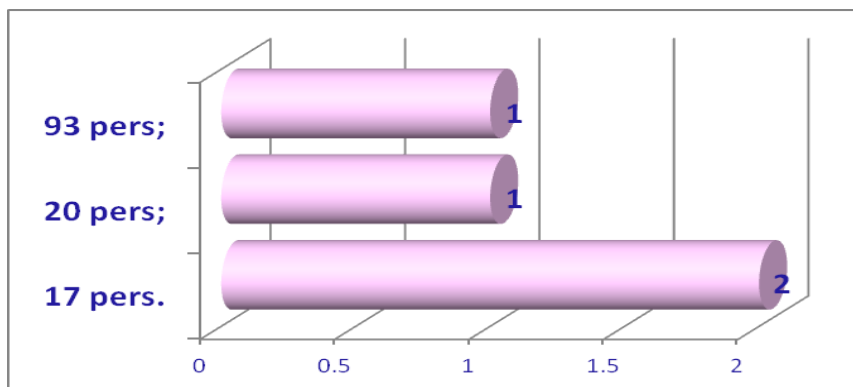
### Programme ONUDI : Services concernés

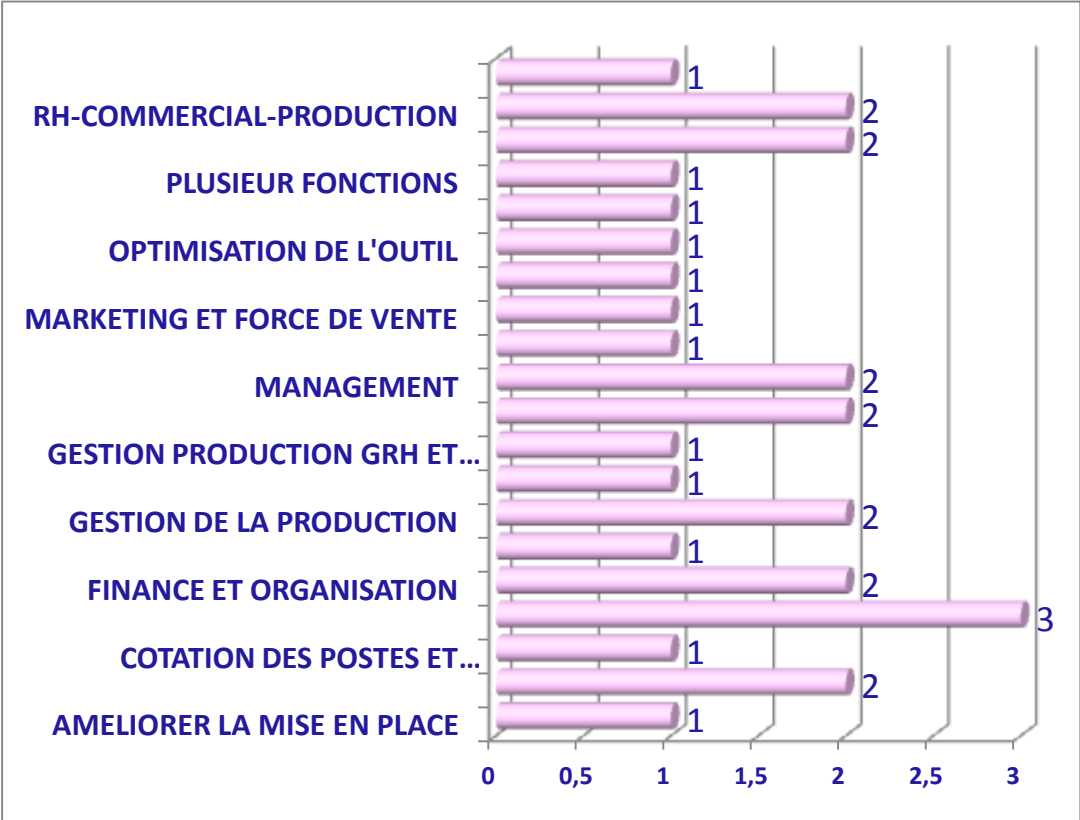


### Programme ONUDI : Opérations réalisées



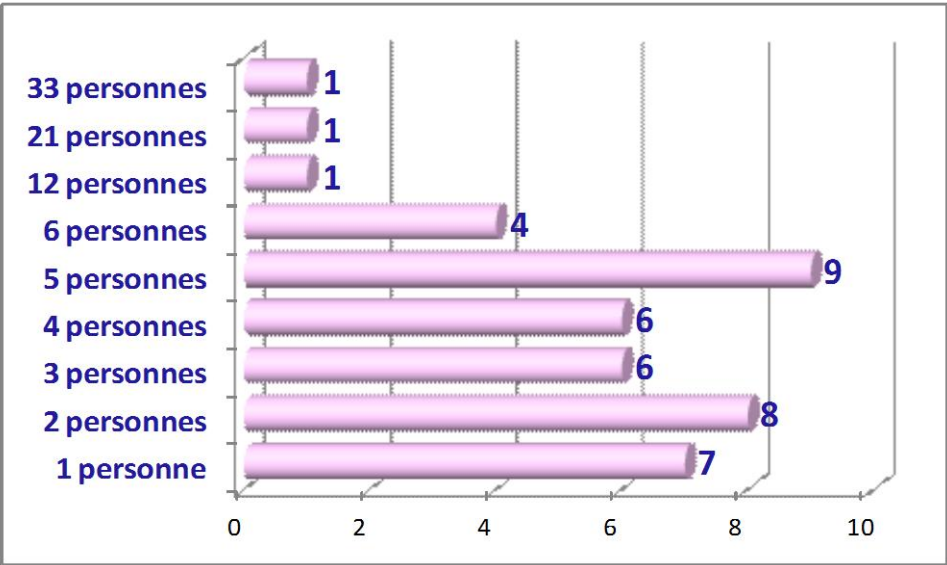
### Nombre d'agents concernés



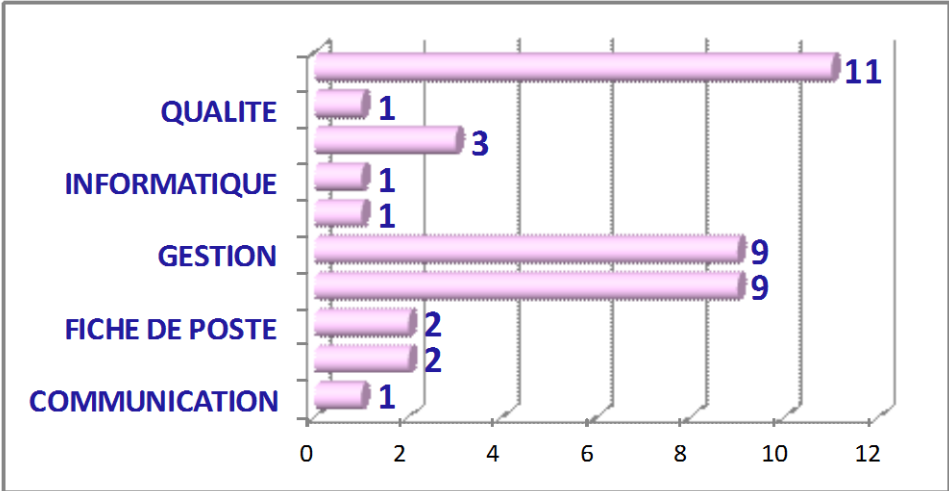


**Catégorie ayant bénéficié de la formation**

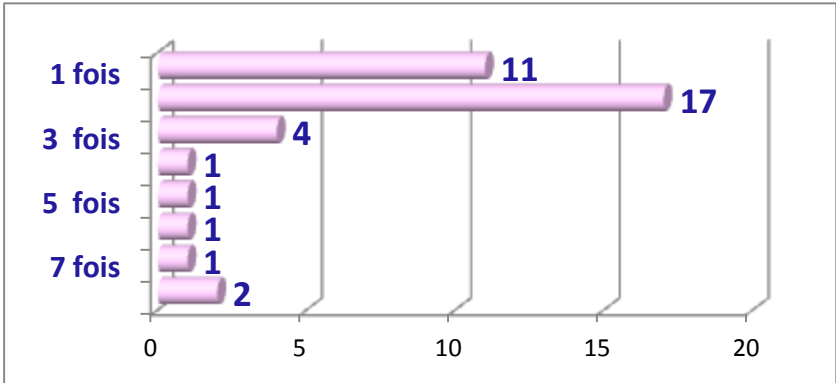
**Cadres administratifs :**  
**Nombre de personnes.**



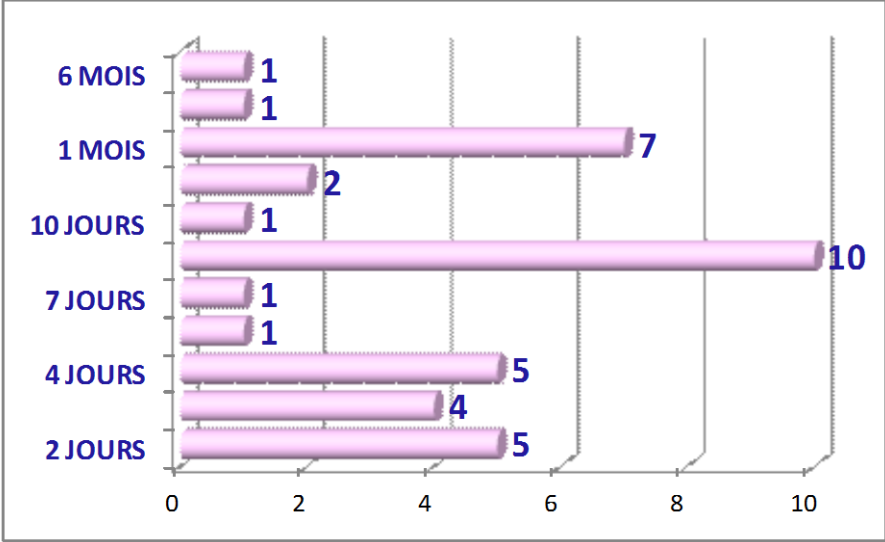
Type de formation



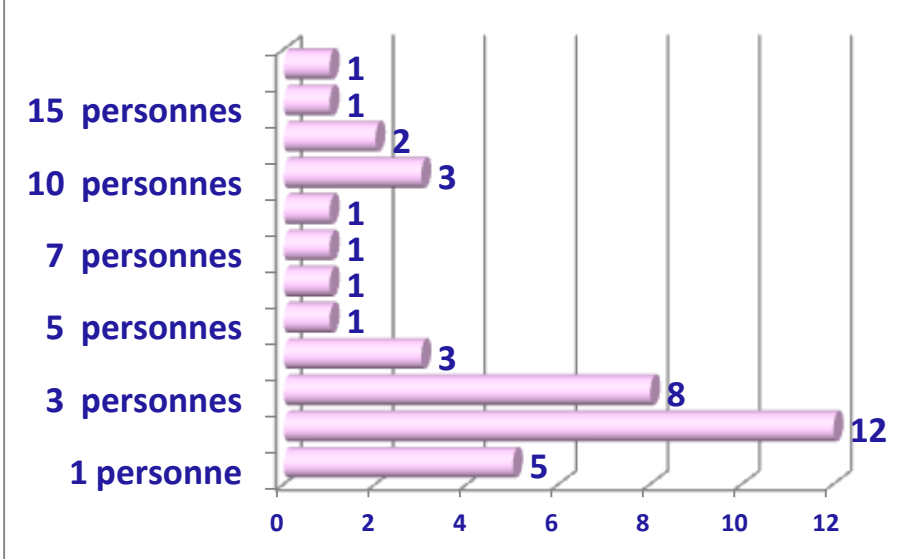
Nombre de fois



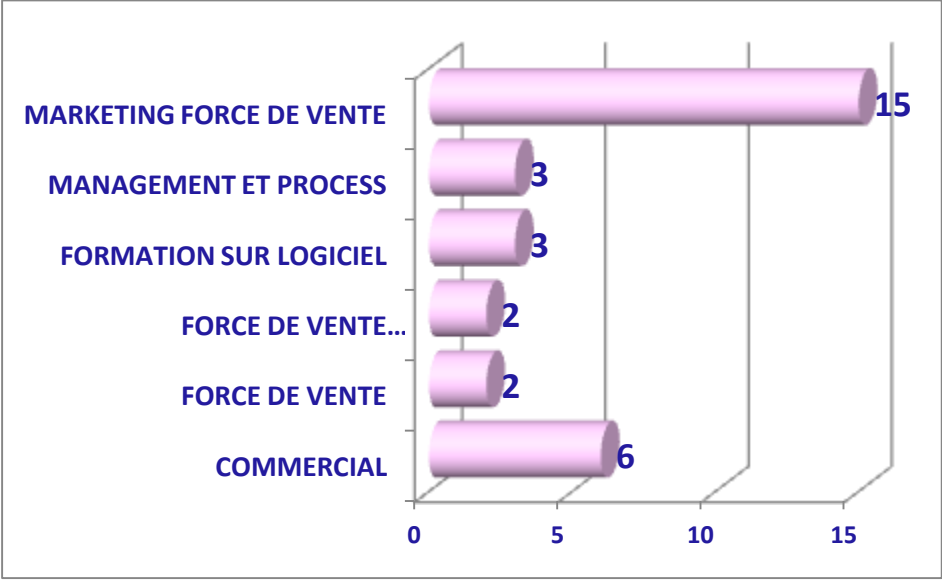
Durée de la formation



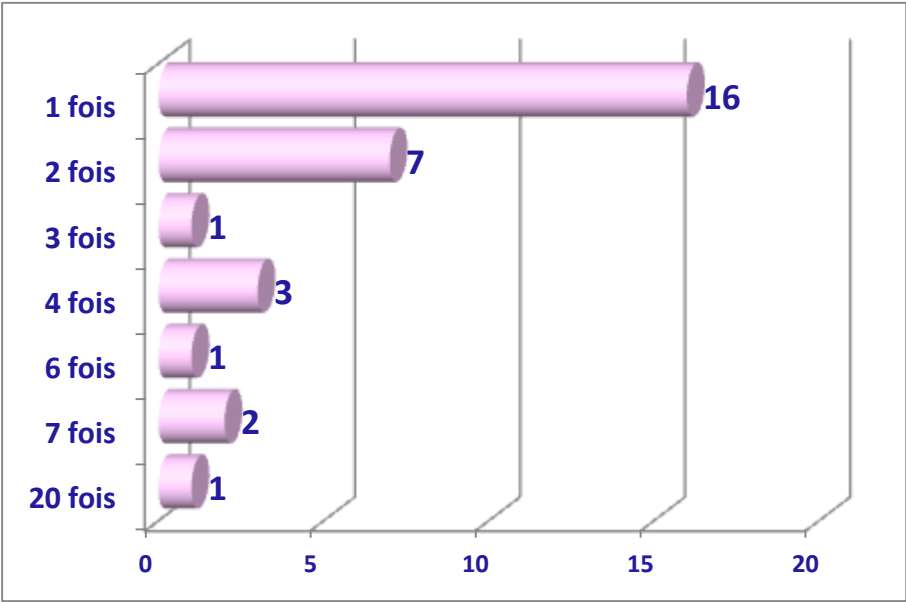
**Catégorie ayant bénéficié de la formation**  
**Cadres commerciaux et marketing**  
**Nombre de personnes**



Type de formation

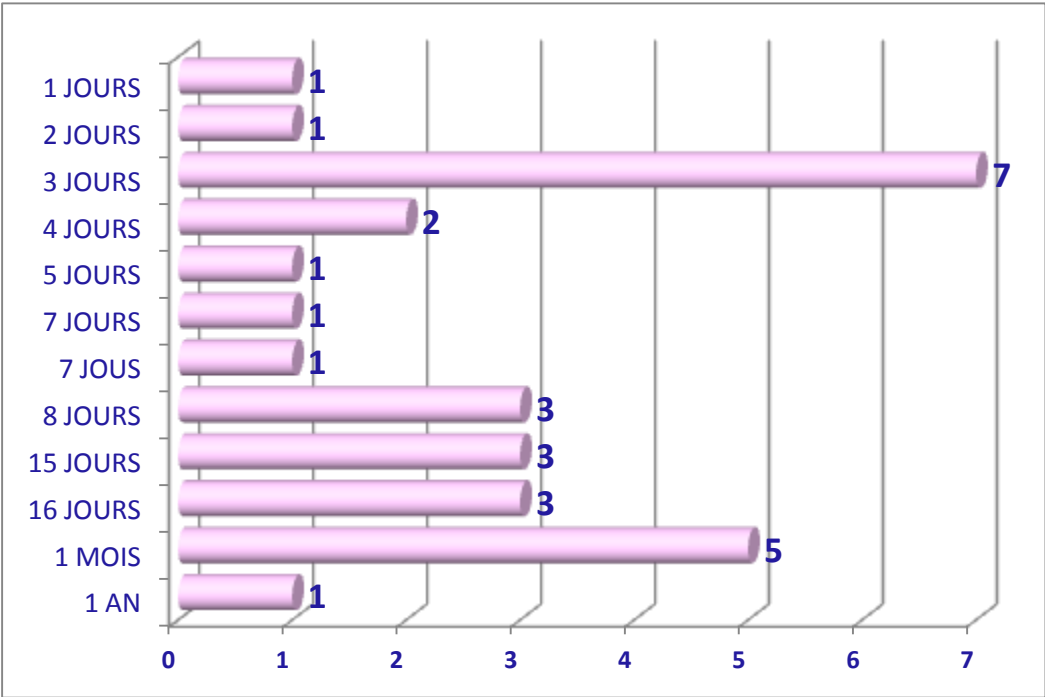


Nombre de fois





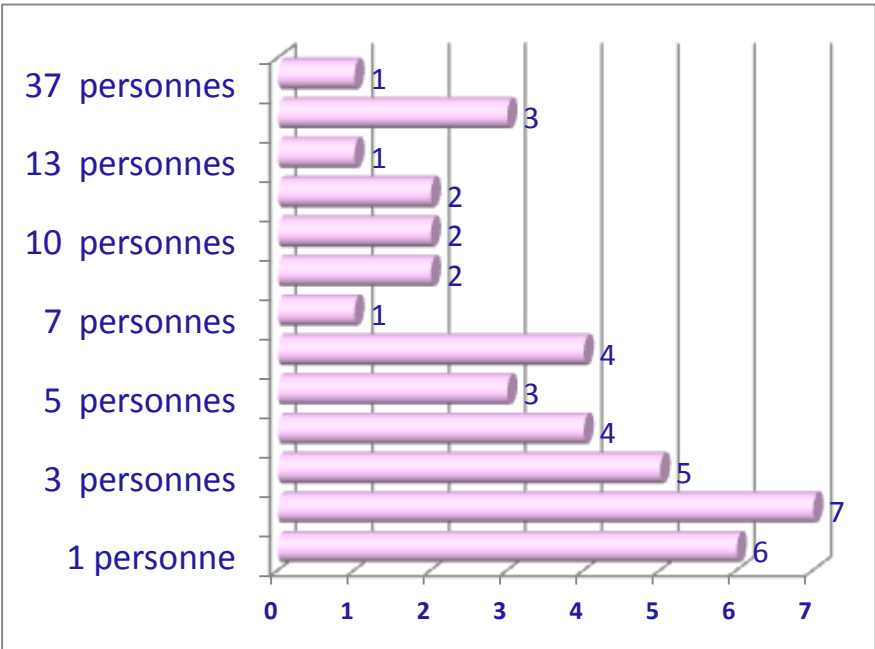
**Durée de la formation**



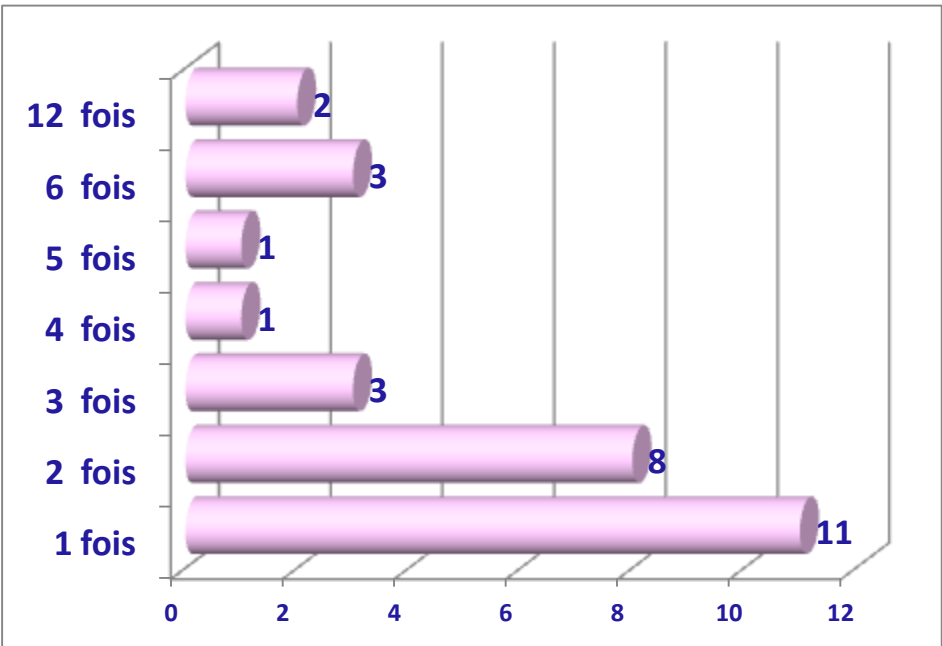
**Catégorie ayant bénéficié de la formation**

**Cadres technique et ingénieurs**

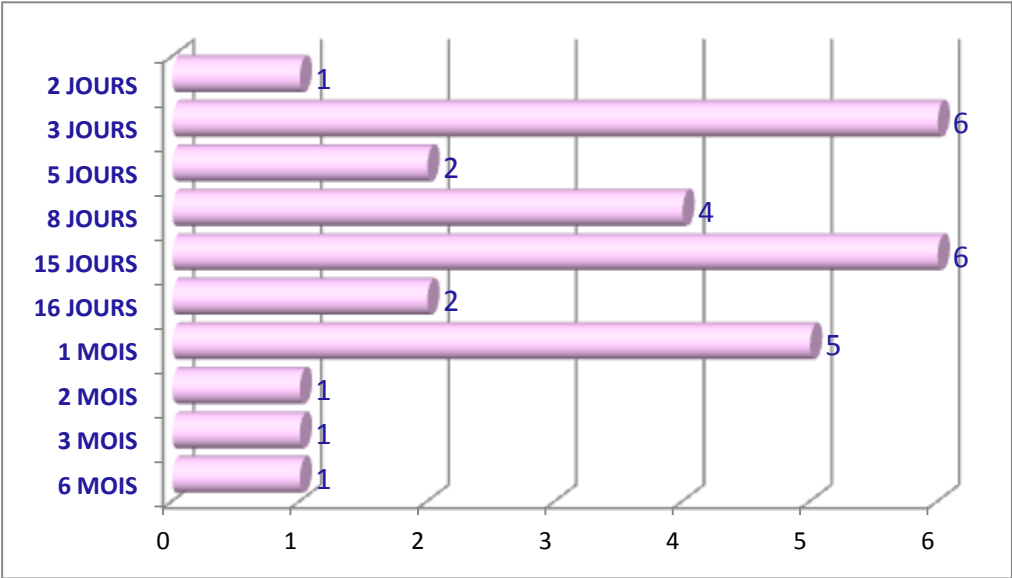
**Nombre de personnes**



Type de formation



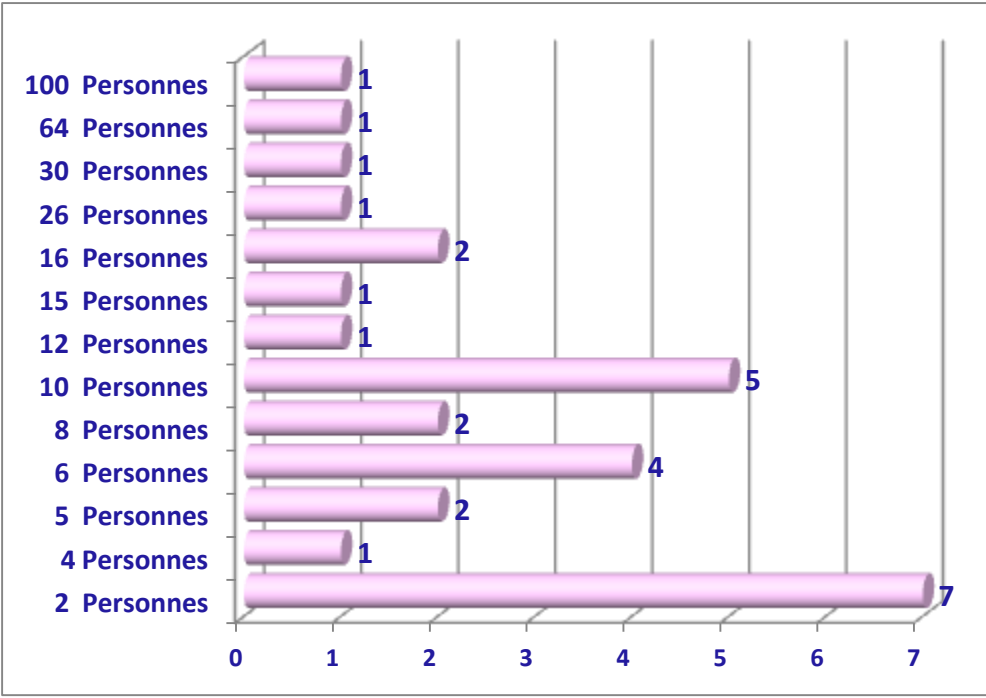
Durée de la formation



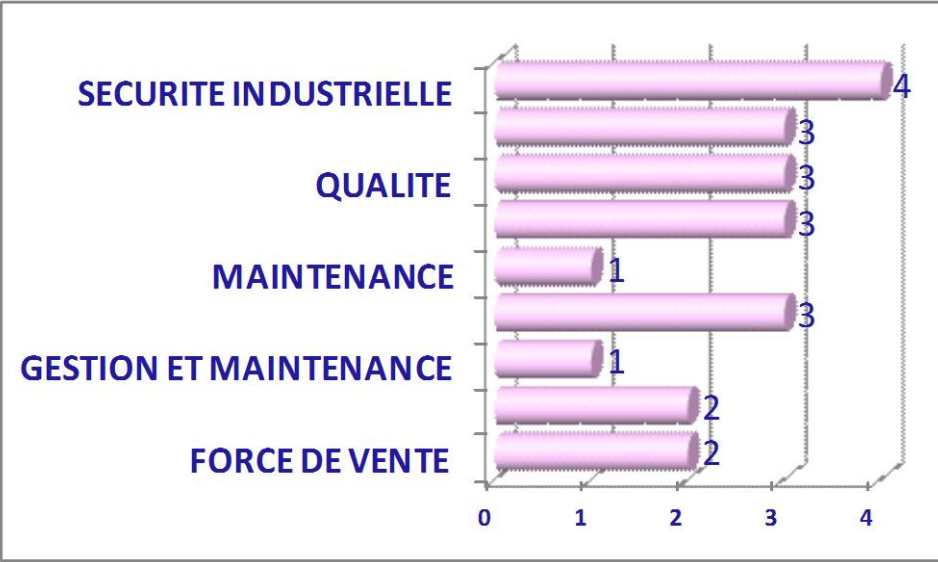
**Catégorie ayant bénéficié de la formation**

**Cadres moyens et Maitrise**

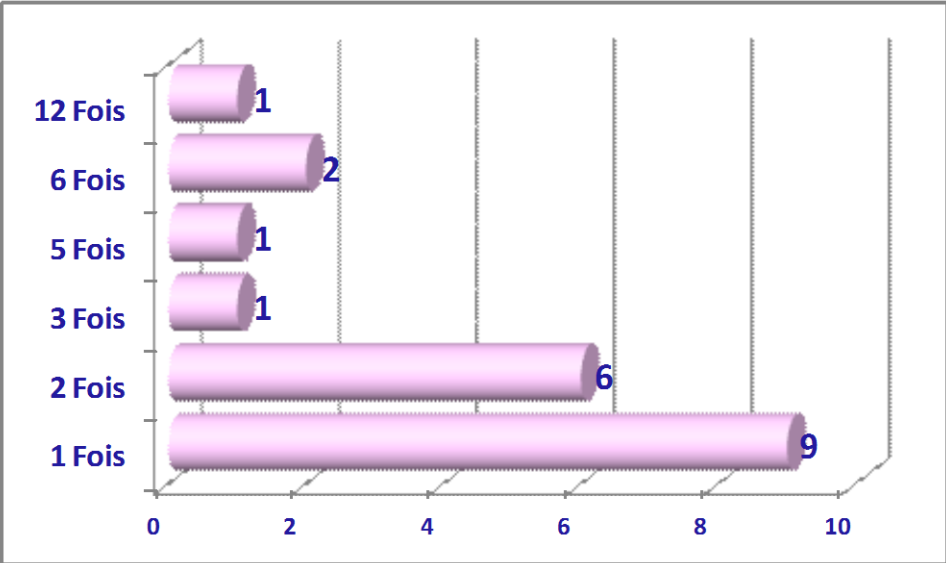
**Nombre de personnes**



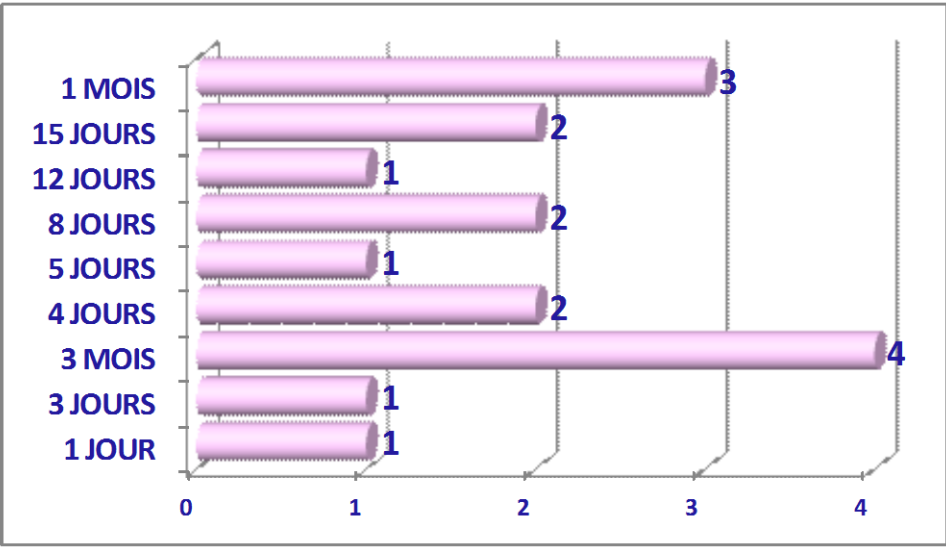
**Type de formation**



**Nombre de fois**



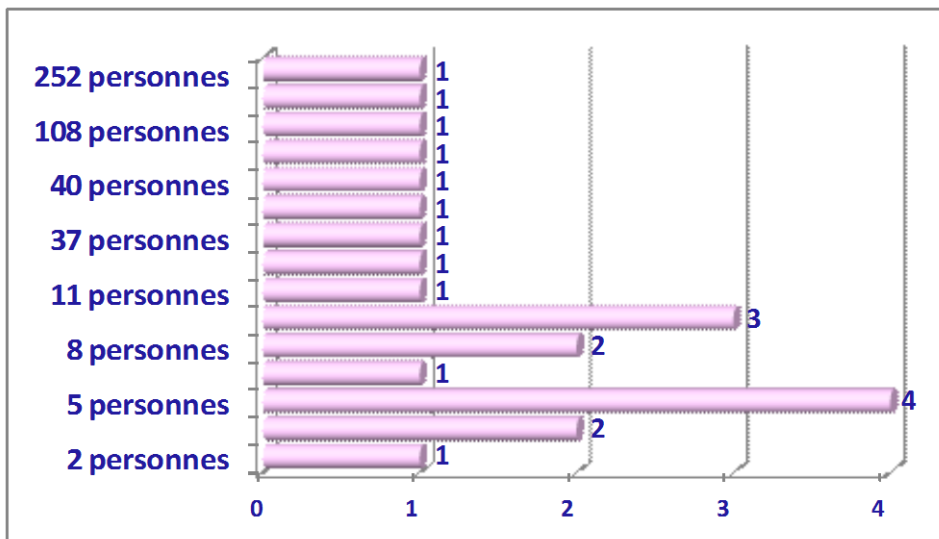
**Durée de la formation**



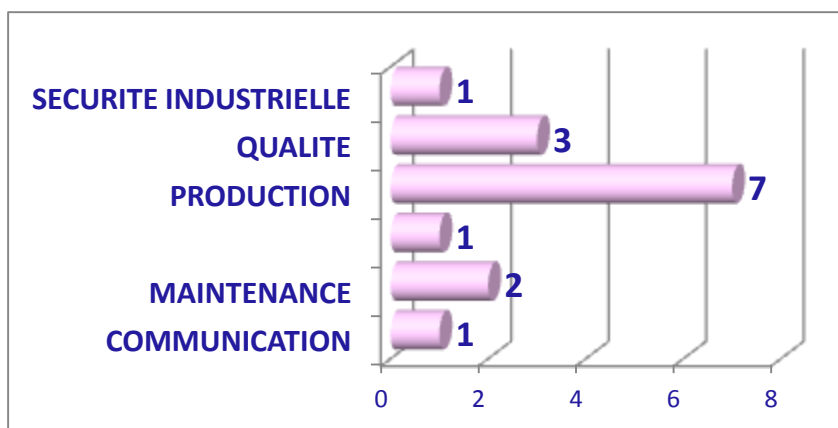
### Catégorie ayant bénéficié de la formation

#### Agents d'exécution

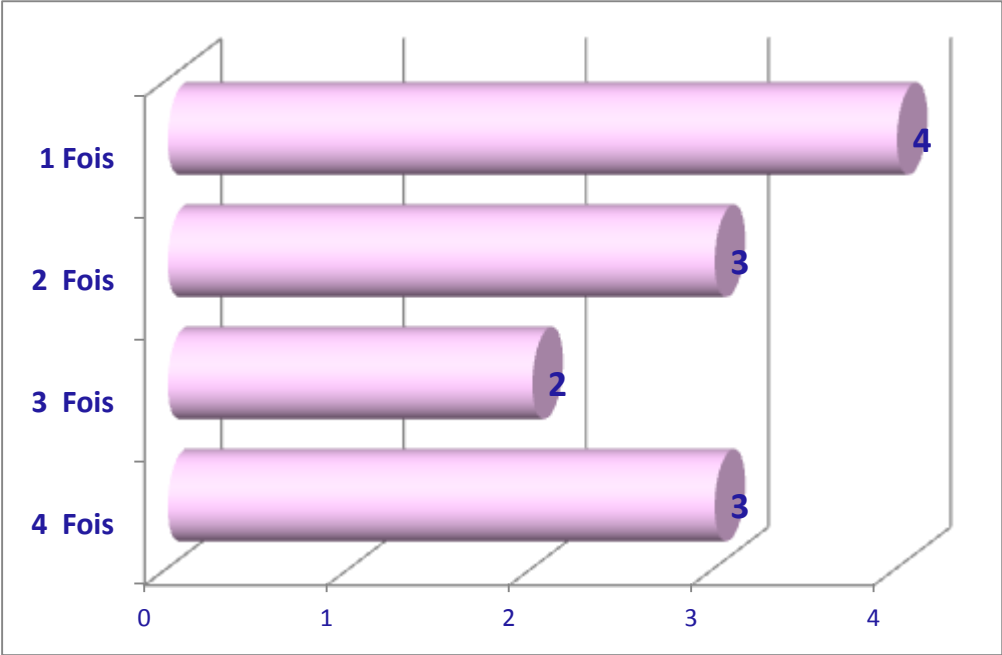
#### Nombre de personnes



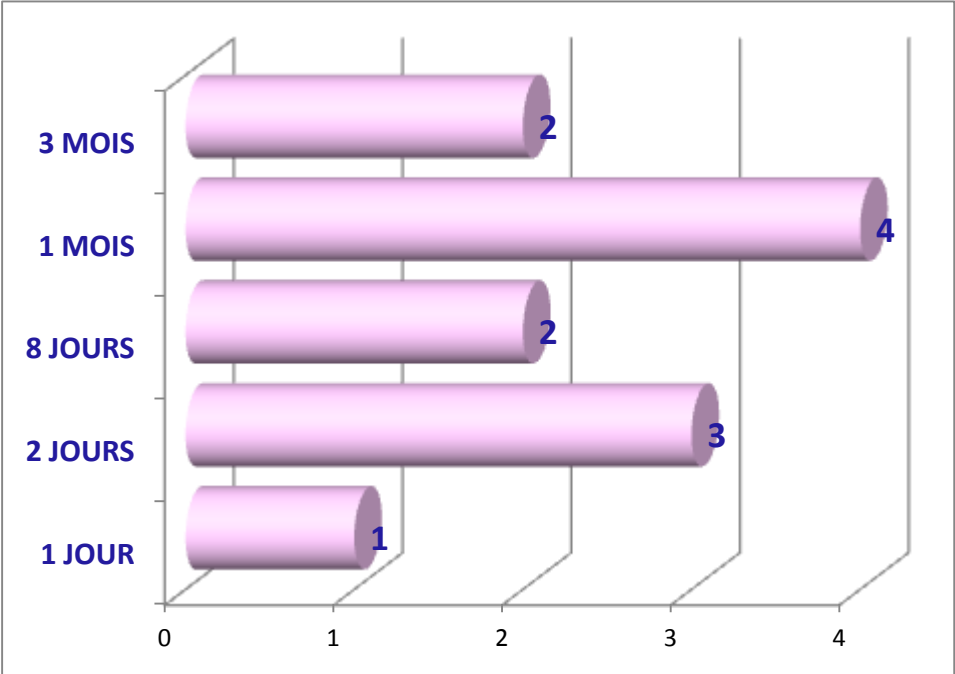
#### Type de formation



**Nombre de fois**

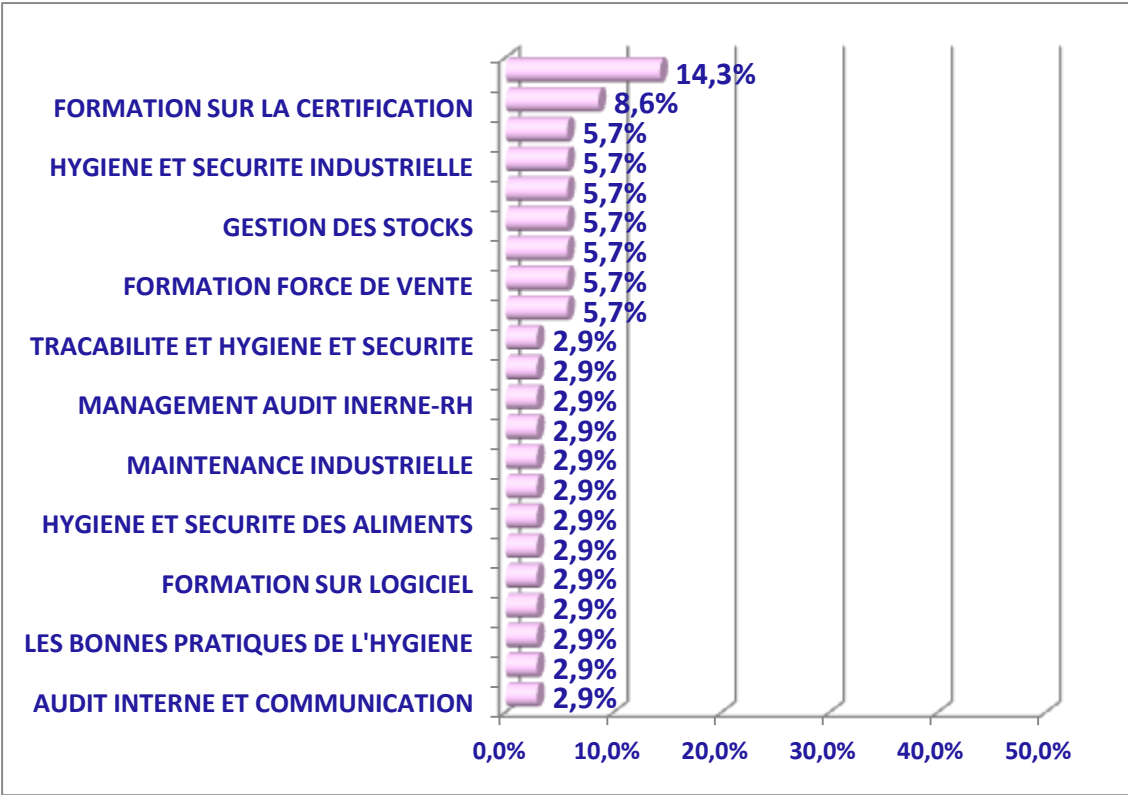


**Durée de la formation**



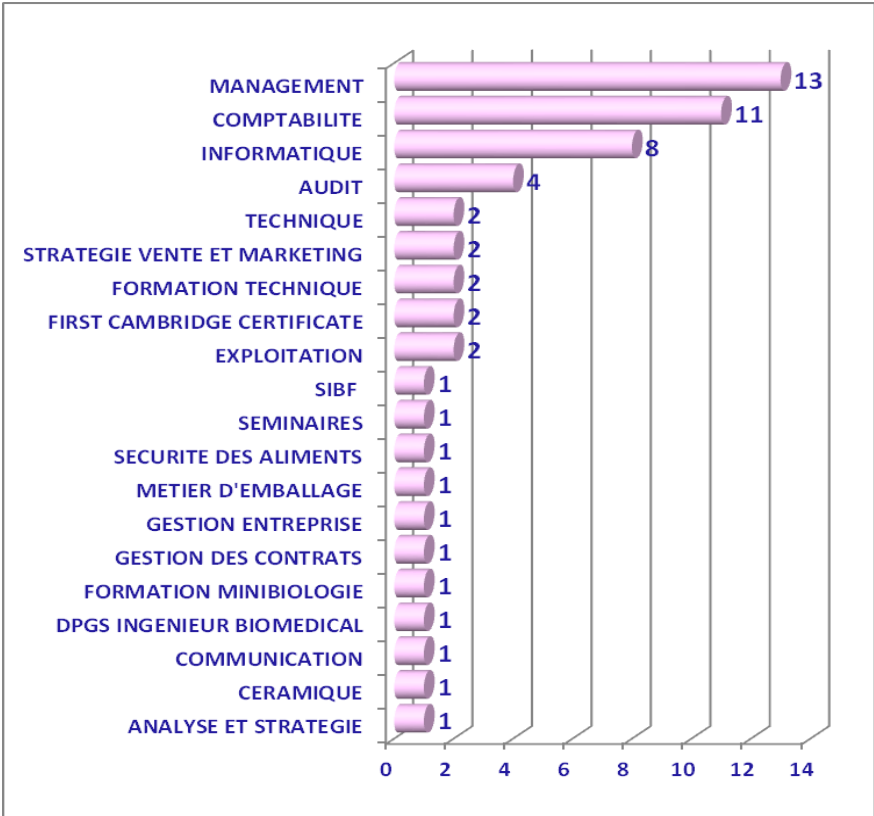
**Avez-vous, vous même, mené des opérations de formation ou autres envers votre personnel ?**

**.(Si oui) quels genres d'opérations ?**

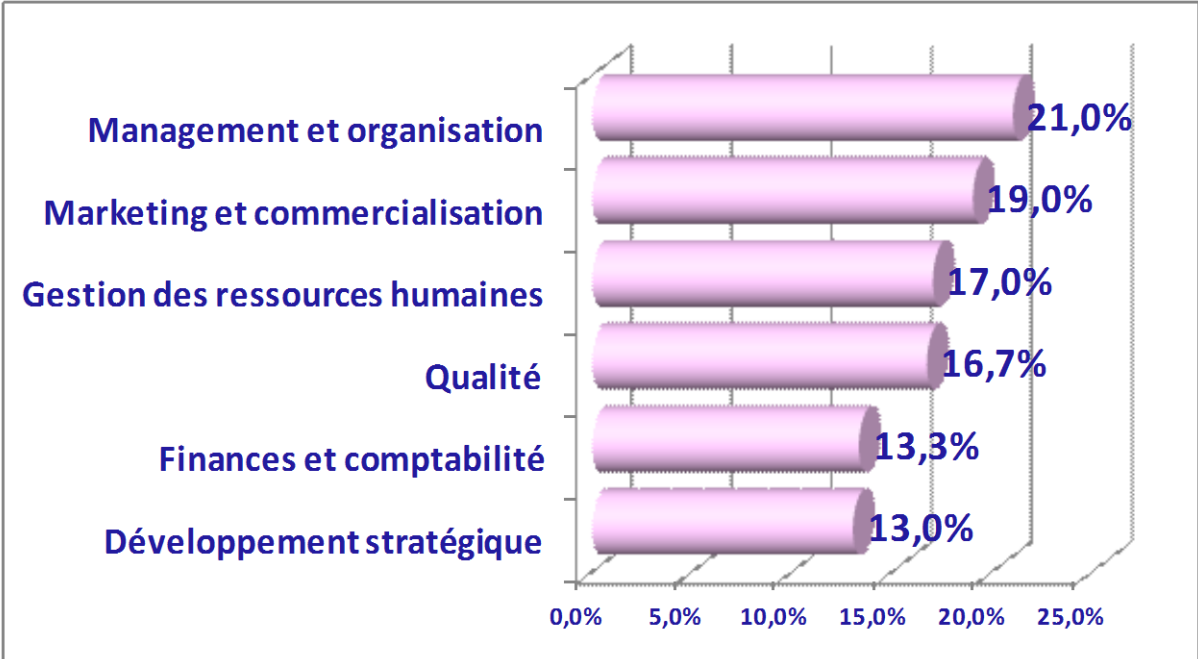


**(Si oui) quels genres d'opérations ?**

**Développement des compétences et gestion des ressources humaines dans le programme de mise à niveau des PME/PMI Algériennes .PNR 27/162u/4832.Chef de Projet :Mme Khettache Rabiaa.**

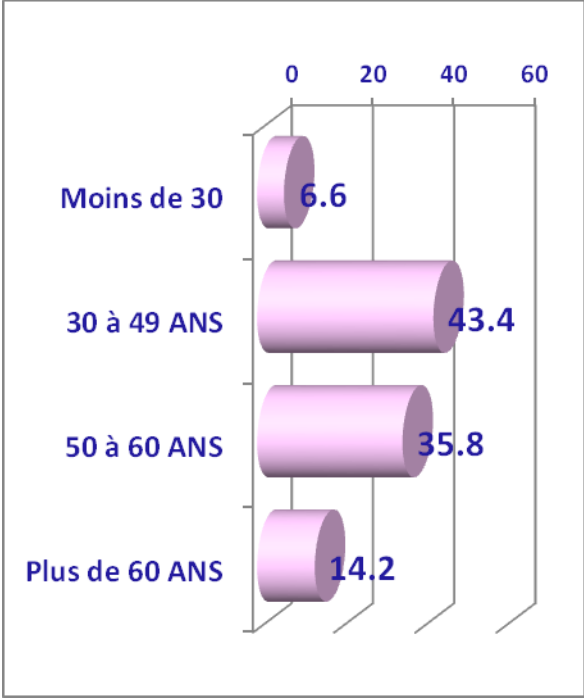


**Q.25.Dans quels domaines estimez-vous que l'entreprise a acquis compétence distinctive comparativement à la situation antérieure à adhésion à la mise à niveau?**





**Q.36.2.Age**



**Q.37.En dehors de la formation initiale avez-vous reçu d'autres formations ?**

