ITCEQ
Institut Tunisien de la Compétitivité
et des Etudes Quantitatives

PMN
Programme de Mise à Niveau

Programme de Mise à Niveau :

Bilan, réalisations et perspectives

Résultats de la 8ème enquête

Mars 2017

La présente étude est la propriété de l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Études Quantitatives (ITCEQ). Toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, de la présente publication, faite sans l'autorisation écrite de l'ITCEQ est considérée comme illicite et constitue une contrefaçon.

Les résultats, interprétations et conclusions émises dans cette publication sont celles de(s) auteur(s) et ne devraient pas être attribués à l'ITCEQ, à sa Direction ou aux autorités de tutelle.

Cette étude est effectuée pour le compte du Ministère de l'Industrie (Bureau de Mise à Niveau de l'Industrie). C'est le fruit du travail de toute une équipe de l'ITCEQ composée de : Sami Boussida, Belhassen Jébali (D.C des Études Économiques), Olfa Bouzaïene, Rim Ben Salhine, Nejla Koubâa et Adel Ben Khalifa (D.C. de la Synthèse et Modélisation), avec l'appui informatique de Mondher Thabet (D. C. du Système d'Information, de la documentation, de la Formation et de la Coopération), Mounir Ghouma et Mouna Abderrahmen, Henda Oukaili (D. C. des Études Sociales) et Kaïs Brahem) D.C des Études Économiques).

Remerciement : nous tenons à remercier M. Mounir Ben Saïd, Mme Mounira Bouali pour leurs remarques enrichissantes

Sommaire

Sommaire _____ *1*

Notes et abréviations _____ **3**

Liste des tableaux _____ **4**

Liste des graphiques _____ **5**

Introduction _____ **6**

Résumé et Conclusions _____ **7**

Recommandations _____ **12**

Chapitre I : Le Programme de Mise à Niveau pour relever le défi de la compétitivité industrielle _ *14*

I. Contexte de l'adoption du programme de mise à niveau : _____ **14**

1) Définition et Objectifs _____ 14

2) Intervenants et procédures de gestion du PMN _____ 15

3. La dynamique du programme de mise à niveau _____ 18

II. Etat des lieux: Objectifs et réalisations _____ **20**

1. Objectifs _____ 20

2. Réalisations _____ 21

3) Comparaison entre objectifs et réalisations du PMN _____ 26

III. Le PMN-Entreprise: relation institutionnelle _____ **27**

1) Outil d'évaluation: Enquête de perception _____ 27

2) Perception et satisfaction des entreprises à l'égard du PMN _____ 30

Chapitre II : La compétitivité d'une entreprise mise à niveau _____ *34*

I. Perception de la compétitivité par les entreprises _____ **35**

1. Perception de la compétitivité _____ 35

2. Orientations de la stratégie compétitive _____ 37

II. Performances compétitives et apports du PMN _____ **39**

1. Performances compétitives des entreprises mises à niveau _____ 39

2. Apport du PMN _____ 43

III. Perspectives des entreprises mises à niveau _____ **48**

1. Perspectives d'investissement _____ 49

2. Perspectives d'emploi : _____ 53

3. Le PMN et les nouveaux atouts de compétitivité 54

Chapitre III : Apports du PMN en matière d'appropriation du savoir par les entreprises 56

I. PMN et Ressources Humaines 56

II. PMN et nouvelles Technologies 58

1. L'intégration des technologies 58
2. Les technologies de l'information et de la communication 60

III. PMN, R&D et innovation 62

1. Recherche et Développement 62
2. Innovation 64

IV. PMN et pratiques managériales 71

Notes et abréviations

PMN	Programme de Mise à Niveau
BMN	Bureau de mise à niveau
PME	Petites et Moyennes Entreprises
ZLE	Zone de Libre Echange
IAA	Industries Agro-Alimentaires
IME	Industries Mécaniques et Electriques
ITH	Industries du Textile et d'Habillement
ICC	Industries du Cuir et Chaussures
IMCCV	Industries des matériaux de Construction, Céramiques et Verres
ICH	Industries chimiques
ID	Industries Diverses
TIC	Technologie de l'information et de communication
R&D	Recherche et Développement

Liste des tableaux

Tableau 1: Evolution des réalisations du PMN ____ *22*
Tableau 2: Les réalisations totales par période (en %) ____ *22*
Tableau 3: Réalisations par grande région pour la période 1996-2016 ____ *25*
Tableau 4:Récapitulatif des objectifs et des réalisations ____ *26*
Tableau 5: Structure sectorielle ____ *29*
Tableau 6: Structure de l'échantillon par régime et par taille ____ *29*
Tableau 7 : Nombre de PMN achevés ____ *30*
Tableau 8: Appréciation de l'apport du PMN au niveau de la gestion d'entreprise (en %) ____ *31*
Tableau 9: Degré de satisfaction quant aux structures d'appui (en %) ____ *31*
Tableau 10: Degré de satisfaction quant au BMN (en %) ____ *33*
Tableau 11: Degré de satisfaction quant aux structures intervenantes au déblocage de la prime (en %) _ *33*
Tableau 12: Perception de la compétitivité par les entreprises copilées (en %) ____ *37*
Tableau 13: Stratégie de compétitivité par secteur ____ *38*
Tableau 14: Fréquence des entreprises ayant enregistré une augmentation du chiffre d'affaires ____ *40*
Tableau 15: Fréquence des entreprises ayant réalisé une augmentation du volume des exportations ____ *40*
Tableau 16: Fréquence des entreprises ayant enregistré une augmentation de leur effectif salarié ____ *41*
Tableau 17 : Les entreprises certifiées ou en cours d'obtention d'une certification (en %) ____ *42*
Tableau 18: Indicateurs de position de force de l'entreprise par secteur et par région (en %) ____ *44*
Tableau 19: Appréciation des entreprises de l'apport PMN à leur positionnement compétitif (en %) ____ *44*
Tableau 20: Apport du PMN dans les aspects relatifs à : ____ *45*
Tableau 21: Apport du PMN dans les aspects relatifs à : ____ *46*
Tableau 22 : Apport du PMN à la productivité et à la qualité du produit ____ *48*
Tableau 23: Les problèmes susceptibles d'entraver la réalisation des investissements ____ *51*
Tableau 24: Problèmes susceptibles d'entraver l'investissement immatériel ____ *52*
Tableau 25 : Problèmes susceptibles d'entraver l'investissement matériel ____ *52*
Tableau 26: Pourcentage des entreprises procédant à de nouveaux recrutements par catégorie de personnel ____ *53*
Tableau 27: Pourcentage des entreprises jugeant l'apport des transferts technologiques très important *59*
Tableau 28: Pourcentage des entreprises disposant des technologies ____ *60*
Tableau 29 : Pourcentage des entreprises ayant une activité de R&D ____ *63*
Tableau 30: Pourcentage des entreprises effectuant la R&D par type de pratique ____ *64*

Liste des graphiques

Graphique 1: Investissements et primes approuvés par type d'investissement (en MD) 21
Graphique 2: Répartition sectorielle des dossiers approuvés 24
Graphique 3:Structure d'investissement 24
Graphique 4: Evolution des réalisations par gouvernorat pour la période 1996-2016 26
Graphique 5: Structure de l'échantillon par région 29
Graphique 6: Stratégies de la compétitivité pour les entreprises copilées (en %) 37
Graphique 7: Stratégies de la compétitivité pour les entreprises non copilées (en%) 39
Graphique 8: Renforcement de la position de force de l'entreprise 43
Graphique 9: Perspectives d'investissement pour les trois prochaines années (%) 49
Graphique 10: Résultats sectoriels des perspectives d'investissement en Hausse 50
Graphique 11: Résultats régionaux des perspectives d'investissement en hausse 50
Graphique 12: Pourcentage des entreprises procédant à de nouveaux recrutements par catégorie de personnel 54
Graphique 13: Stratégies adoptées en matière de maîtrise de l'énergie (en %) 55
Graphique 14: Appréciation de l'apport du PMN au niveau de la gestion des ressources humaines 57
Graphique 15: Renforcement de la qualification des ressources humaines par secteur d'activité 57
Graphique 16 : Pourcentage des entreprises jugeant la contribution des TIC très importante 58
Graphique 17: Pourcentage des entreprises copilées disposant d'un site Web par secteur d'activité (en%) 61
Graphique 18 : Obstacles au développement de l'E-Commerce 62
Graphique 19: Répartition des entreprises innovantes mises à niveau 65
Graphique 20: Pourcentage des entreprises ayant coopéré avec les partenaires extérieurs 67
Graphique 21: Développement des innovations de produits 67
Graphique 22 : Types d'Investissements réalisés pour l'innovation 68
Graphique 23: Les investissements d'innovation selon la taille pour les entreprises mises à niveau 69
Graphique 24: Les obstacles à l'innovation 70
Graphique 25 : Pratiques relatives à la production et à l'efficience 73
Graphique 26 : Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) 74
Graphique 27 : Pratiques liées à la qualité des produits 75

Introduction

Depuis les années 1990, la Tunisie a adopté une politique orientée vers plus d'intégration à l'économie mondiale qui s'est manifestée par la signature de l'accord d'association avec l'UE, la création de la ZLE, l'adhésion à l'OMC... De ce fait, l'entreprise tunisienne s'est trouvée toujours confrontée à la montée des pressions concurrentielles, aussi bien sur le marché interne que sur le marché externe. De telles circonstances ont poussé la Tunisie à adopter en 1995 un Programme de Mise à Niveau (PMN) afin de renforcer la capacité concurrentielle, d'encourager le partenariat industriel, de renforcer l'environnement socio-économique et d'accélérer le processus de modernisation des entreprises. Pour garantir son objectif ultime recherché, le PMN est appelé à accompagner les entreprises pour consolider leurs appareils productifs et leurs stratégies de développement.

Dans ce même ordre, une évaluation continue de ce programme s'impose pour permettre de répondre à une question principale, celle de savoir dans quelle mesure le PMN est parvenu à atteindre son objectif principal, pour pouvoir par la suite, établir des actions d'ajustement et d'adaptation du dit programme aux changements conjoncturels.

Le Ministère chargé de l'Industrie a confié la mission d'évaluation de ce programme à l'ITCEQ. A cette fin, une enquête a été menée auprès de deux échantillons: un échantillon principal composé d'entreprises copilées et un échantillon témoin composé d'entreprises non copilées.

Ce rapport d'évaluation déboucherait sur la formulation de recommandations qui suggèrent des mesures adéquates pour se rapprocher des objectifs fixés à travers le recensement des points forts à renforcer et les points faibles à contourner.

La mèthodologie adoptée dans ce rapport est basée essentiellement sur une analyse descriptive des informations disponibles concernant le programme depuis sont lancement. Deux types d'informations ont été utilisées : le premier est constitué des données publiées par le BMN pour le suivi de l'évolution et du dynamisme de ce programme (réalisations, objectifs). Le second type est constitué des résultats issus d'une enquête de perception des entreprises quant au programme, aux relations avec les différents intervenants au cours de sa réalisation et à son apport en matière de compétitivité et d'appropriation du savoir.

Le présent rapport s'articule autour de trois chapitres :

- **le premier** porte en premier lieu sur les objectifs et l'état d'avancement du PMN dans sa globalité depuis son lancement et d'apprécier l'exécution du PMN par les entreprises enquêtées ; et en second lieu il s'intéresse à la relation des entreprises copilées avec les différents intervenants dans le programme.

- **le deuxième chapitre** s'intéresse à la perception que se font les entreprises sur la notion de compétitivité et aux stratégies et déterminants pour apprécier, par la suite, l'apport du PMN en matière de renforcement de la compétitivité et des perspectives;
- **le troisième chapitre** constitue la suite de l'évaluation de l'apport PMN pour un aspect fort déterminant de la compétitivité et de la modernisation de l'entreprise, en abordant cet apport en matière d'appropriation de l'économie du savoir.

Résumé et Conclusions

Les informations disponibles montrent que le programme a connu plus de dynamisme durant la période 2006-2016. En effet, la part des réalisations enregistrées pendant cette période par rapport aux réalisations totales jusqu'àu mois d'avril 2016 a atteint plus que 58% en terme d'adhésions, 59% en terme d'approbations, 65% en terme d'investissements et 63% en terme de primes accordées.

Ces performances quantitatives sont confirmées par les résultats qualitatifs issus de l'enquête de perception des entreprises quant au programme ainsi que les services rendus par les différents intervenants dans sa réalisation.

La comparaison des résultats relatifs aux attentes par rapport à la réalisation montrent que le PMN répond dans une large mesure aux attentes des entreprises. En effet, le rapport réalisations-attentes varie entre 84% pour la gestion des ressources humaines à plus que 100% pour la gestion financière.

Degré de satisfaction et perception par les entreprises de l'apport du PMN

Les résultats de l'enquête révèlent que 55% des entreprises enquêtées sont globalement satisfaites des effets du PMN contre 15% d'entreprises non satisfaites. Toutefois, ce taux de satisfaction est en léger retrait par rapport à celui enregistré lors de l'enquête précédente (60%). L'apport le plus significatif du PMN concerne la gestion de la production, son apport dans les autres domaines (gestion commerciale, gestion financière et gestion du personnel) est moyennement apprécié par les entreprises.

Importance perçue du rôle des structures d'appui

Il y a lieu de relever que le BMN, a été relégué au deuxième rang en termes de satisfaction. Une amélioration remarquable par rapport à l'enquête précédente, passant de 63% à 68% des entreprises satisfaites et de 18% à 12% pour les non satisfaites, ce qui prouve les efforts considérables en termes d'amélioration de la qualité de services rendus. Un tel résultat peut fournir une explication du rythme de réalisation du BMN surtout au cours de la période post-révolution.

Les centres techniques figurent au premier rang au niveau des structures les mieux appréciées par les entreprises copilées avec 72% de réponses favorables, taux légèrement inférieur à celui de l'enquête précédente (74%). Pour l'API, quoiqu'elle ne soit plus sollicitée comme auparavant dans la mesure où les services rendus ne sont pas d'une même importance, elle a subi actuellement une dégradation au niveau de l'échelle de satisfaction avec un taux de 51,7% de réponses favorables (contre 72% durant l'enquête précédente). Dans le même cadre, les centres de formation professionnelle et la douane occupent les derniers rangs en terme de satisfaction (moins de la moitié des entreprises copilées ne sont pas satisfaites).

Quant aux difficultés inhérentes à la réalisation du PMN, les entreprises déclarent que le déblocage de la prime est devenu plus difficile par rapport à l'enquête précédente, 52,3% (47% au cours de la 7ème enquête) d'entre elles estiment que le déblocage de la prime est plutôt difficile contre seulement 23,4% (27% au cours de la 7ème enquête) le jugeant plutôt facile.

Perception de la notion de la compétitivité

Les résultats montrent que les entreprises copilées assimilent la compétitivité aussi bien à la notion « meilleur rapport qualité/prix » que la notion « préserver, voir même améliorer les parts de marchés » (51% et 49% respectivement). Concernant les entreprises non copilées, la compétitivité est perçue par 68% d'entre elles comme le meilleur rapport qualité-prix. Toutefois, lors de l'enquête précédente, la perception des entreprises concernant ces deux notions présentait un écart considérable par rapport à l'enquête actuelle. Ceci peut être expliqué par la mauvaise conjoncture nationale et internationale qui accentue les difficultés de préserver les parts de marché de la part des chefs d'entreprise.

Les orientations stratégiques des entreprises

Les diversifications des produits et des marchés figurent parmi les orientations les plus marquantes dans la stratégie des entreprises copilées, suivies par l'amélioration de la qualification des ressources humaines et l'innovation, classées en second rang. L'offre d'un prix relativement bas et la spécialisation dans certains produits sont perçues comme les stratégies les moins prioritaires.

Pour les entreprises non copilées, les choix stratégiques sont fortement similaires à ceux de l'échantillon copilé, dans la mesure où les diversifications des produits et des marchés et l'amélioration et la qualification des ressources humaines constituent les orientations prioritaires.

Performances compétitives des entreprises mises à niveau

Le pourcentage des entreprises copilées ayant enregistré une augmentation du chiffre d'affaires est passé de 58% à 62% entre 2014 et 2015. En revanche, les entreprises non copilées ont connu une diminution en passant de 63,1% en 2014 à 60,7% en 2015.

Les meilleures performances sont repérées au niveau des Industries Agro-alimentaires (IAA) et des Industries Chimiques.

Les résultats relatifs à l'augmentation du volume des exportations montrent que, malgré la légère évolution positive entre 2014 et 2015, le pourcentage des entreprises ayant enregistré une faible augmentation en passant de 43,7% en 2014 à 45,5 % en 2015.

Une entreprise sur deux déclare que son effectif salarié a augmenté. Un tel résultat est globalement acceptable dans la conjoncture actuelle.

S'agissant des performances au niveau de la qualité (Certification**)**, les investigations effectuées montrent que :

- Globalement, les entreprises interviewées ne sont pas suffisamment avancées à cet effet.
- Les résultats diffèrent selon le secteur et selon les différentes formes de certification.
- Les entreprises mises à niveau sont beaucoup plus performantes que celles de l'échantillon témoin.

Apport du PMN :

- Les résultats montrent que 64% des entreprises estiment que globalement le PMN avait un apport moyen ou important dans le renforcement du pouvoir des entreprises vis-à-vis des concurrents et des partenaires. Ce résultat est relativement meilleur que celui ~~issu~~ de l'enquête précédente (56%).
- Sur le marché local ou sur le marché à l'export les entreprises déclarent que le renforcement du positionnement compétitif reste relativement modeste surtout vis-à-vis des concurrents étrangers.

Perspectives d'investissement et d'emploi :

- Une part importante des entreprises copilées déclarent que leurs perspectives d'investissement durant les trois prochaines années sont en hausse. (65,2% pour l'investissement matériel et 66,9% pour l'investissement immatériel).
- Les facteurs susceptibles d'entraver la réalisation des investissements sont globalement, l'incertitude qui constitue la principale contrainte, et à un degré moindre, l'insécurité et l'insuffisance de la demande.

- En matière de nouveaux recrutements, 62% des entreprises copilées ont déclaré que le PMN leur a permis de procéder à des nouveaux recrutements. En tenant compte de la taille de l'entreprise, les résultats montrent que cet apport est ressenti par 79% des grandes entreprises et par 58% des PME. Par rapport à l'enquête précédente, les résultats sont moins performants (82% et 75% respectivement).

PMN et Maîtrise de l'énergie

Le niveau de conscience des entreprises mises à niveau quant à la maîtrise de l'énergie a augmenté. En effet, 32% des entreprises copilées (contre 21% pendant l'enquête précédente) déclarent avoir élaboré un audit énergétique durant les trois dernières années. Cette prise de conscience est moins ressentie chez les entreprises non copilées (12% seulement au cours des deux enquêtes).

Apport du PMN en matière de TIC et R&D

Concernant l'intégration des TIC, bien que les chefs d'entreprises jugent que le PMN ait un apport indéniable en matière d'amélioration du positionnement compétitif des entreprises, nous relevons quelques insuffisances au niveau de l'acquisition des technologies, de la maîtrise technologique, de l'amélioration de la productivité et de la maitrise de la qualité. Ces insuffisances sont liées à:

- la technologie extranet reste peu diffuse: seulement 32% des entreprises mises à niveau tirent profit de cette technologie contre 10% pour les entreprises non mises à niveau.
- l'activité de l'e-commerce n'a pas suffisamment progressé durant ces dernières années. En effet, 3% des entreprises copilées ont déclaré avoir eu recours à l'e-Commerce.
- l'apport du PMN dans le domaine des brevets, licences, marques et modèles est plutôt faible : on compte seulement 9% des entreprises copilées ayant acquis des brevets et licences et 24% ont enregistré des marques et modèles.

Apport du PMN en matière d'innovation

- Selon les résultats de l'enquête, 79% des entreprises copilées et 56% des entreprises non copilées ont déclaré avoir innové.
- L'innovation organisationnelle est la plus répandue dans les deux échantillons avec une proportion de plus de 78%. Il est à signaler, aussi, que la majorité des innovations organisationnelles dans les entreprises mises à niveau a été réalisée hors PMN.
- Concernant la coopération, l'enquête révèle que seulement 53% des entreprises copilées coopèrent avec d'autres entreprises ou organismes pour réaliser des activités d'innovation.

- Les entreprises mises à niveau, et plus particulièrement les PME, ne sont pas suffisamment incitées à nouer des relations avec les organismes de recherche, les clients, les fournisseurs (etc.), malgré qu'il n'existe pas de difficultés à la collaboration avec les partenaires extérieurs.
- Quant aux contraintes à l'innovation, les résultats révèlent que plus de 50% des chefs d'entreprises estiment que les contraintes financières ainsi que les obstacles relatifs au marché sont très importants.

Apport PMN en matière d'organisation de l'entreprise

- L'enquête révèle que les entreprises mises à niveau disposent dans l'ensemble d'une structure organisationnelle un peu moins rigide que les entreprises non mises à niveau.
- Les entreprises investissent beaucoup plus dans les pratiques liées à la gestion des ressources humaines et dans les pratiques liées à la qualité que dans les pratiques liées à la restructuration de l'entreprise.

Les appréciations défavorables doivent être interprétées avec prudence dans la mesure où elles englobent un effet négatif attribuable à la crise et à la période post-révolution, qui ont suscité un certain sentiment entaché de pessimisme dans la formulation des réponses et des appréciations qualitatives.

Les appréciations favorables ne doivent pas occulter la présence de certains points faibles, qui persistent depuis la septième enquête, ayant trait notamment à la formation professionnelle et à la douane ainsi que la lenteur administrative pour le déblocage des primes et à l'absence de suivi lors de la réalisation des investissements. L'enquête révèle aussi que les entreprises n'accordent pas suffisamment d'importance aux labels national ou international et au référentiel sectoriel. Il semble que le programme de mise à niveau n'a pas joué un rôle significatif dans ce domaine, en dépit de son objectif qui consiste à assister les entreprises pour se conformer aux normes internationales de qualité et de répondre au mieux aux besoins et exigences de la clientèle.

Recommandations

Les investigations effectuées permettent de dégager les performances acquises et les insuffisances du PMN soit pour les entreprises soit pour le déroulement et le fonctionnement du programme en soit. En vue de renforcer les performances et remédier aux insuffisances, deux types de recommandations sont proposées :

1) Recommandations destinées au renforcement du PMN et son fonctionnement ;

2) Recommandations destinées à l'amélioration de l'environnement du programme.

1) Recommandations destinées au renforcement du PMN et son fonctionnement

- En plus de sa mission actuelle, le BMN devrait être doté d'une cellule qui serait chargée de la collecte des informations sur les entreprises copilées afin de :

i) détecter les problèmes et les contraintes et introduire les ajustements nécessaires.

ii) soutenir l'entreprise dans la réalisation des programmes et ce, à travers *i)* l'instauration d'un service d'accompagnement et de conseil permettant d'assurer une meilleure coordination de leurs actions par la mise en réseau, par exemple, de certains services opérant dans les organismes différents, engagés dans l'exécution ou le suivi du PMN et dont les missions sont interdépendantes (travail électronique en ligne). *ii)* de façon structurelle, par la réduction de nombre d'intervenants et par le renforcement de la qualité des structures d'appui inévitables, impliquées dans le processus de la mise à niveau.

- Le comité consultatif doit piloter de manière plus efficace les politiques industrielles, les stratégies d'entreprise, les politiques de promotion de R&D et les politiques d'enseignement et de formation professionnelle.

De manière générale, il faut également :

- Soutenir davantage l'effort de formation et l'amélioration de l'encadrement.

- Renforcer le BMN par des comités techniques capables de faire une évaluation quantitative par rapport aux objectifs fixés du programme.

- Prévoir des indicateurs qualitatifs capables de décrire et de suivre les réalisations et de les comparer par rapport aux objectifs du programme.

2) Recommandations destinées à l'amélioration de l'environnement du programme

-Le système financier devrait prendre plus de risques et jouer pleinement leur rôle en tant qu'associés en limitant le recours au portage comme élément de financement des entreprises.

- Alléger les coûts des crédits bancaires et faciliter l'accès au crédit notamment en ce qui concerne les garanties exigées

-Unifier tous les mécanismes de financement de l'innovation pour avoir une vision plus complémentaire entre les différents intervenants.

- Sensibiliser davantage les entreprises à moderniser leur gestion (comptabilité analytique, gestion des flux et des liquidités) et à mettre en œuvre des plans de recrutement et de formation.

- Aligner les objectifs et le contenu de la formation aux propres besoins des entreprises.

- Encourager les entreprises à faire recours aux centres de formation privés et publiques.

- Sécuriser davantage le système du commerce électronique pour gagner la confiance des entreprises.

-Renforcer davantage la collaboration dans les activités de R&D entre les entreprises, les Centres Techniques Sectoriels et les universités.

- Multiplier les campagnes d'information sur les incitations offertes par l'Etat en matière de R&D pour sensibiliser les entreprises à y adhérer.

- Attribuer plus d'importance à l'innovation de Marketing.

- Nouer des relations de coopération et de partenariat en matière d'innovation.

- Procéder à l'intensification de campagnes de sensibilisation sur la culture de la propriété industrielle, à la valorisation des brevets d'invention et à l'exécution du programme de prise en charge des chercheurs au sein des pôles technologiques et des structures de recherche.

En guise de conclusion et pour assurer plus de rationalité économique et d'efficacité du PMN, on est appelé à adopter des orientations stratégiques permettant de mener implicitement l'intérêt globale des entreprises et du tissu productif intéressé par le PMN. Et ce, grâce à des critères permettant de faire un classement prioritaires des projets de mise à niveau, en l'occurrence :

- Centrer davantage les actions sur les produits porteurs en favorisant les entreprises disposées à investir dans l'innovation technologique.

- Accorder un intérêt particulier aux entreprises innovantes ou ayant des activités de R&D susceptibles de relever le défi de la compétitivité.

Chapitre I : Le Programme de Mise à Niveau pour relever le défi de la compétitivité industrielle

I. Contexte de l'adoption du programme de mise à niveau :

Depuis la fin des années 80, la Tunisie a franchi des étapes importantes en matière de libéralisation de l'économie et de son intégration à l'économie mondiale. Cette libéralisation est perceptible eu égard au démantèlement des droits de douane pour les produits industriels dans le cadre de la mise en place de la zone de libre échange avec l'UE et à la signature d'autres accords régionaux et bilatéraux.

L'appareil productif tunisien était insuffisamment préparé aux exigences de la mondialisation et souffrait de problèmes structurels à l'image des entreprises dont leur majorité sont: peu performantes, peu ou pas innovantes tant au niveau technologique qu'au niveau des méthodes de gestion.

Dans ce cadre, il est à rappeler que les premiers instruments, mis en place depuis 1972, ont consisté à établir un régime offshore en accordant des incitations fiscales et financières généreuses aux exportateurs. De telles mesures ont été, ensuite, renforcées par le code d'incitation élaboré en 1993 et par la mise en place de plusieurs structures d'appui (CEPEX, FAMEX, COTUNACE, BFPME etc...) dont l'objectif consiste à assister les entreprises et à les aider à surmonter les problèmes auxquels elles se heurtent pour mieux se positionner sur des marchés cibles et des produits porteurs.

En outre, afin de doter les entreprises tunisiennes des moyens techniques et financiers pour arriver à rivaliser avec celles européennes en termes de compétitivité et de synergie et les rendre plus résistantes à la concurrence, la Tunisie a institué des programmes sectoriels et spécifiques (PMN, PMI etc...) pour renforcer la compétitivité des entreprises à travers notamment l'investissement dans l'appropriation de l'économie du savoir, l'acquisition des nouvelles technologies et la promotion des ressources humaines.

1) Définition et Objectifs

Le Programme de Mise à Niveau peut être défini comme un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences de la concurrence internationale. Les mesures inscrites dans un tel programme ont pour objet de soutenir les

entreprises, *i)* pour contourner certaines contraintes ayant trait au climat des affaires (cadre institutionnel et réglementaire, infrastructure…etc.), *ii)* améliorer la compétitivité en termes de coûts, qualité, innovation et, enfin, de renforcer la capacité de ces mêmes entreprises à suivre et à maîtriser l'évolution des techniques et des marchés[1].

Il en découle de cette définition que le PMN est un processus dualiste qui prend comme champ d'action non seulement l'entreprise en tant que noyau du système productif mais aussi l'environnement dans lequel elle opère.

Dans ce cadre, la compétitivité des entreprises tunisiennes doit être consolidée à deux niveaux *i)* de la mise à niveau de l'appareil productif et *ii)* de l'environnement juridique et institutionnel. En effet, l'objectif du PMN[2] est ***"de renforcer la capacité concurrentielle des entreprises, d'encourager le partenariat industriel et de renforcer l'environnement socio-économique de l'entreprise"***.

En d'autres termes, le PMN de l'industrie tunisienne est un mécanisme à approche globale mettant en œuvre des conduites d'ordre institutionnel et financier relatives au climat des affaires et à l'entreprise dans le but de hisser sa compétitivité et sa productivité ; garant de sa pérennité, pour mieux affronter la concurrence aussi bien sur le marché local qu'à l'export.

2) Intervenants et procédures de gestion du PMN

Les activités pour une entreprise sont principalement la production, le marketing, la finance, les ressources humaines, la Recherche et développement (R&D) et des activités de soutien, telles que la logistique, les approvisionnements, le service après-vente, etc. De ce fait, la mise à niveau des entreprises passe nécessairement par un soutien à l'investissement dans l'amélioration et la modernisation des telles activités. La stratégie retenue consiste à agir sur les déterminants clés de la compétitivité et la créativité de l'entreprise pour pouvoir créer et maintenir des avantages compétitifs. Cette stratégie est intégrale dans le sens qu'elle concerne à la fois l'entreprise et son environnement.

A ce niveau, seules les entreprises économiquement viables et présentant un potentiel de croissance sont éligibles au PMN. En effet, le PMN concerne les entreprises industrielles

[1] Compétitivité et mise à niveau des entreprises *Approches théoriques et déclinaisons opérationnelles* Agence Française de Développement (AFD), Paris 2003

[2] Voir site du PMN: http://www.pmn.nat.tn.

et les entreprises de services liés à l'industrie, du secteur privé disposant d'un potentiel de croissance et d'un marché porteur sans distinction de taille, de catégorie, de branche ou de lieu d'implantation. Il repose sur le principe du volontariat, c'est-à-dire, la décision de se mettre à niveau doit émaner de l'entreprise elle-même.

D'ailleurs, un tel ciblage d'entreprises s'explique d'une part par le souci des pouvoirs publics d'offrir plus de chance de réussite du choix de l'adoption d'un PMN comme outil d'une nouvelle politique industrielle, et d'autre part, de favoriser les effets d'externalités qui devraient être générés en amont et en aval et qui s'étendraient ensuite à l'ensemble du secteur industriel[3].

Le PMN comporte plusieurs volets destinés à assurer à la fois la mise à niveau des entreprises et aussi l'amélioration de leur environnement offrant les conditions d'une plus grande efficacité et d'une adaptation aux mutations de l'environnement national et international.

A ce titre, les actions prévues par le PMN en faveur des entreprises portent sur:

- l'amélioration de la compétitivité par la maîtrise de la qualité et le renforcement de la qualification du personnel ;
- l'acquisition de nouvelles technologies et d'un nouveau savoir faire;
- le renforcement des fonds propres de l'entreprise.

Le fonctionnement du PMN s'articule essentiellement autour de deux institutions de gestion à savoir : le Comité de pilotage (COPIL) et le Bureau de la Mise à Niveau (BMN).

- Le COPIL[4] : comité consultatif qui examine les demandes d'adhésion des entreprises industrielles et octroie les primes de la mise à niveau. Il est composé de 18 membres représentant l'administration, le patronat, le syndicat et les institutions financières.

---

[3] Le programme de mise à niveau de l'industrie un moyen efficace de la politique industrielle de la Tunisie? Cahiers du LAB.RII– Documents de travail –N°203 Décembre 2008, Lamia YACOUB.

[4] Institué par le décret 95-2495 du 18/12/1995 tel que modifié et complété par le décret 97-216 du 10/11/1997 et le décret 99-2741 du 06/12/1999

- Le BMN[5] : a pour mission de définir, mettre en place, exécuter et suivre des programmes de mise à niveau du secteur industriel. Il élabore, le cas échéant, les études nécessaires au programme et coordonne les différentes sources de financement attribuées. En plus, Il assure la négociation des programmes de financement au niveau bilatéral et multilatéral et programme les sources de financement intérieures et extérieures, allouées au programme de mise à niveau et de promotion de la compétitivité industrielle.

Afin de se doter des moyens financiers nécessaires à l'octroi des primes dans le cadre de la mise à niveau, un fond spécial du trésor, appelé le Fond de Développement de la Compétitivité (FODEC) a été institué en 1995[6]. Les missions suivantes lui ont été confiées:

– la contribution au financement des actions relatives à l'amélioration de la qualité ;

– la contribution au financement des opérations de restructuration ;

– la contribution aux études sectorielles stratégiques ;

– l'octroi des subventions aux centres techniques industriels ;

– le financement de toute autre action visant à développer la compétitivité industrielle.

Parallèlement au FODEC, des organes de financement internationaux contribuent à l'appui du PMN ; bilatéraux à savoir (l'Agence Française de Développement AFD et la Coopération Technique Allemande GIZ) et multilatéraux (l'Union Européenne, l'Organisation des Nations Unies pour le développement Industriel et la Banque mondiale).

Les pouvoirs publics ont recours à une multitude d'incitations et d'avantages à l'investissement pour rendre le PMN attractif et faire mobiliser de plus les entreprises privées à y adhérer. En effet, l'investissement privé est le moteur principal d'une croissance économique soutenue à l'échelle macro-économique et il renforce la compétitivité de l'entreprise à l'échelle micro-économique.

[5] Article 5 tiret10 et article 15 du décret 95-917 du 22 mai 1995 portant organisation du ministère de l'industrie

[6] Articles 37 et 39 de la loi n° 94-127 du 27 décembre 1994 portant loi de finances pour la gestion 1995

Ces incitations sont conditionnées par l'approbation en amont des investissements prévus dans le cadre du plan de mise à niveau. Elles diffèrent par leurs taux et plafonds selon la nature de l'investissement matériel ou immatériel[7] :

- Les investissements matériels : ils sont censés contribuer au développement de la compétitivité industrielle. Ils englobent le matériel de production, les installations qui s'y rattachent et toutes autres actions visant l'amélioration technique et technologique des processus de production, ainsi que la diversification ou l'extension d'activités et leur adaptation au marché. L'Etat à travers le FODEC octroie une aide financière proportionnelle au montant de l'investissement, et ce, dans la limite de leur part financé à 20% et à 10 % respectivement des fonds propres et des crédits.
- Les investissements immatériels : ils comprennent l'assistance technique, la certification, l'accréditation, l'acquisition de brevet ou de licence et dans les études …

A ce titre deux primes d'investissement sont accordées aux entreprises adhérentes :

- une prime de 70% du coût des études de diagnostic préalable à la mise à niveau et plafonnée à 30000 Dinars ;
- une prime de 70% du coût des investissements immatériels.

En plus des aides sus-indiquées, les entreprises adhérentes ouvrent le droit au bénéfice des avantages accordés par le code d'incitation aux investissements dans le cadre de l'encouragement au développement régional[8].

3. La dynamique du programme de mise à niveau

Le programme de mise à niveau s'est inscrit dans une dynamique d'ajustement afin de s'adapter aux besoins des entreprises et exigences de son environnement en perpétuel changement tant au niveau national qu'international et pallier les insuffisances et/ou les dysfonctionnements constatés au fur et à mesure de sa mise en œuvre et des évaluations successives de ses réalisations. En effet, ces adaptions constituent un tremplin pour doter les actions du PMN de plus d'efficacité et d'efficience pour franchir un haut palier de performance et de compétitivité.

---

[7] Article 5 du décret n°99-2741 du 06/12/1999, fixant les règles d'organisation, de fonctionnement ainsi que les modalités d'intervention du FODEC

[8] Article 6 du décret n°99-2741 du 06/12/1999

Les principales mesures peuvent-être recensées comme suit :

- Extension du champ d'action du PMN : Il s'agit dans un premier temps des entreprises industrielles disposant d'un potentiel de croissance et d'un marché porteur. Le décret du 18 décembre 1995 puis celui du 10 novembre 1997 ont élargi le champ des bénéfices du PMN aux services liés à l'industrie

- L'augmentation du plafond de la prime accordée au titre de la prise en charge par le FODEC du coût des études de diagnostic préalables à la mise à niveau de 20000D à 30000D ainsi que le relèvement du taux de la prime accordée au titre des autres investissements immatériels de 50% à 70% de leur coût;

- La mise en place de l'outil des Investissements Technologiques à Caractère Prioritaire (ITP) pour couvrir:

  - Les études relatives à la mise en place d'un système d'information et pour le développement de nouveaux produits ;
  - Toute forme d'assistance technique qui contribue à l'amélioration de la productivité et de la qualité et au développement des produits et des logiciels.
  - Le lancement de nouvelles collections (conception, modélisme et stylisme) pour les secteurs du textile et du cuir et chaussures, considéré aussi comme une forme d'action éligible à l'assistance technique ;

- En outre, et compte tenu de l'évaluation des résultats obtenus durant la première décennie (1996-2006), le Conseil Ministériel du 30 juin 2006 consacré aux perspectives de la mise à niveau industrielle a défini les orientations stratégiques selon trois axes:

  - Le premier concerne la consolidation de la démarche adoptée à ce jour avec davantage de concentration des efforts sur les volets immatériels en exploitant tous les outils mis à la disposition des entreprises dans le cadre du PMN, de l'ITP et du PMI; renforcés, par ailleurs, par les programmes structurants de coaching et de la qualité ;

  - Le deuxième intéresse l'accompagnement des entreprises dans leurs démarches de mise en réseaux dans le cadre de consortia d'exportation et de

sourcing et de pôles technologiques sectoriels pour développer entre autres la culture d'alliance et d'innovation ;

- Le troisième concerne le renforcement des capacités financières des entreprises à travers des mécanismes adaptés de restructuration financière et le recours au marché financier.

II. Etat des lieux: Objectifs et réalisations

Comme signalé, le PMN s'inscrit dans une dynamique d'ajustement permettant de s'adapter aux besoins des entreprises et aux exigences de son environnement. Cette dynamique nécessite une évaluation tant quantitative que qualitative. A cet égard, il importe de faire une analyse de l'état des lieux des résultats atteints par le PMN en comparant leurs réalisations aux objectifs fixés. Cette analyse sera focalisée sur des données chiffrées qui reflètent l'activité et la dynamique du PMN en terme de réalisation et d'efficacité, et ce, en faisant une comparaison entre objectifs et réalisations.

1. Objectifs

Le présent rapport fait l'objet de l'évaluation du PMN sur la dernière décennie 2005-2015. L'analyse se focalisera ainsi sur les objectifs fixés pour cette période. Du fait que les objectifs du PMN sont généralement fixés dans les plans, nous devons donc faire une décomposition pour avoir ceux relatifs à la période 2005-2015. Au cours de la période du XIème plan (2007-2011), l'objectif fixé consistait à assurer l'adhésion de 1200 entreprises industrielles et 300 entreprises de services soit, 240 adhésions par an pour les entreprises industrielles et 60 adhésions par an pour les entreprises de services.

En termes d'approbation, l'objectif fixé était d'atteindre 1000 approbations au cours de la période du XIème Plan, soit un objectif annuel de 200 approbations. Au cours de cette même période, l'instrument ITP du programme s'est vu fixer comme objectif la réalisation de 2500 actions au profit des entreprises industrielles.

Pour la période post-révolution qui a été marquée par l'absence d'un plan quinquennal, l'objectif était de garder la même dynamique que celle de la période du XIème plan, soit 200 approbations par an.

2. Réalisations

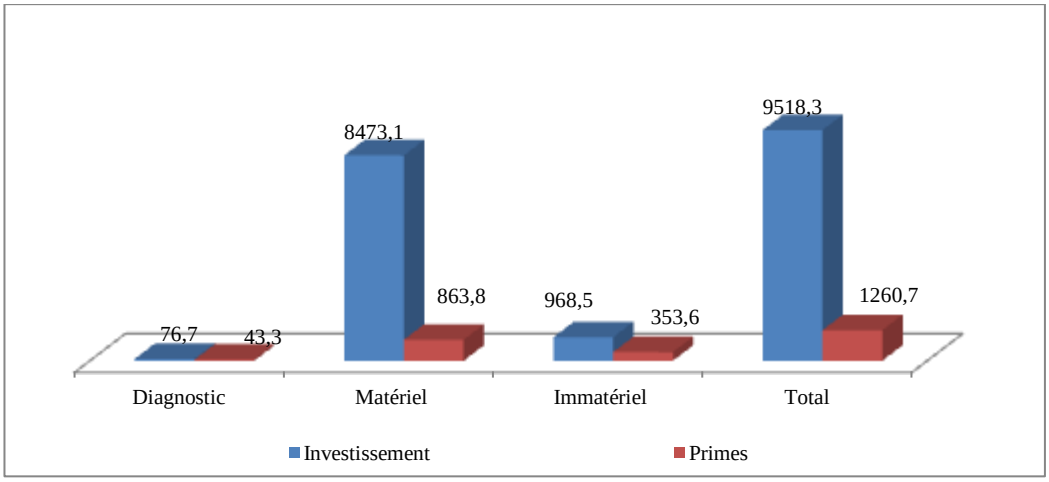
L'évaluation de la dynamique du PMN portera sur une analyse de l'évolution sectorielle et régionale des réalisations sur toute la période depuis le lancement du programme.

a) Situations globales du PMN

Les données disponibles jusqu'au mois d'avril 2016 montrent que le nombre d'adhésions a atteint 6231, les dossiers approuvés s'élevaient à 5455. En ce qui concerne le nombre d'entreprises, le chiffre serait certainement plus faible compte tenu du fait qu'une même entreprise peut engager plusieurs programmes et soumettre plusieurs dossiers.

Le volume total des investissements approuvés a atteint 9518,27 Millions de Dinars (MD) dont 8473,1 MD d'investissement matériel soit (89%), 968,5 MD immatériel (10%) et (1%) d'investissement en matière de diagnostic soit un montant de 76,7 MD.

Graphique 1: Investissements et primes approuvés par type d'investissement (en MD)



Source: BMN

Les primes approuvées par le programme s'élèvent à 1260,7 MD, à raison de 863,8 MD pour les investissements matériels, de 353,6 MD pour les investissements immatériels et 43,3 MD pour l'étude/diagnostic.

Au niveau de son évolution, les informations disponibles montrent que le programme a connu plus de dynamisme au cours de la période 2006-2015. En effet, la part des réalisations enregistrées pendant cette période par rapport aux réalisations totales jusqu'à fin 2015 a atteint plus que 57% d'adhésions, 58% d'approbations, 64% d'investissements et 62% de primes approuvées.

Tableau 1: Evolution des réalisations du PMN

Périodes	1996-2000	2001-2005	**1996-2005**	2006-2010	2011-2015	**2006-20015**	**1996-2015**
Adhésions	1009	1617	**2626**	1492	1961	**3453**	**6079**
Approbations	862	1376	**2238**	1247	1859	**3106**	**5344**
Investissement (en MDT)	1555,5	1739,1	**3294,6**	2453,1	3517,8	**5970,9**	**9265,5**
Investissement de diagnostic	14,7	17,8	**32,6**	17,8	24,6	**42,4**	**75,0**
Investissement Matériel	1345,6	1484,1	**2829,7**	2200,1	3208,7	**5408,8**	**8238,5**
Investissement Immatériel	195,2	237,2	**432,4**	235,2	284,4	**519,6**	**952,0**
Primes approuvées (en MDT)	221,1	247,8	**468,8**	331,4	426,1	**757,5**	**1226,3**
Primes de diagnostic	9,4	9,7	**19,1**	10,3	12,9	**23,3**	**42,3**
Primes Matérielles	138,3	157,7	**296,0**	224,9	315,9	**540,8**	**836,8**
Primes Immatérielles	73,3	80,5	**153,8**	96,2	97,3	**193,5**	**347,2**

Source: Bureau de mise à niveau (BMN)

La comparaison entre les réalisations de la période avant et après 2010 montre que la dynamique est plus prononcée, surtout à partir de 2011, malgré que cette période soit marquée par l'instabilité due à la révolution et par l'absence du plan quinquinnal.

Tableau 2: Les réalisations totales par période (en %)

Périodes	**1996-2005**	2006-2010	2011-2015	**2006-20015**
Adhésions	**43%**	25%	32%	**57%**
Approbations	**42%**	23%	35%	**58%**
Investissement (en %)	**36%**	26%	38%	**64%**
Investissement de diagnostic	**43%**	24%	33%	**57%**
Investissement Matériel	**34%**	27%	39%	**66%**
Investissement Immatériel	**45%**	25%	30%	**55%**
Primes approuvées (en %)	**38%**	27%	35%	**62%**
Investissement de diagnostic	**45%**	24%	31%	**55%**
Investissement Matériel	**35%**	27%	38%	**65%**
Investissement Immatériel	**44%**	28%	28%	**56%**

Source: BMN

L'évolution annuelle des dossiers approuvés laisse apparaître trois périodes : la première qui a suivi le lancement du programme en 1996-2004 au cours de laquelle, il a connu un net accroissement atteignant son maximum en 2004 avec l'approbation de 300 dossiers. Par la suite, cette tendance s'est inversée pour atteindre seulement 193 dossiers en 2008. Cette évolution semblait indiquer que le programme aurait atteint ses limites et que d'autres mécanismes de remplacement devraient être recherchés afin de poursuivre cette

dynamique de soutien de la compétitivité. Cependant, le programme a connu une reprise depuis 2009, et ce jusqu'à l'année 2015.

Concernant l'investissement, bien que l'évolution soit globalement marquée par une tendance à la hausse, elle laisse entrevoir une certaine fluctuation. Ceci pourrait s'expliquer par la sensibilité des investissements, qu'ils soient réalisés dans le cadre du PMN ou non, aux facteurs liés à la conjoncture nationale et internationale.

En effet, la crise du début des années 2000 a exercé des effets assez perceptibles sur ces investissements en les réduisant de près de moitié et en faisant passer leur montant d'environ 470 MD en 2001 à seulement 239 MD en 2002. Les retombées de la crise de 2007 (sub-prime) à l'échelle mondiale sur les investissements des entreprises ayant obtenu l'approbation du COPIL sont assez claires puisque le montant de ces investissements est passé de 538 MD en 2007 à seulement 380 MD en 2008.

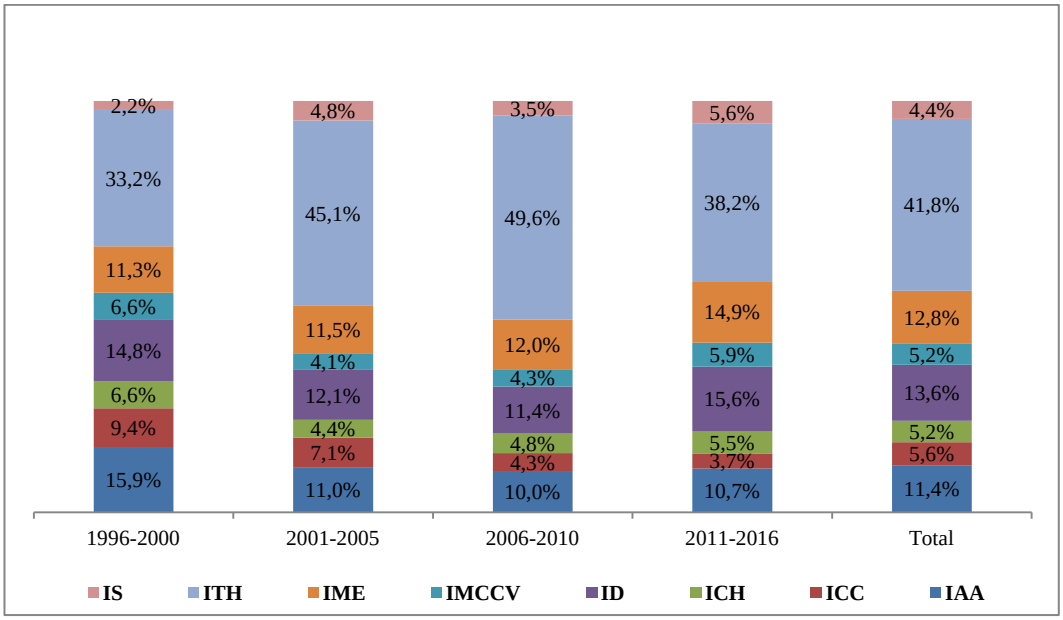
Les statistiques révèlent que le nombre d'approbations n'a cessé d'augmenter après la période post-révolution, alors que le montant d'investissement annuel, en moyenne, soit important. A priori, la dynamique du PMN est plus sensible à la conjoncture internationale qu'aux événements nationaux. Un tel résultat mérite d'être creusé davantage et peut être expliqué par d'une part, les exigences d'orientation vers le marché international qui se sont accentuées à cause des conditions de demande défavorables sur le marché local et d'autre part, le climat de transparence et de confiance qui a été instauré après la révolution.

b) Situations sectorielles du PMN

Les investigations menées à ce titre montrent que la répartition sectorielle des actions de mise à niveau en termes de dossiers, traduit en quelques sortes la structure du tissu industriel. En effet, les ITH, les IAA et les IME, accaparent l'essentiel de ces actions en termes de dossiers depuis le lancement du PMN en 1996.

Une telle évolution révèle, d'une part, l'importance de la place qu'occupe le secteur des ITH dans le tissu industriel tunisien et, d'autre part, les contraintes et les exigences d'ajustement ressenties par les entreprises relevant de ce secteur face aux risques encourus suite au démantèlement des accords multifibres, à l'adhésion de la Chine à l'OMC et à l'instauration de la zone de libre échange avec l'UE.

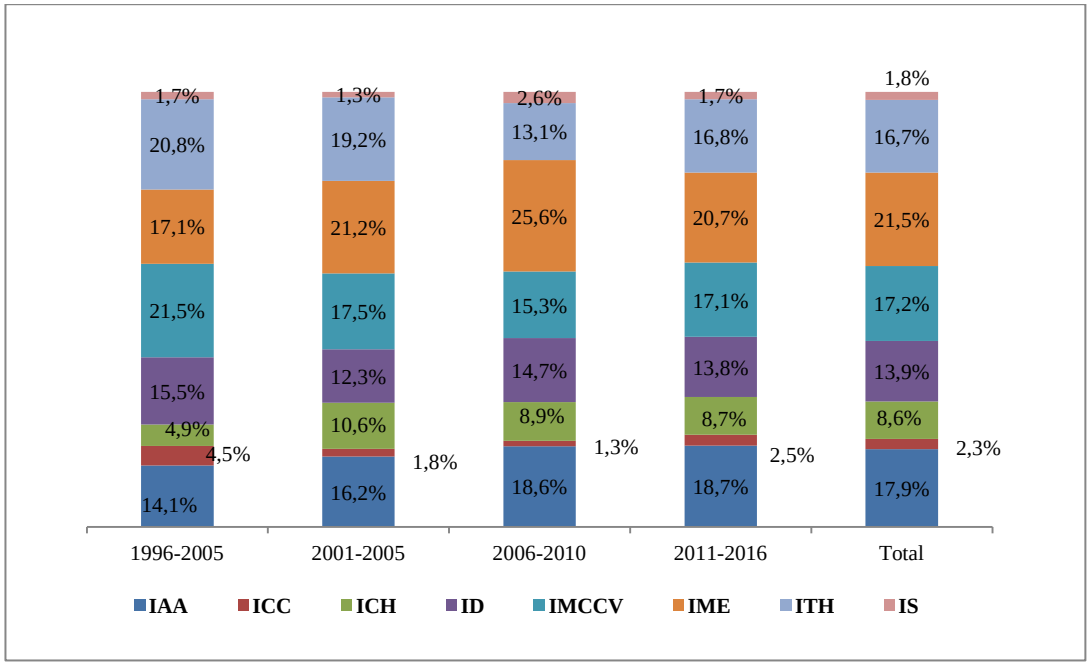
Graphique 2: Répartition sectorielle des dossiers approuvés



Source: BMN

En matière d'investissement, malgré la diminution de sa part, le secteur ITH occupe une place importante dans la stratégie de mise à niveau en Tunisie. Toutefois, la structure d'investissement n'a pas connu un changement remarquable exception faite pour les IME qui ont pris une place de plus en plus importante dans les investissements de mise à niveau.

Graphique 3:Structure d'investissement



Source: BMN

c) Situations régionales du PMN

Les résultats de l'analyse régionale témoignent du consensus global sur les disparités remarquables entre les gouvernorats côtiers, d'une part, et les régions de l'intérieure d'autre part.

Tableau 3: Réalisations par grande région pour la période 1996-2016

	Dossiers approuvés	Investissements approuvés	Primes approuvées
Grand Tunis	32,2%	35,4%	35,9%
Centre Est	43,3%	33,7%	35,5%
Nord Est	18,4%	21,9%	22,1%
Reste du pays	6,0%	9,0%	6,5%
Nombre Total	**5455**	**9518**	**1261**

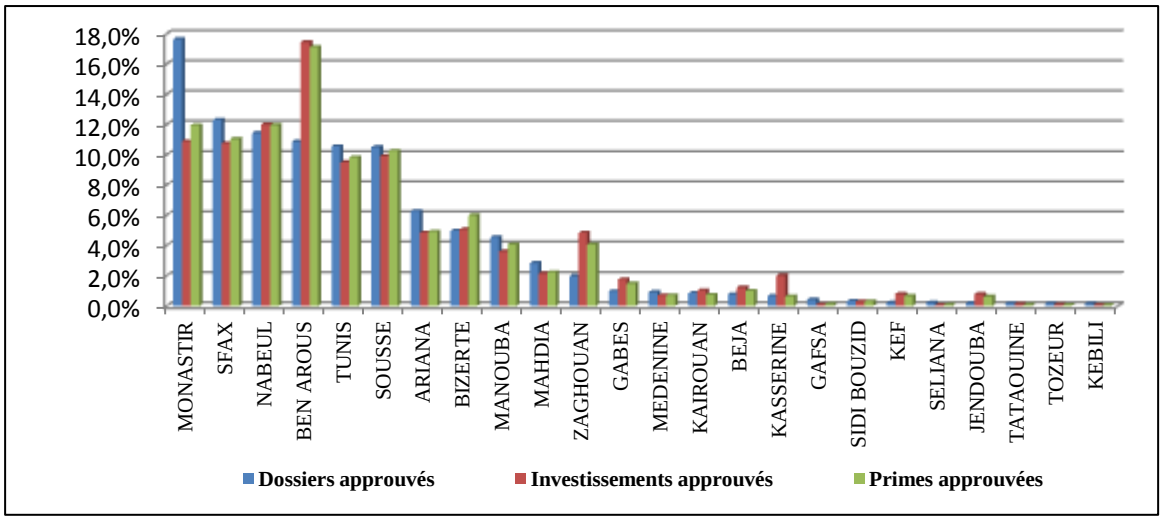
Source : BMN

Les données relatives aux réalisations du PMN jusqu'au mois d'avril 2016 montrent que seulement trois grandes régions [9] (Grand Tunis, Nord EST et Centre Est) accaparent 94% des dossiers approuvés contre 6% pour le reste du pays. En d'autres termes, 11 gouvernorats de la zone côtière accaparent 94% des dossiers approuvés, 91% des investissements et 93,5% des primes approuvées. Concernant les autres régions, la part de chaque gouvernorat ne dépasse pas 1% pour les dossiers approuvés, 2% pour les investissements et les primes.

Ces pourcentages reflètent la répartition du tissu industriel dans ces régions.

[9] On distingue :
- Quatre grandes régions [Grand Tunis (Ariana, Ben Arous, Manouba, Tunis), Nord Est (Bizerte, Nabeul, Zaghouan), Centre Est (Monastir, Sousse, Sfax, Mahdia) et Région Intérieure c'est-à-dire le reste des gouvernorats],
- Sept secteurs d'activités [IAA (Industrie agroalimentaire), IMCCV (Industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre), IME (Industrie mécanique et électrique), ICH (industrie chimique), ITH (Industrie de textile et d'habillement), ICC (Industrie de cuir et de chaussures), ID (industries diverses),
- Deux régimes (entreprises exportatrices versus entreprises non exportatrices)
- Trois tailles d'entreprises [petites entreprises (moins de 50 employés), moyennes entreprises (50 à 199 employés) et grandes entreprises (200 employés et plus)].

Graphique 4: Evolution des réalisations par gouvernorat pour la période 1996-2016



Source : BMN

3) Comparaison entre objectifs et réalisations du PMN

En vue d'évaluer la dynamique du PMN et son efficacité en termes quantitatifs, il importe de faire une comparaison entre les réalisations-objectifs qui lui sont assignés. Il est à noter que cette évaluation doit se faire par période et selon les nombres cumulés soit en termes d'adhésions ou approbations.

Pour ce faire, et vu l'absence d'un plan quinquennal sur la période 2011-2015 et du fait des circonstances défavorables de la période post-révolution, maintenir le même rythme que la période précédente s'avère comme un objectif ambitieux. L'évaluation consiste à calculer le taux suivant : $\frac{\text{nombre cumulé des réalisations}}{\text{Objectifs}}$

Tableau 4:Récapitulatif des objectifs et des réalisations

		Objectifs(*)		Réalisations	
	Nature	**période**	**Annuels**	**Nombre Cumulé**	**Nombre Cumulé**	**%**
PMN	Adhésion (dossiers)	1996-2006		3600	2846	79%
		1996-2010	300	4800	4118	86%
		1996-2015	300	6300	6079	96%
	Approbation	1996-2006		3600	2473	69%
		1996-2010	200	4200	3485	83%
		1996-2015	200	5200	5344	103%

(*)Les objectifs sont calculés en se référant au rapport d'évaluation (septième enquête) en gardant les objectifs fixés pour le 11ème plan

Les résultats montrent qu'en matière d'adhésions, l'indicateur varie entre 80% et 95%. S'agissant des approbations, il oscille entre 70% et 83% pour la période avant 2010. Cependant, il a dépassé 100% pour la période post-révolution.

Pourtant, plusieurs programmes horizontaux sont venus renforcer le PMN. Par exemple, le PCAM (Programme d'appui à la Compétitivité des entreprises et à l'Amélioration de l'accès aux Marchés) dont l'objectif global est de faciliter l'accès des entreprises tunisiennes au marché international et notamment européen. Le Programme National de la Qualité (PNQ) s'inscrit aussi dans le cadre des efforts visant à doter le tissu industriel tunisien des méthodes modernes de management de la qualité Enfin, le Programme National de Coaching met à la disposition des entreprises bénéficiaires, des experts tunisiens et internationaux qui seront chargés d'assurer l'assistance technique et l'accompagnement durant la phase de réalisation des actions convenues.

III. Le PMN-Entreprise: relation institutionnelle

Le Programme de Mise à Niveau est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre échange. De ce fait, la relation entre l'entreprise et le PMN aura une dimension à caractère institutionnel autre que l'effet direct sur la compétitivité. Cette relation concerne les différents intervenants, procédure d'accès et de réalisation du PMN. Dans cette section, on se propose d'analyser, à partir des données de l'enquête, l'état d'avancement de l'exécution du PMN et l'appréciation des entreprises du rôle des structures intervenant dans ce cadre. Cette analyse concerne les entreprises ayant parcouru les différentes étapes et contacté les différents intervenants c'est-à-dire les entreprises copilées. Avant d'aborder cette analyse, une présentation sommaire des caractéristiques de l'échantillon d'entreprises enquêtées s'impose.

1) Outil d'évaluation: Enquête de perception

En se basant sur les bases de données détenues par le BMN pour les entreprises copilées et celles détenues par l'API pour les entreprises non copilées, la population mère est donc composée de 4051 entreprises opérant dans les industries manufacturières (Copilées + non copilées ou population témoin). Théoriquement, un échantillon de 260 entreprises permet d'avoir un niveau de confiance égal à 95%. Par ailleurs, on est appelé à faire une analyse comparative (entreprises copilées versus entreprises non copilées), de ce fait l'échantillon a été réparti en deux sous-échantillons de tailles similaires, soit un sous-

échantillon principal au nombre de 130 entreprises copilées et un sous-échantillon témoin (ou de contrôle) au même nombre représentant la population des entreprises non copilées.

La construction de l'échantillon de départ doit prendre en considération plusieurs facteurs relatifs au déroulement de l'enquête, en l'occurrence, les taux de réponse de l'enquête précédente ainsi que les cas de non réponse, de fermeture d'entreprises, de non validité des adresses, etc. En effet, pour l'enquête PMN précédente (n° 7), les taux de réponse pour les entreprises copilées et non copilées étaient de l'ordre de 65,5% et 80 %. Donc, pour obtenir la taille voulue des échantillons théoriques, nous partons d'un échantillon de 198 entreprises copilées et de 163 entreprises non copilées.

La construction du sous-échantillon des entreprises copilées est basée sur la méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié selon la région, le secteur, le régime et la taille d'entreprise. Puisque l'échantillon est de petite taille, nous avons opté pour la représentativité non proportionnelle pour garantir une représentation acceptable et statistiquement interprétable et fiable de tous les secteurs et toutes les régions. De plus, par rapport à la stratification proportionnelle, cette méthode est plus appropriée à la question à laquelle on veut répondre dans ce projet (c'est-à-dire l'impact du PMN sur la compétitivité et la modernisation des entreprises copilées). La ventilation de la population mère des entreprises copilées montre une surreprésentation du secteur textile par rapport aux autres secteurs et une surreprésentation de la région du Centre Est, surtout, par rapport à la Région Intérieure qui est très faiblement représentée. La méthode d'échantillonnage stratifié non proportionnel nous permet de pallier à cette dispersion dans la base d'échantillonnage en diminuant le poids des strates surreprésentées (secteur Textile et la région Centre Est) au profit des strates sous-représentées (les autres secteurs et la Région Intérieure).

L'échantillon témoin a été construit de manière à permettre une évaluation comparative rationnelle et scientifiquement valide. Ainsi, on a cherché à calquer autant que possible l'échantillon sur celui des entreprises copilées, c'est-à-dire en respectant les mêmes proportions des entreprises dans chacune des strates susmentionnées.

Le résultat de redressement a donné lieu à un échantillon assez représentatif avec les conditions de la validité respectées. En effet, la structure sectorielle de l'échantillon indique qu'au niveau sectoriel, la représentativité par rapport aux adhérents au PMN est respectée.

Tableau 5: Structure sectorielle

	Echantillon témoin	Echantillon copilé
IAA	17%	18%
ICC	11%	6%
ICH	13%	9%
ID	16%	16%
IMCCV	7%	13%
IME	12%	14%
ITH	22%	24%
Total	100%	100%

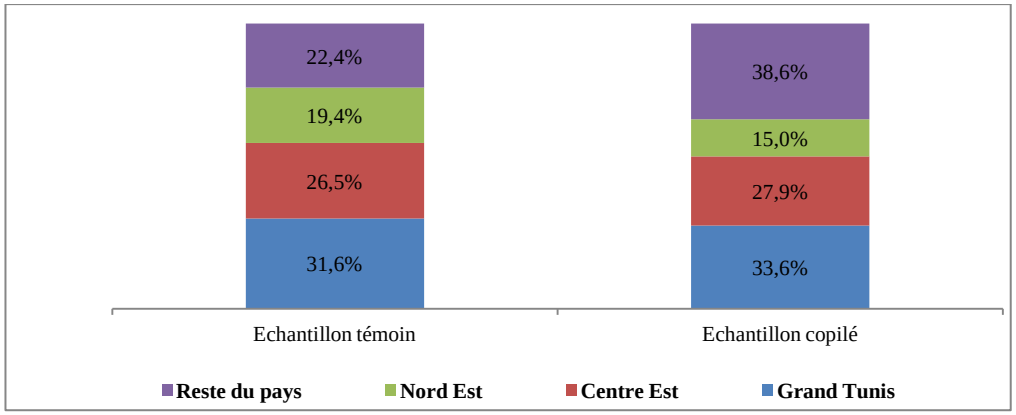
De même, la structure de l'échantillon par régime reste presque équilibrée tant au niveau de l'échantillon copilé que pour l'échantillon témoin. Du point de vue de leur taille, 79% des entreprises enquêtées relèvent des PME contre 21% considérées comme de grandes entreprises pour l'échantillon copilé (96% et 4% pour l'échantillon témoin).

Tableau 6: Structure de l'échantillon par régime et par taille

Par régime			
	Totalement exportatrices	*Autres*	
Echantillon témoin	52%	48%	100%
Echantillon copilé	49%	51%	100%
Par taille			
	PME	*Grandes*	
Echantillon témoin	96%	4%	100%
Echantillon copilé	79%	21%	100%

Malgré les difficultés de terrain, on a essayé de prendre en considération dans la 8ème enquête la dimension régionale.

Graphique 5: Structure de l'échantillon par région



L'enquête s'est déroulée entre Mars et Mai 2016. Le questionnaire a été diffusé, en procédant à des interviews directs, par les organismes d'appui du Ministère de l'Industrie

(les Centres techniques pour le cas des entreprises copilées et l'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation pour le cas des entreprises non copilées). En cas de non réponse, peu importe la raison, les entreprises ont été remplacées autant que possible par d'autres tout en respectant les critères de stratification. Les taux de réponse sont respectivement de l'ordre de 70% et 60% pour les entreprises copilées et les entreprises non copilées.

Il est à signaler aussi que l'échantillon copilé a été prédominé par des entreprises ayant achevé au maximum leur deuxième PMN dans la mesure où le poids des entreprises qui ont achevé plus que 2 PMN ne dépasse pas 15%.

Tableau 7 : Nombre de PMN achevés

Nombre	Fréquence
1 PMN	61,4
2 PMN	23,6
3 PMN	7,9
4 PMN	4,3
5 PMN	2,1
6 PMN	0,7

Au niveau des préparatifs et du diagnostic, les résultats montrent que les entreprises tendent vers le recours aux institutions externes. En effet, 2,14% seulement des entreprises enquêtées ont effectué leur étude de diagnostic seules contre 17,14% ont eu recours aux centres techniques et 80% aux bureaux d'études.

2) Perception et satisfaction des entreprises à l'égard du PMN

La réalisation d'un plan de mise à niveau est un processus qui fait intervenir plusieurs structures en relation avec le fonctionnement de l'entreprise ainsi que ses relations avec son environnement. De ce fait, la réussite du PMN reste tributaire de la bonne exécution des différentes actions allant du diagnostic (centres techniques, bureau d'études, consultants) au déblocage des primes (BMN, Centres techniques sectorielles CTS et l'administration) en passant par le financement des actions (banques et autres institutions financières) et l'approbation des dossiers de mise à niveau (Comité consultatif). En d'autres termes, c'est le degré de satisfaction des entreprises vis à vis des différentes structures d'appui dans le processus de mise à niveau à la lumière de leur capacité de fournir les réponses adéquates aux entreprises concernées et de la célérité dans le

traitement et la gestion des dossiers, auxquelles il faut ajouter l'accessibilité à l'information et la qualité de l'accueil.

A cet effet, il importe d'apprécier d'abord le programme en général et de comparer les attentes des chefs d'entreprises par rapport aux réalisations du PMN. Les investigations menées à ce titre montrent que globalement, 55% des entreprises sont satisfaites des effets du PMN contre 15% insatisfaites.

Ce résultat est confirmé par le fait que le PMN répond dans une large mesure aux attentes des entreprises. En effet, la comparaison des résultats relatifs aux attentes par rapport à la réalisation montrent que le rapport réalisations /attentes varie entre 84% pour la gestion des ressources humaines à plus que 100% pour la gestion financière.

Tableau 8: Appréciation de l'apport du PMN au niveau de la gestion d'entreprise (en %)

		Apport			
		très négligeable		***très important***	
Gestion des ressources humaines	*Attentes*	28,34	25	46,67	84%
	Réalisations	34,95	26,02	39,03	
Gestion financière	*Attentes*	28,3	25	46,7	103%
	Réalisations	33,1	19	47,9	
Gestion de production	*Attentes*	5,1	11,6	83,3	93%
	Réalisations	8,15	14,07	77,78	
Gestion commerciale & Marketing	*Attentes*	22	23,7	54,2	95%
	Réalisations	27,1	21,3	51,6	

Les entreprises sont-elles satisfaites des structures intervenantes dans la mise à niveau ?

Les appréciations des entreprises sur la qualité des services offerts par les structures intervenantes sont globalement favorables dans la mesure où la proportion des entreprises satisfaites varie entre un maximum de 72,1% pour les centres techniques sectoriels et un minimum de 44,6% pour les centres de formation professionnelle.

Tableau 9: Degré de satisfaction quant aux structures d'appui (en %)

	Peu satisfait	**Moyennement satisfait**	**Satisfait**
BMN	11,72	20,31	67,97
Centres techniques sectoriels	4,35	23,48	72,17
Centre de formation professionnelle	26,79	28,57	44,64
Douane	25,00	27,17	47,83
APII	16,47	31,76	51,76
Banques/ leasing	17,20	25,81	56,99
Bureau d'études	20,17	23,53	56,30

- Les centres techniques figurent au premier rang des structures les mieux appréciées par les entreprises copilées avec 72,1% de réponses favorables, taux légèrement inférieur à celui de l'enquête précédente (74%). Cette appréciation favorable serait imputable à la qualité des services offerts et au suivi régulier des entreprises lors de l'exécution de leur PMN ;
- Pour l'APII, quoiqu'elle ne soit plus sollicitée comme auparavant dans la mesure où les services rendus ne sont pas d'une même importance, elle connaît une dégradation dans l'échelle de satisfaction avec un taux de 51,7% de réponses favorables (contre 72% durant l'enquête précédente).
- Pour les centres de formation professionnelle et la douane, ils occupent les derniers rangs en termes de satisfaction : moins de la moitié des entreprises copilées ne sont pas satisfaites.

En dépit qu'il ait été relégué au deuxième rang après les centres techniques sectoriels, il y'a lieu de relever une amélioration dans la part des entreprises satisfaites du BMN, en tant que structure d'appuis au PMN, passant de 63% à 68% (2009 et 2016 respectivement) contre un repli des entreprises non satisfaites passant de 18% à 12% (2009 et 2016 respectivement). Ceci dévoile les efforts considérables du BMN fournis pour l'amélioration de la qualité des services rendus surtout au cours de la période post-révolution.

Toutefois et comme le BMN constitue le point focal dans le processus de réalisation d'un PMN, nous avons approfondi l'analyse afin de mieux cerner les points forts et les points faibles. A cet effet, les entreprises ont été appelées à livrer une perception globale des services offerts par le BMN et d'apprécier, par la suite, les différents aspects de son intervention. Les résultats montrent qu'une large majorité parmi les entreprises enquêtées semble apprécier, à sa juste valeur, la qualification du personnel du BMN jugée satisfaisante par 62% d'entre elles, suivie par la qualité de la communication qui affiche un pourcentage des entreprises copliées satisfaites de l'ordre de 54%. En troisième position se situe le traitement des dossiers et le suivi. Par contre, les procédures administratives adoptées au sein du BMN sont jugées non satisfaisantes par au moins 39% des entreprises.

Tableau 10: Degré de satisfaction quant au BMN (en %)

	Peu satisfaits	Moyennement satisfaits	Satisfaits
Qualité de la communication	15,38	30	54,62
Accès a l'information	21,97	36,36	41,67
Qualification du personnel	7,69	30	62,31
Dossiers et suivi	22,56	28,57	48,87
Procédures administratives	39,23	32,31	28,46

Le déblocage de la prime constitue un autre aspect auquel les entreprises attachent une grande importance. Appelées à évaluer le degré de difficulté de cette opération, les entreprises déclarent que cette dernière est devenue plus difficile comparée aux résultats de l'enquête précédente : 52,3% (47% lors de la 7ème enquête) des entreprises estiment que le déblocage de la prime est plutôt difficile contre seulement 23,4% (27% lors de la 7ème enquête) d'entre elles le jugeant plutôt facile.

Tableau 11: Degré de satisfaction quant aux structures intervenantes au déblocage de la prime (en %)

	Peu satisfaits	Moyennement satisfaits	Satisfaits
BMN	26,02	26,83	47,15
centres techniques lors du déblocage de la prime	14,53	26,50	58,97
Administration et secteur financier	32,11	33,94	33,94

En fait, le déblocage de la prime est un processus qui engage plusieurs intervenants dont l'entreprise elle-même, le BMN, les centres techniques, l'administration et le secteur bancaire. Cherchant à mieux cerner les sources de cette inertie en matière de déblocage de la prime, il a été demandé aux entreprises de juger le degré de difficulté associé à chacun de ces intervenants. Les résultats montrent que les sources de cette difficulté proviennent en premier lieu de l'administration et du secteur bancaire à hauteur de 32%, et en second lieu, du BMN pour 26% des entreprises enquêtées.

Chapitre II : La compétitivité d'une entreprise mise à niveau

« Chercher à expliquer la compétitivité au niveau national est incorrect. Ce qu'on doit comprendre ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité… On devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie » (Porter 1990).

D'Cruz et Rugmon[10] pensent qu'une bonne compréhension de la compétitivité tient compte de trois éléments, celle de l'entreprise, la compétitivité du secteur et la compétitivité du pays.

La compétitivité du pays définit la capacité d'offrir un environnement propice et favorable à l'entreprise. La compétitivité d'un secteur d'activité dénote la capacité collective des entreprises qui opèrent dans un même secteur d'activité, à pouvoir concurrencer au niveau international.

Lynn Krieger Mutelk[11] suggère que la compétitivité combine les trois éléments mutuellement et propose qu'elle soit axée sur une perspective d'innovation. La mise en place d'un milieu favorable permettant d'aider les entreprises à suivre un processus d'innovation permanant. Ce qui permet sans doute à ces mêmes entreprises de rattraper leur retard et de demeurer à la pointe de l'évolution de la technologie et des modes de concurrence.

Partant de ces constats la compétitivité de l'entreprise constitue la force locomotrice de la compétitivité et de développement des nations.

Dans le cadre de ce rapport, c'est la dimension compétitivité de l'entreprise qui est recherchée. Une telle dimension se mesure par la capacité de produire avec des prix et des caractéristiques plus avantageux que ceux des concurrents. De ce fait, le soutien et la mise à niveau de la compétitivité de l'entreprise sont des actions qui doivent-être inévitablement admises par les autorités publiques. Le programme de mise à niveau doit

---

10Joseph R. D'Cruz et Alam M.Rugmon : Les nouveaux réseaux pour un Canada compétitif 1993 chapitre1.

[11]Lynn Krieger Mytelka : « Concurrence, innovation et compétitivité : cadre d'analyse », concurrence, innovation et compétitivité dans les pays en développement, 1999.

donc, soutenir les entreprises industrielles souhaitant engager des actions de restructuration ou de modernisation permettant, à terme, de relever le défi de la compétitivité. Ce programme fait l'objet d'évaluations périodiques dont l'un des aspects consiste à procéder, selon une approche microéconomique à recueillir le point de vue des entreprises copilées concernant les motifs de leur adhésion au PMN en relation avec la perception que se font au sujet de la compétitivité et ses déterminants.

A cet effet et compte tenu de la complexité de ces questions, il importe de voir dans quelle mesure la perception des entreprises concorde avec les pratiques et les actions engagées en adhérant au PMN. Il s'agit de voir s'il y a une cohérence dans la démarche des entreprises et un certain ordre de priorité dans leur vision et ce, aussi bien au niveau de la compétitivité qu'au niveau de ses déterminants.

Pour évaluer l'effet du PMN sur la compétitivité de l'entreprise, il faut tout d'abord se renseigner sur la compréhension des chefs d'entreprises quant à la définition et les déterminants de ce concept. Le présent chapitre cherche à recueillir, dans un premier temps, la perception des chefs d'entreprise quant à la définition qui traduit le mieux la notion de compétitivité et d'apprécier les actions engagées en la matière pour se focaliser, ensuite, sur la contribution du PMN au renforcement des capacités concurrentielles de l'entreprise et voir, finalement, dans quelle mesure le PMN a été porteur d'un changement significatif dans les performances compétitives réalisées par les entreprises copilées.

I. Perception de la compétitivité par les entreprises

Généralement la compétitivité peut être abordée moyennant la perception de l'entreprise quant à la manière de s'approvisionner, de produire et de commercialiser ses produits compte tenu du climat des affaires dans lequel elle opère. Une telle perception permettrait d'éclairer les différents acteurs économiques sur la portée des réformes engagées afin de consolider les points forts et remédier à certaines insuffisances d'ordre notamment règlementaire et institutionnel.

1. Perception de la compétitivité

Dans le cadre de ce rapport d'évaluation et en vue de savoir dans quelle mesure les entreprises sont proches d'une définition conceptuelle de la compétitivité, les entreprises ont été appelées à choisir parmi deux définitions, celle qui traduit le mieux leur

perception de la notion de compétitivité, à savoir *: **i)*** préserver, voire même améliorer les parts de marchés ***ii)*** avoir le meilleur rapport qualité-prix.

Les résultats montrent que les entreprises copilées tendent vers la maîtrise des facteurs internes liés au processus de production, 51% d'entre elles ont opté pour la notion « meilleur rapport qualité/prix » et 49% sont pour l'autre définition, et ce, indépendamment de la taille ou du régime. Toutefois, le choix entre les deux définitions est moins clair par rapport à l'enquête précédente. Ceci peut être expliqué par la mauvaise conjoncture nationale et internationale qui met en exergue les difficultés de préserver leurs parts de marché dans un tel environnement de plus en plus concurrentiel et incertain.

Les entreprises non copilées sont aussi conscientes de l'importance de la maîtrise du coût de production avec une amélioration de la qualité. En effet, la notion de compétitivité est perçue par 68% d'entre elles comme le meilleur rapport qualité-prix.

Globalement, les résultats corroborent, dans une large mesure, ceux issus de l'enquête précédente. En effet, les entreprises, copilées ou non, exportatrices ou orientées vers le marché local et de grande ou de petite taille, ont tendance à accorder un intérêt particulier tant à la maîtrise des coûts qu'à l'amélioration de la qualité. Ce qui laisse déduire que l'entreprise ne se limite pas seulement aux facteurs traditionnels, en l'occurrence la compétitivité prix, mais mise autant sur la compétitivité hors prix qui constitue, désormais et à l'instar des pays émergents, le facteur le plus important.

Cependant, au niveau sectoriel, les avis ont été partagés dans la mesure où les entreprises œuvrant dans les secteurs des ICH et des ITH ont plutôt tendance à associer la compétitivité à « la préservation, voire même, l'amélioration des parts de marché » et ce à hauteur de 69% et 55% respectivement. Par contre, les entreprises opérant dans les secteurs des ID et des IME ont plutôt tendance à s'orienter vers «avoir le meilleur rapport Qualité/Prix» (63% et 71% respectivement).

Un tel constat confirme le fait que la compétitivité est un concept mouvant dont la définition dépend des circonstances et de l'environnement dans lequel les entreprises opèrent.

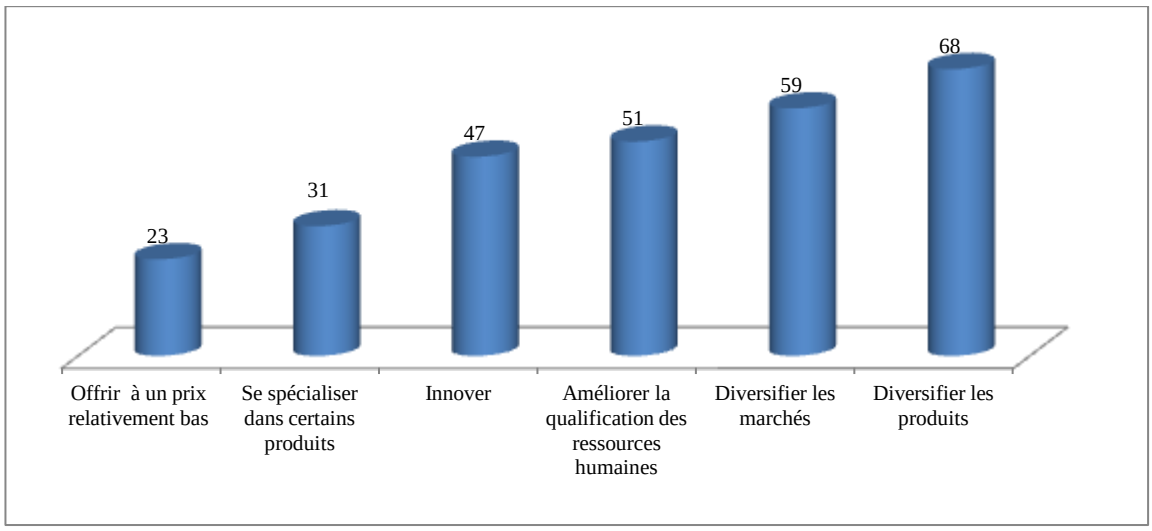
Tableau 12: Perception de la compétitivité par les entreprises copilées (en %)

	Avoir le meilleur rapport qualité prix	Préserver, voir améliorer les parts de marché
Taille		
PME	49	51
GE	59	41
Par secteur		
IAA	50	50
ICC	53	47
ICH	31	69
ID	63	38
IMCCV	53	47
IME	71	29
ITH	45	55
Par régime		
PE/Local	48	52
TE	54	46
Total	**51**	**49**

2. Orientations de la stratégie compétitive

La perception de la compétitivité doit normalement être déterminante dans les orientations stratégiques des entreprises. Les investigations effectuées à ce titre montrent que :

Graphique 6: Stratégies de la compétitivité pour les entreprises copilées (en %)



- Diversifier les produits et les marchés sont les orientations les plus marquantes dans la stratégie des entreprises copilées (68% et 59% respectivement), ce qui plaide en faveur de la minimisation des risques et la résolution des problèmes structurels des exportations tunisiennes. Toutefois, il est à noter que ce résultat est

moins important pour les secteurs basés sur la sous-traitance à l'instar des secteurs des IME, ITH et ICC.

- L'amélioration de la qualification des ressources humaines et l'innovation ont été classées en second rang pour les entreprises copilées. En effet, la rude concurrence provenant de l'ouverture de l'économie tunisienne est d'autant plus exigeante qu'elle devrait s'accompagner d'une amélioration de la productivité du travail qui passe par la mise à niveau des compétences et des qualifications du personnel ainsi que par l'innovation. Ce résultat est d'autant plus vrai pour les secteurs ITH et IME, qui sont les plus exposés à la concurrence.
- L'offre d'un prix relativement bas et la spécialisation dans certains produits sont perçues comme les stratégies les moins prioritaires pour les entreprises copilées.

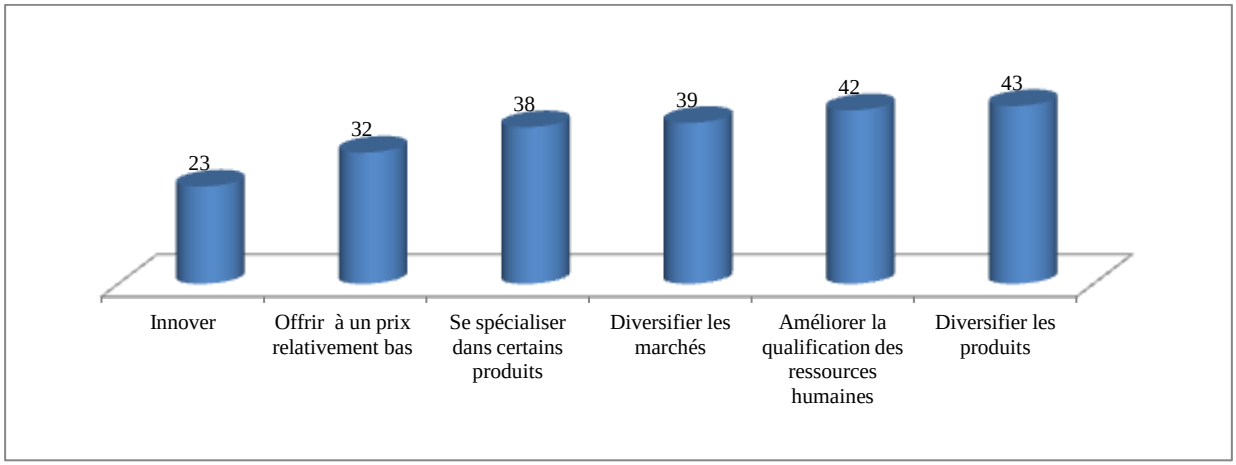
Tableau 13: Stratégie de compétitivité par secteur

	IAA	ITH	ICH	IMCCV	IME	ICC	ID
Diversifier les produits	72%	65%	69%	78%	47%	44%	86%
Diversifier les marchés	76%	44%	54%	67%	42%	44%	77%
Offrir un prix relativement bas	16%	21%	23%	28%	42%	22%	14%
Se spécialiser dans certains produits	24%	32%	38%	44%	37%	33%	14%
Améliorer la qualification des ressources humaines	40%	68%	38%	50%	74%	33%	32%
Innover	48%	35%	77%	50%	58%	22%	45%

Pour les entreprises non copilées, les choix stratégiques sont fortement similaires à ceux de l'échantillon copilé dans la mesure où la diversification des produits et des marchés, l'amélioration et la qualification des ressources humaines constituent des orientations prioritaires. Cependant, le degré d'importance diffère pour l'innovation qui reste moins prioritaire pour les entreprises non copilées en raison de la faible capacité innovatrice de ces entreprises[12].

[12] Une analyse plus détaillée sur la capacité d'innovation sera présentée dans le chapitre III de ce rapport

Graphique 7: Stratégies de la compétitivité pour les entreprises non copilées (en%)



II. Performances compétitives et apports du PMN

L'objectif principal de cette étude est de chercher des éléments de réponse à la question fondamentale : le PMN a-t'il contribué à accroître les performances compétitives des entreprises copilées ? Pour répondre à cette question, il semble évident d'analyser en premier lieu, l'évolution des indicateurs de performances quantitatives en termes de chiffre d'affaires, de volume d'exportation et de l'effectif salarié, ainsi qu'en termes des indicateurs de performances qualitatives relatives à la certification des entreprises copilées par rapport aux non copilées. En second lieu, pour mieux saisir l'effet du PMN sur les différents aspects de la compétitivité allant de l'approvisionnement et la commercialisation jusqu'aux relations de l'entreprise avec son environnement externe, une approche complémentaire basée sur la perception des entreprises de l'apport du PMN a été adoptée.

1. Performances compétitives des entreprises mises à niveau

Les résultats issus des données de l'enquête ont montré qu'en termes de chiffre d'affaires les entreprises copilées ont réalisé des performances nettement supérieures à celles des entreprises non copilées. En effet, le pourcentage des entreprises enquêtées ayant enregistré une augmentation du chiffre d'affaires est passé de 58% en 2014 à 62% en 2015. Quant à celui des non copilées, il a connu une diminution en passant de 63% à 61%.

Tableau 14: Fréquence des entreprises ayant enregistré une augmentation du chiffre d'affaires

	Entreprises Mises à Niveau		Echantillon Témoin	
Secteur	2014	2015	2014	2015
IAA	40%	60%	63%	50%
ICC	67%	75%	64%	55%
ICH	62%	91%	100%	70%
ID	77%	73%	64%	60%
IMCCV	59%	53%	17%	80%
IME	72%	59%	50%	60%
ITH	47%	48%	65%	65%
Totalement exportatrices	67%	61%	67%	49%
Grand Tunis	59%	64%	63%	36%
Nord Est	52%	63%	55%	58%
Centre Est	60%	54%	60%	77%
Reste	59%	71%	71%	71%
Total	**58%**	**62%**	**63%**	**61%**

Toutefois, cette tendance positive diffère selon le secteur d'activité et le régime. Pour l'échantillon des entreprises mises à niveau les secteurs des Industries Agro-alimentaires (IAA) et des Industries Chimiques affichent les meilleurs résultats.

Pour les entreprises totalement exportatrices, l'effet de la mauvaise conjoncture internationale est plus important pour les entreprises non copilées, comme en témoigne la baisse de la part des entreprises ayant vu leur volume des exportations en augmentation.

Tableau 15: Fréquence des entreprises ayant réalisé une augmentation du volume des exportations

	Entreprises Mise à Niveau		Echantillon Témoin	
Secteur	2014	2015	2014	2015
IAA	35%	52%	63%	31%
ICC	50%	40%	46%	36%
ICH	25%	30%	78%	44%
ID	48%	52%	33%	29%
IMCCV	31%	20%	0%	50%
IME	61%	65%	22%	40%
ITH	50%	38%	71%	65%
Totalement exportatrice	56%	55%	65%	52%
Grand Tunis	47%	44%	48%	28%
Nord Est	43%	59%	55%	46%
Centre Est	35%	34%	42%	44%
Reste	55%	58%	63%	55%
Total	**44%**	**46%**	**51%**	**42%**

Les résultats relatifs à la question portant sur l'augmentation du volume des exportations montrent que, malgré la légère évolution positive entre 2014 et 2015, le pourcentage des entreprises ayant enregistré une augmentation reste faible (44% en 2014 contre 46% en 2015). Un tel résultat est ressenti pour les entreprises totalement exportatrices et les secteurs orientés vers l'exportation à l'instar de l'ITH. Comparativement, aux entreprises non copilées, ce résultat est plus prononcé. Au niveau régional, malgré la légère augmentation enregistrée par les entreprises du Nord-Est entre 2014 et 2015, les résultats restent relativement faibles surtout pour les entreprises du Centre Est.

Tableau 16: Fréquence des entreprises ayant enregistré une augmentation de leur effectif salarié

	Entreprises Mises à Niveau		**Echantillon Témoin**	
Secteur	2014	2015	2014	2015
IAA	56%	52%	38%	50%
ICC	20%	20%	64%	46%
ICH	69%	64%	78%	60%
ID	48%	46%	50%	73%
IMCCV	65%	67%	33%	60%
IME	65%	56%	56%	50%
ITH	58%	32%	68%	63%
Grand Tunis	65%	59%	56%	48%
Nord Est	50%	44%	54%	43%
Centre Est	51%	37%	52%	71%
Reste	60%	52%	62%	67%
Totalement exportatrice	59%	46%	65%	54%
Total	**57%**	**49%**	**56%**	**58%**

Pour les entreprises déclarant enregistrer une augmentation de l'effectif salarié, le résultat est globalement acceptable dans la conjoncture actuelle (une entreprise sur deux déclare que son effectif a augmenté). Il est à souligner que les entreprises de l'échantillon témoin affichent de bonnes performances par rapport aux entreprises mise à niveau. Ce dernier constat peut être expliqué par les potentialités d'emploi non exploitées par les entreprises non copilées.

Les résultats par régime montrent que les entreprises orientées vers l'exportation sont les plus touchées en termes d'emploi dans la mesure où le pourcentage des entreprises ayant déclaré avoir enregistré une augmentation de l'effectif salarié en 2015 a diminué par rapport à 2014.

A l'échelle des régions, les entreprises mises à niveau du Centre-Est restent toujours les moins performantes.

S'agissant des performances au niveau de la gestion de la qualité, les investigations effectuées montrent :

- Globalement, les entreprises interviewées ne sont pas suffisamment avancées à cet effet.
- Les résultats diffèrent selon le secteur et selon les différentes formes de certifications.
- Les entreprises mises à niveau sont beaucoup plus performantes par rapport aux entreprises de l'échantillon témoin.

Tableau 17 : Les entreprises certifiées ou en cours d'obtention d'une certification (en %)

Entreprises mises à niveau								
	IAA	ITH	ICH	IMCCV	IME	ICC	ID	Total
Certification ISO 9001	44	15	39	28	90	44	59	43
Certification ISO 14001	12	6	15	11	32	11	9	13
Certification: référentiel sectoriel	84	0	8	0	32	11	5	21
Certification label national ou international	12	9	0	11	21	0	9	10
Certification autres référentiel	16	9	8	6	16	0	5	9
Echantillon Témoin								
	IAA	ITH	ICH	IMCCV	IME	ICC	ID	Total
Certification : ISO 9001	25	25	33	18	0	0	0	15
Certification : ISO 14001	19	14	9	0	0	0	0	7
Certification: référentiel sectoriel	25	0	0	0	0	0	0	5
Certification : label national ou international	6	8	11	0	0	0	0	4
Certification : autres référentiel	13	0	25	0	0	0	0	5

En effet, pour l'échantillon des entreprises mises à niveau, moins d'une entreprise sur deux est certifiée ou en cours d'obtenir une certification «ISO 9001» et seulement une entreprise sur cinq dispose d'une certification sectorielle. Concernant le label national ou international, les résultats sont beaucoup plus alarmants dans la mesure ou seulement, une entreprise sur dix possède cette certification.

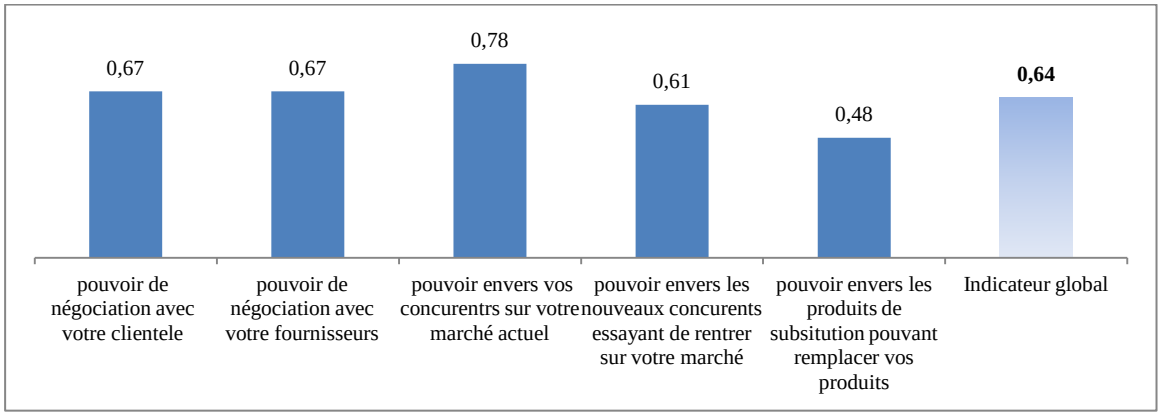
De tels résultats ne doivent pas dissimuler les performances de certains secteurs, surtout pour les entreprises mises à niveau, en l'occurrence les IME, les ID et l'ICC en matière de certification ISO 9001.

2. Apport du PMN

Partant du fait qu'une entreprise compétitive devrait disposer d'une position de force sur un ou plusieurs axes ayant trait à l'approvisionnement et à la commercialisation ainsi que d'une vision stratégique vis-à-vis des concurrents, des produits et des marchés, le PMN doit normalement avoir un apport significatif dans ces aspects.

A cet effet, l'appréciation est effectuée sur la base de l'apport du PMN pour renforcer le pouvoir des entreprises vis-à-vis des concurrents et des partenaires. Les investigations menées à cet égard, montrent que 64% des entreprises estiment que globalement le PMN avait un apport moyen ou important. Ce résultat est relativement meilleur que celui issu de l'enquête précédente (56%).

Graphique 8: Renforcement de la position de force de l'entreprise



Ces résultats globaux ne doivent pas masquer certaines différences qui reviennent aux spécificités sectorielles ou régionales. En effet, l'apport du PMN est plus ressenti par les entreprises opérant dans l'IMCCV et l'ID. Au niveau régional, cet apport est plus important pour les régions du Grand Tunis et du Centre Est.

Tableau 18: Indicateurs de position de force de l'entreprise par secteur et par région (en %)

	Pouvoir de négociation avec votre clientèle	Pouvoir de négociation avec vos fournisseurs	Pouvoir envers vos concurrents sur votre marché actuel	Pouvoir envers les nouveaux concurrents essayant de rentrer sur votre marché	Pouvoir envers les produits de substitution pouvant remplacer vos produits	**Indicateur Global**
IAA	0,6	0,36	0,74	0,5	0,25	0,49
ICC	0,43	0,57	0,71	0,5	0,5	0,54
ICH	0,62	0,54	0,69	0,67	0,33	0,57
ID	0,9	0,78	1	0,78	0,56	0,8
IMCCV	0,94	0,89	0,93	0,89	0,73	0,88
IME	0,58	0,37	0,79	0,61	0,53	0,57
ITH	0,55	0,45	0,64	0,43	0,46	0,51
Grand Tunis	0,74	0,51	0,88	0,63	0,55	0,66
Nord Est	0,4	0,45	0,7	0,4	0,2	0,43
Centre Est	0,78	0,66	0,78	0,73	0,55	0,7
Reste	0,55	0,5	0,63	0,57	0,5	0,55
Total	**0,67**	**0,67**	**0,78**	**0,61**	**0,48**	**0,64**

La compétitivité est relative. De ce fait, le positionnement compétitif se distingue en fonction de la nature de la concurrence : *sur le marché local* avec les concurrents nationaux ou internationaux, ou *sur le marché international avec des concurrents nationaux et internationaux.* A ce titre, l'enquête nous livre quelques informations relatives à l'apport du PMN pour renforcer le positionnement compétitif des entreprises:

Tableau 19: Appréciation des entreprises de l'apport PMN à leur positionnement compétitif (en %)

	Concurrents nationaux sur le marché local	Concurrents étrangers sur le marché local	Concurrents nationaux sur le marché à l'exportation	Concurrents étrangers sur le marché à l'exportation
IAA	67%	29%	52%	42%
ICC	33%	0%	50%	50%
ICH	46%	33%	27%	27%
ID	70%	58%	53%	42%
IMCCV	78%	33%	46%	36%
IME	19%	27%	38%	53%
ITH	4%	13%	29%	26%
PME	42%	26%	37%	31%
GE	54%	46%	56%	57%
Marché local	69%	40%	42%	31%
Totalement exportatrice	11%	18%	40%	44%
Total	**45%**	**30%**	**41%**	**38%**

- Sur le marché local, le renforcement du positionnement compétitif reste relativement modeste par rapport au marché à l'export. En effet, cet apport n'est ressenti que par 45% des entreprises copilées contre des concurrents locaux, (30% contre les concurrents étrangers).
- Sur le marché à l'export, 41% des entreprises déclarent que l'apport du PMN est important lorsqu'il s'agit de la concurrence avec des concurrents nationaux contre 38% pour les concurrents étrangers.
- Concernant l'effet taille, les résultats montrent que les grandes entreprises estiment qu'elles sont relativement plus soutenues par rapport aux PME.
- Au niveau sectoriel, les entreprises qui estiment que l'apport du PMN est plus important sur le marché local et contre des concurrents nationaux, appartiennent aux secteurs des IMCCV, ID et IAA.

Par ailleurs, la compétitivité de l'entreprise est déterminée par ses choix stratégiques et les actions adoptées en termes de renforcement des capacités productives et de maîtrise du processus de production (adoption des nouvelles technologies, productivité, qualification, innovation, etc.) ainsi que par son comportement vis-à-vis de ses partenaires (approvisionnement, commercialisation, etc). De ce fait, il est opportun de valoriser l'appui du PMN en la matière.

Les investigations menées à cet égard, montrent que les entreprises estiment que :

Tableau 20: Apport du PMN dans les aspects relatifs à :

	Approvisionnement			**Commercialisation**			**Qualification des ressources humaines**		
	Négligeable	Moyen	Important	Négligeable	Moyen	Important	Négligeable	Moyen	Important
IAA	62%	10%	29%	27%	14%	59%	38%	14%	48%
ICC	67%	0%	33%	57%	14%	29%	0%	50%	50%
ICH	42%	33%	25%	31%	23%	46%	15%	54%	31%
ID	47%	32%	21%	16%	21%	63%	32%	11%	58%
IMCCV	28%	11%	61%	22%	11%	67%	6%	35%	59%
IME	56%	28%	17%	39%	17%	44%	17%	28%	56%
ITH	84%	0%	16%	72%	9%	19%	46%	27%	27%
PME	59%	17%	24%	40%	17%	42%	28%	32%	41%
GE	53%	10%	37%	37%	7%	57%	28%	14%	59%
Grand Tunis	55%	12%	33%	30%	12%	58%	24%	31%	45%
Nord Est	70%	15%	15%	53%	16%	32%	30%	25%	45%
Centre Est	55%	20%	25%	41%	14%	46%	33%	23%	44%
Reste	57%	13%	30%	44%	22%	35%	23%	32%	46%
Total	**58%**	**15%**	**27%**	**40%**	**15%**	**46%**	**28%**	**28%**	**45%**

- Approvisionnement : à l'exception des IMCCV, l'apport du PMN reste encore négligeable pour 57.6% des entreprises enquêtées contre 27.2% qui estiment que cet apport est important.
- Commercialisation : les résultats tendent vers une perception relativement favorable par rapport à l'approvisionnement. En effet, 40% des entreprises estiment que l'apport du PMN est négligeable contre 46% l'estimant important. Cette perception positive est d'autant plus importante que l'entreprise est de grande taille, qu'elle opère dans la région du Grand Tunis, et qu'elle appartient aux secteurs des ID ou des IMCCV.
- Qualification des ressources humaines : quelque soit la taille, la région et le secteur (exception faite du ITH et l'ICH), cet aspect est favorablement perçu par au moins 45% des entreprises enquêtées.

Dans le même contexte, l'enquête permet de recenser les perceptions des entreprises de l'apport du PMN aux différents aspects de compétitivité:

Tableau 21: Apport du PMN dans les aspects relatifs à :

	R&D et Innovation [13]			**TIC**			**Organisation et culture de l'entreprise**		
	Négligeable	Moyen	Important	Négligeable	Moyen	Important	Négligeable	Moyen	Important
IAA	46%	9%	46%	35%	15%	50%	29%	29%	43%
ICC	29%	14%	57%	40%	0%	60%	29%	0%	71%
ICH	31%	15%	54%	27%	36%	36%	25%	42%	33%
ID	47%	24%	29%	21%	21%	58%	32%	26%	42%
IMCCV	20%	13%	67%	7%	21%	71%	6%	18%	77%
IME	6%	28%	67%	18%	24%	59%	22%	17%	61%
ITH	63%	23%	13%	62%	7%	31%	36%	30%	33%
PME	42%	20%	38%	37%	18%	45%	30%	22%	48%
GE	28%	14%	59%	17%	17%	67%	17%	35%	48%
Totalement exportatrice	47%	21%	32%	52%	10%	38%	32%	23%	46%
Grand Tunis	28%	13%	59%	21%	10%	69%	15%	22%	63%
Nord Est	40%	25%	35%	37%	37%	26%	40%	10%	50%
Centre Est	38%	29%	33%	40%	17%	43%	23%	39%	39%
Reste	57%	5%	38%	41%	14%	46%	46%	18%	36%
Total	**39%**	**19%**	**43%**	**33%**	**17%**	**50%**	**27%**	**25%**	**48%**

[13] D'autres précisions vont être apportées dans le chapitre III.

- R&D et Innovation : Cet aspect est considéré comme l'un des principaux déterminants de la compétitivité. Par secteur, l'apport du PMN est estimé important pour 66,7% des entreprises des IMCCV et IME, suivi par celles des ICC et la Chimie. Par taille, cet apport est d'autant plus important pour les grandes entreprises qui sont plus dotées par des moyens permettant d'investir beaucoup plus dans la R&D et dans l'innovation. Par régime, 52% des entreprises totalement exportatrices estiment que cet apport reste modeste.

- TIC : dans le domaine des Technologies de l'Information et de Communication, même si une entreprise sur deux estime que l'apport du PMN est important, la part qui déclare qu'il est négligeable reste relativement non négligeable (33% des entreprises enquêtées). Cet apport est d'autant plus important que l'entreprise soit de grande taille et qu'elle opère dans les secteurs des IMCCV, ICC et IME.

- Organisation et culture de l'entreprise : les résultats montrent que l'apport du PMN est important pour 48% des entreprises enquêtées contre 27% qui l'estiment négligeable. En outre, l'importance de cet apport par secteur est plus remarquable pour les IMCCV, les ICC et les IME contre une part moins importante pour les ITH qui est caractérisée par l'abondance d'une main d'œuvre peu qualifiée. Il est aussi à signaler que l'apport du PMN pour ce facteur est plus important pour les entreprises du Grand Tunis et du Nord-est où la concurrence interne est plus intense.

Tableau 22 : Apport du PMN à la productivité et à la qualité du produit

	Productivité			Amélioration de la qualité des produits		
	Négligeable	Moyen	Important	Négligeable	Moyen	Important
IAA	21%	8%	71%	20%	4%	76%
ICC	14%	14%	71%	14%	0%	86%
ICH	15%	8%	77%	8%	23%	69%
ID	5%	0%	95%	10%	5%	85%
IMCCV	0%	12%	88%	0%	12%	88%
IME	21%	0%	79%	11%	11%	79%
ITH	29%	18%	53%	21%	21%	59%
PME	20%	8%	72%	16%	11%	73%
GE	7%	14%	79%	3%	17%	80%
Totalement exportatrices	25%	9%	66%	19%	12%	69%
Grand Tunis	9%	9%	82%	4%	11%	84%
Nord Est	10%	10%	80%	15%	15%	70%
Centre Est	20%	11%	69%	17%	15%	67%
Reste	36%	5%	64%	21%	4%	75%
Total	**17%**	**9%**	**74%**	**13%**	**12%**	**75%**

- Productivité : l'apport PMN est plus prononcé (74% des entreprises copilées estiment qu'il est important) puisque la productivité est normalement, la résultante des différentes actions du PMN sur l'activité de l'entreprise. Ce résultat est confirmé par l'apport du PMN en termes d'amélioration de la qualité du produit. En effet, les différentes actions de soutien du PMN en termes d'investissements matériels et immatériels vont sans doute générer un effet significatif sur la productivité et l'amélioration de la qualité.

III. Perspectives des entreprises mises à niveau

Les résultats présentés jusqu'ici, montrent que l'apport du PMN pour un de ses objectifs majeurs à savoir l'amélioration de la productivité est significativement apprécié par les entreprises copilées. Ceci peut-être expliqué par l'importance des primes accordées aux entreprises ayant engagé des investissements immatériels et matériels dans le cadre du PMN. Ces primes viennent réduire de manière significative les coûts des investissements supportés par les entreprises, contribuant ainsi à booster la croissance et à consolider la compétitivité.

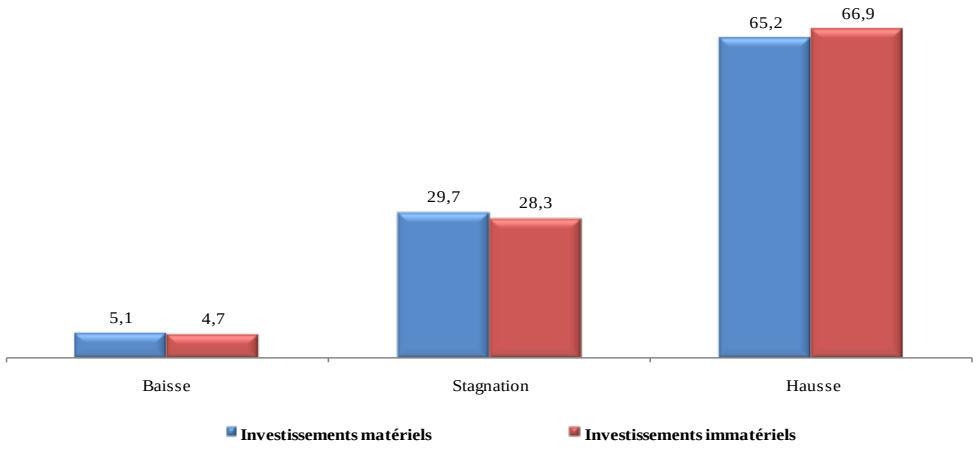
A ce niveau, il importe d'analyser le comportement des entreprises en matière de perspectives d'investissements et d'emploi.

1. Perspectives d'investissement

Les investigations effectuées, à cet égard, montrent que :

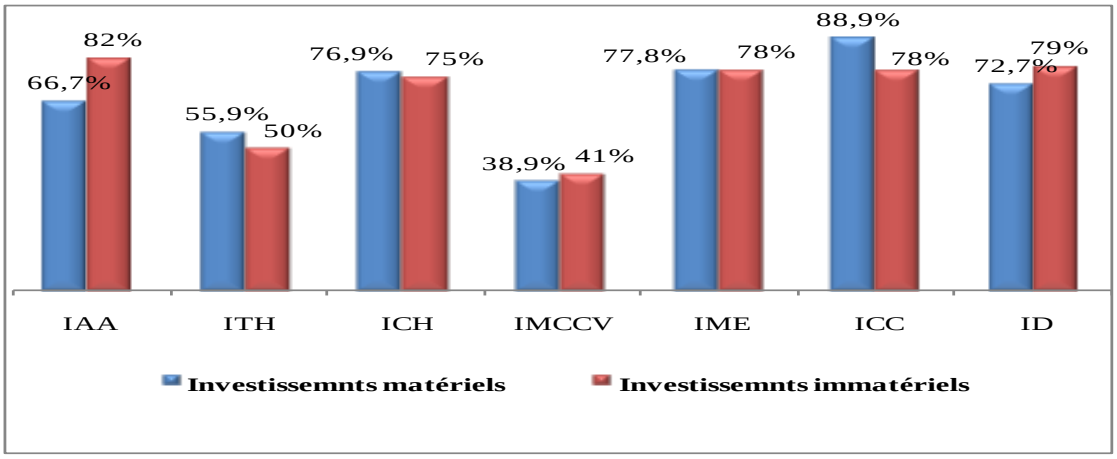
- les intentions d'investissement sont favorables pour les prochaines années comme en témoigne l'importante part des entreprises qui prévoient d'investir. En effet, une part importante des entreprises copilées déclare que les perspectives durant les trois prochaines années sont en hausse, pour l'investissement matériel (65.2%) et pour l'investissement immatériel (66.9%).

Graphique 9: Perspectives d'investissement pour les trois prochaines années (%)



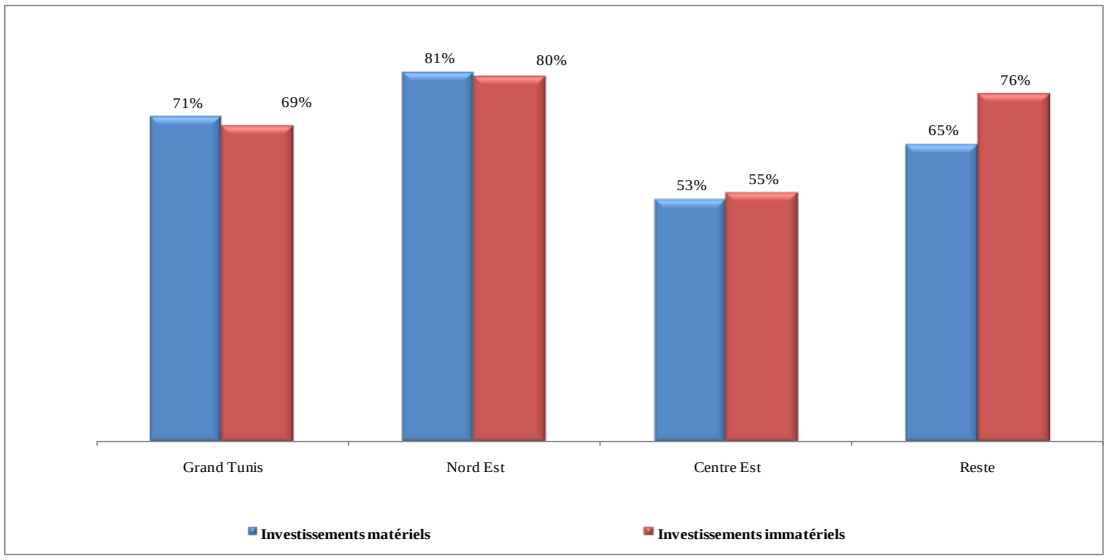
- Les avis sont partagés sur le plan global (autant d'entreprises ont opté pour l'investissement matériel qu'immatériel), il n'en est pas de même par secteur et par régime. En effet, les résultats montrent que les entreprises opérant dans les IMCCV semblent avoir moins d'intentions d'investissements durant les prochaines années. Les entreprises des IAA et des ID ont misé davantage sur l'investissement immatériel alors que les entreprises œuvrant dans les ITH et dans les ICC ont privilégié l'investissement matériel. Ces mêmes investigations font ressortir que les entreprises qui investissent moins dans l'immatériel sont basées essentiellement sur des activités de sous-traitance. Ceci peut s'expliquer par la spécialisation internationale des unités industrielles tunisiennes dans le perfectionnement passif, qui ne requière pas un travail qualifié et un investissement notable en matière de R&D ;

Graphique 10: Résultats sectoriels des perspectives d'investissement en Hausse



- Au niveau régional, les résultats montrent que les entreprises localisées dans la région du Nord-Est ont plus d'intentions d'investissements dans les prochaines années. Pour les autres régions, la part des entreprises qui estiment augmenter leur investissement est moins importante surtout, pour la région du Centre-Est. Par ailleurs, ces investigations affichent un certain équilibre entre l'investissement matériel et celui immatériel.

Graphique 11: Résultats régionaux des perspectives d'investissement en hausse



La réalisation des intentions d'investissement restent tributaires de la disponibilité d'un environnement propice et favorable. Dans ce répertoire, l'enquête permet de fournir des informations relatives aux perceptions des investisseurs quant à l'environnement des affaires et aux facteurs qui sont susceptibles d'entraver la réalisation des investissements. A ce titre, deux types de contraintes sont envisagées *i)* celles relatives aux

investissements globaux et *ii)* celles plus spécifiques à l'investissement matériel ou immatériel.

i) Au niveau global : les résultats montrent que l'incertitude constitue la principale contrainte pour la réalisation des investissements et à un degré moindre l'insécurité et l'insuffisance de la demande. Ces résultats confirmés par l'enquête sur la compétitivité et le climat des affaires[14] peuvent êtres expliqués par l'environnement politique et les difficultés connues par la Tunisie pendant cette phase de transition. Toutefois, il est à signaler qu'au niveau régional et sectoriel, ces résultats portent quelques différences quant à l'ordre d'importance de ces contraintes. En effet, l'insuffisance de la demande est plus ressentie pour les entreprises opérant dans les secteurs des ITH, des IME et des ID. Cette même différence est ressentie au niveau des entreprises localisées dans les régions de l'intérieur et le grand Tunis. Ceci peut s'expliquer par l'importante taille du marché informel et par le commerce parallèle qui affectent la demande et touchent d'une façon plus aigue à ces régions et à ces secteurs.

Tableau 23: Les problèmes susceptibles d'entraver la réalisation des investissements

Secteur	**Insuffisance de la demande sur le marché**	**Insécurité**	**Incertitude**
IAA	40%	48%	60%
ICC	11%	56%	78%
ICH	31%	54%	46%
ID	59%	41%	64%
IMCCV	39%	56%	61%
IME	47%	42%	53%
ITH	53%	44%	71%
totalement exportatrices	46%	48%	68%
Grand Tunis	51%	51%	55%
Nord Est	38%	43%	81%
Centre Est	35%	46%	60%
Reste	54%	46%	63%
Total	**44%**	**47%**	**62%**

ii) Problèmes spécifiques à l'investissement immatériel :

Les problèmes qui peuvent entraver la réalisation des investissements sont souvent en relation avec la nature même de ces investissements. En effet, la réalisation des investissements immatériels dépend, en plus de la disponibilité des ressources financières et du personnel qualifié, d'un traitement administratif spécifique. Les investigations

[14] Rapport de l'ITCEQ sur la compétitivité et le climat des affaires 2015.

menées, à ce titre, montrent que globalement la disponibilité des fonds propres constitue le problème le plus prononcé en tant qu'entrave à l'investissement immatériel, suivi de la disponibilité du personnel qualifié et de la lenteur des procédures administratives.

Tableau 24: Problèmes susceptibles d'entraver l'investissement immatériel

	Personnel non qualifié	Fonds propres	Fonds bancaires et autres	lenteur administrative
IAA	20%	24%	20%	24%
ICC	44%	44%	22%	78%
ICH	38%	46%	15%	15%
ID	23%	55%	23%	18%
IMCCV	6%	22%	22%	17%
IME	26%	42%	21%	26%
ITH	24%	50%	18%	18%
PME	26%	44%	22%	25%
GE	13%	30%	13%	20%
totalement exportatrices	28%	45%	16%	28%
Grand Tunis	23%	43%	17%	34%
Nord Est	38%	33%	19%	29%
Centre Est	21%	40%	19%	15%
Reste	17%	46%	29%	17%
Total	**24%**	**41%**	**20%**	**24%**

Quant aux problèmes susceptibles d'entraver l'investissement matériel, l'analyse portera sur l'aspect capacité technique lié à l'absence d'expertise pour l'acquisition des équipements et les moyens de financement (fonds propres et financement bancaire). Les résultats confirment que l'insuffisance des fonds propres et la difficulté d'accès au financement bancaire constituent les principaux problèmes qui entravent la réalisation des investissements matériels.

Tableau 25 : Problèmes susceptibles d'entraver l'investissement matériel

	Absence d'expertise	Fonds propres	Fonds bancaires et autres
IAA	0%	52%	36%
ICC	0%	67%	44%
ICH	23%	69%	15%
ID	9%	59%	23%
IMCCV	0%	39%	17%
IME	11%	37%	37%
ITH	6%	62%	24%
PME	5%	56%	30%
GE	10%	47%	17%
totalement exportatrices	4%	55%	26%
Grand Tunis	13%	57%	30%
Nord Est	5%	48%	24%
Centre Est	0%	52%	19%
Reste	8%	58%	42%
Total	**6%**	**54%**	**27%**

2. Perspectives d'emploi :

S'agissant de l'apport du PMN en matière de nouveaux recrutements, 62% des entreprises copilées ont déclaré que le PMN leur a permis de procéder à des nouveaux recrutements.

En tenant compte de la taille de l'entreprise, les résultats montrent que le PMN a permis de procéder à de nouveaux recrutements essentiellement au sein des grandes entreprises avec 79% et des PME dans une seconde mesure avec 58% contre 82% et 75% respectivement en 2008.

La ventilation par secteur indique que ces nouveaux recrutements ont particulièrement concerné les entreprises appartenant aux secteurs des IMCCV (94%), des IME (76%), des ICH (62%) et des ID (60%).

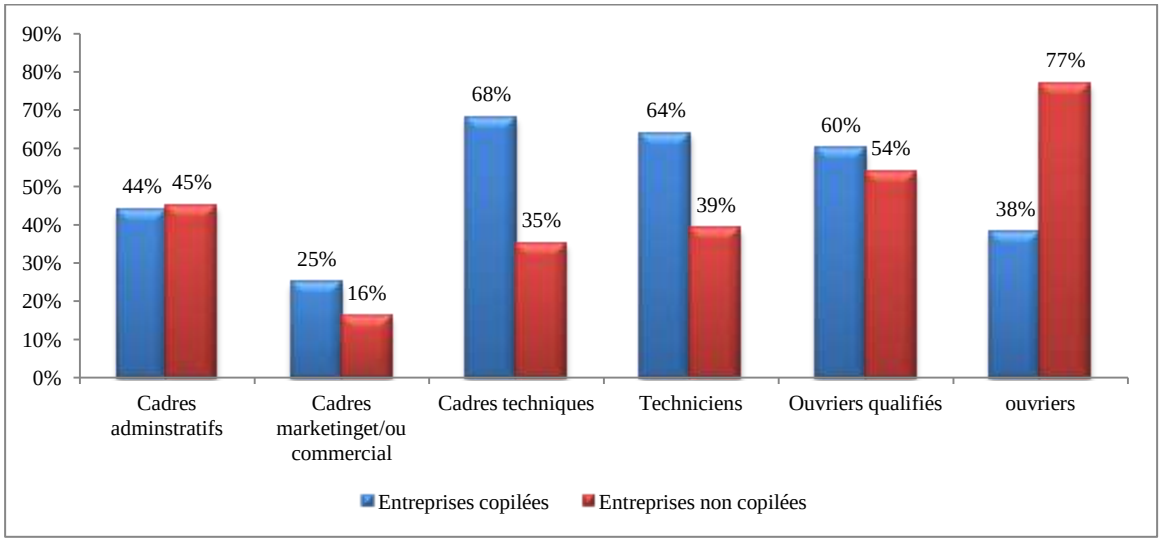
Tableau 26: Pourcentage des entreprises procédant à de nouveaux recrutements par catégorie de personnel

	2008	2016
Cadres techniques	72%	68%
Ouvriers qualifiés	55%	60%
Techniciens	54%	64%
Cadres administratifs	53%	44%
Ouvriers	39%	38%
Cadres marketing et/ou commercia	na	25%

Le tableau ci-dessus présente les grandes tendances de recrutement des entreprises copilées sur la période 2008-2016. Il révèle que, dans le cadre du PMN, les entreprises ont tendance à privilégier le recrutement des cadres techniques, des techniciens et des ouvriers qualifiés sans pour autant favoriser le recrutement des ouvriers.

Néanmoins, le schéma de recrutement des entreprises non copilées s'avère différent. En dépit de l'importance de la qualification des ressources humaines qui a la capacité à hisser vers le haut les niveaux de productivité, ces entreprises ont plutôt tendance à s'orienter principalement vers l'embauche des ouvriers, viennent ensuite les cadres techniques, les techniciens et les ouvriers qualifiés.

Graphique 12: Pourcentage des entreprises procédant à de nouveaux recrutements par catégorie de personnel

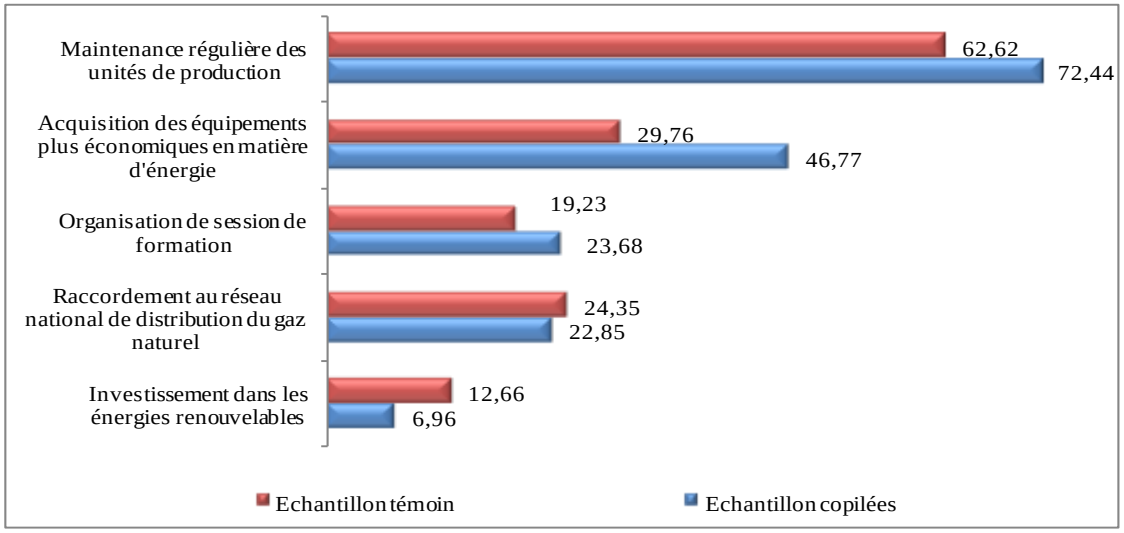


3. Le PMN et les nouveaux atouts de compétitivité

La sensibilité des entreprises et du public à la préservation de l'environnement et à l'utilisation d'équipements moins polluants, susceptibles d'assurer l'amélioration du bien être des générations présentes et futures a orienté la dynamique de la demande vers des produits environnementaux, si leur coût est abordable. De ce fait et puisque le principal moteur de la compétitivité vient pourtant du marché, cette dynamique est devenue de plus en plus puissante car elle crée de la compétitivité sur les marchés, faisant de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie des éléments différenciateurs permettant de créer un avantage compétitif.

A ce titre, bien que ces aspects de développement durable ne figurent pas explicitement dans les objectifs de premier rang du PMN, il apparaît opportun de voir dans quelle mesure les entreprises adhérentes au PMN ont engagé des actions quant à ces atouts pour renforcer leur compétitivité. L'analyse s'intéresse à apprécier les stratégies adoptées ou à entreprendre par les entreprises dans le cadre du PMN, en matière de maîtrise de l'énergie.

Graphique 13: Stratégies adoptées en matière de maîtrise de l'énergie (en %)



Les investigations effectuées, dans ce cadre, montrent que le niveau de conscience des chefs d'entreprises quant à la maîtrise de l'énergie a augmenté. En effet, 32% des entreprises copilées (contre 21% durant l'enquête précédente) déclarent avoir élaboré un audit énergétique durant les trois dernières années. Cette conscience est moins ressentie chez les entreprises non copilées (12% seulement pour les deux enquêtes).

Outre l'élaboration d'audit, les entreprises copilées déclarent avoir préconisé au moins une stratégie pour maîtriser la consommation de l'énergie. Il s'agit, par ordre d'importance, de la maintenance régulière des unités de production (72,44%), de l'acquisition d'équipements plus économiques en matière d'énergie (46,77%) et de l'organisation de sessions de formation pour leurs employés (23,68%). Cette démarche est presque la même pour les entreprises non copilées.

Quant aux retombées de ces stratégies sur la facture énergétique, elles sont estimées importantes par plus de 48% des entreprises qu'elles soient copilées ou non, laissant déduire que les structures intervenantes dans le PMN devraient sensibiliser davantage les entreprises à adopter au moins une stratégie de maîtrise de l'énergie pour réduire les coûts et gagner le pari de la compétitivité.

Chapitre III : Apports du PMN en matière d'appropriation du savoir par les entreprises

Le programme de mise en niveau (PMN) est un processus dynamique et continu qui vise à préparer et à assister l'entreprise à s'adapter avec son environnement. Il vise, aussi, à améliorer ses performances et à accroître sa compétitivité tant au niveau national qu'international. Le PMN assure un soutien à l'investissement matériel (modernisation des équipements) et à l'investissement immatériel (qualification et formation, recherche et développement, organisation et gestion, etc.). Il contribue, également, à aider les entreprises dans la restructuration de leurs assises financières.

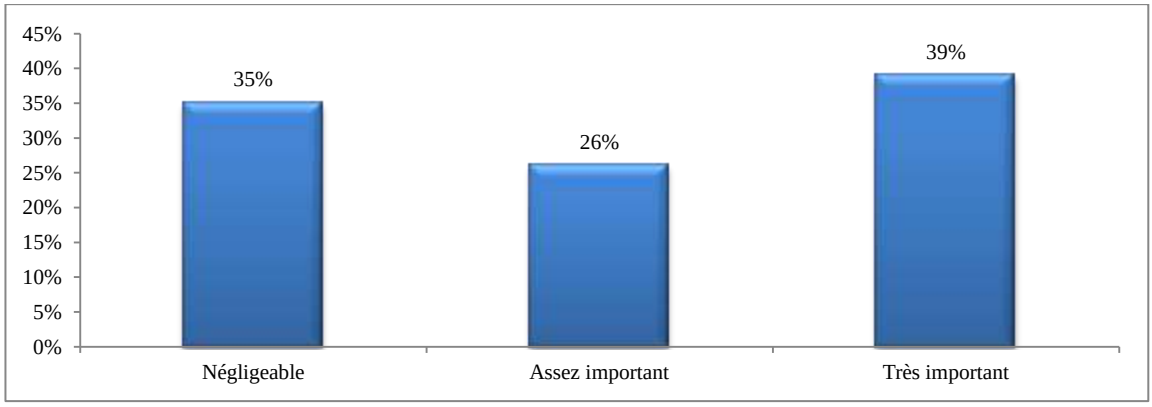
Durant la période récente, le PMN s'est focalisé de plus en plus sur les composantes de l'économie du savoir. Il constitue, de ce fait, une partie intégrante d'une stratégie de développement industriel et de services axée sur la valorisation des ressources humaines, l'adoption des nouvelles technologies, l'innovation et la promotion de la R&D.

I. PMN et Ressources Humaines

Le capital humain constitue une condition primordiale pour la performance des entreprises. En effet, les investissements en ressources humaines aident l'ensemble des entreprises et leurs collaborateurs à mettre en place efficacement les stratégies adéquates, en matière de gestion des ressources humaines, dans le but d'atteindre des niveaux de compétitivité plus élevés.

A ce titre, les résultats de l'enquête ont montré que 39% des entreprises enquêtées ont fortement apprécié l'apport du PMN au niveau de la gestion des ressources humaines.

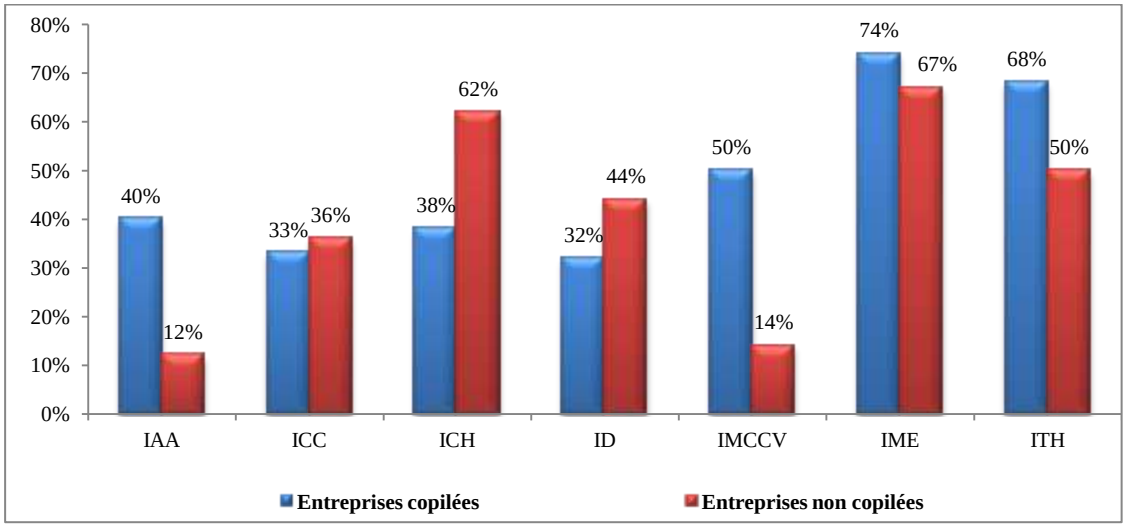
Graphique 14: Appréciation de l'apport du PMN au niveau de la gestion des ressources humaines



Dans le but d'être plus compétitif, 51% des entreprises copilées ont déclaré avoir misé sur l'amélioration de la qualification des ressources humaines, contre 42% pour les entreprises non copilées.

L'analyse par régime d'activité révèle une prépondérance des entreprises totalement exportatrices concernant la mise en œuvre de cette stratégie avec un taux de 64% contre 38% pour les entreprises partiellement exportatrices.

Graphique 15: Renforcement de la qualification des ressources humaines par secteur d'activité



D'après le graphique ci-dessus, les entreprises copilées des secteurs IMCCV, IAA, IME et ITH sont particulièrement les plus concernées par l'amélioration de la compétitivité à travers le renforcement des compétences des employés. Ce qui peut traduire l'apport du PMN en termes de soutien pour l'amélioration des compétences.

Quant à l'apport du PMN à l'amélioration de la qualification des ressources humaines, 45% des entreprises ont jugé cet apport très important contre un taux de 52% en 2008. Au

niveau sectoriel, les entreprises, ayant adhéré du PMN pour améliorer la qualification de leur personnel, sont essentiellement celles appartenant aux secteurs des IMCCV (59%), des ID (58%), des IME (56%) et des ICC (50%).

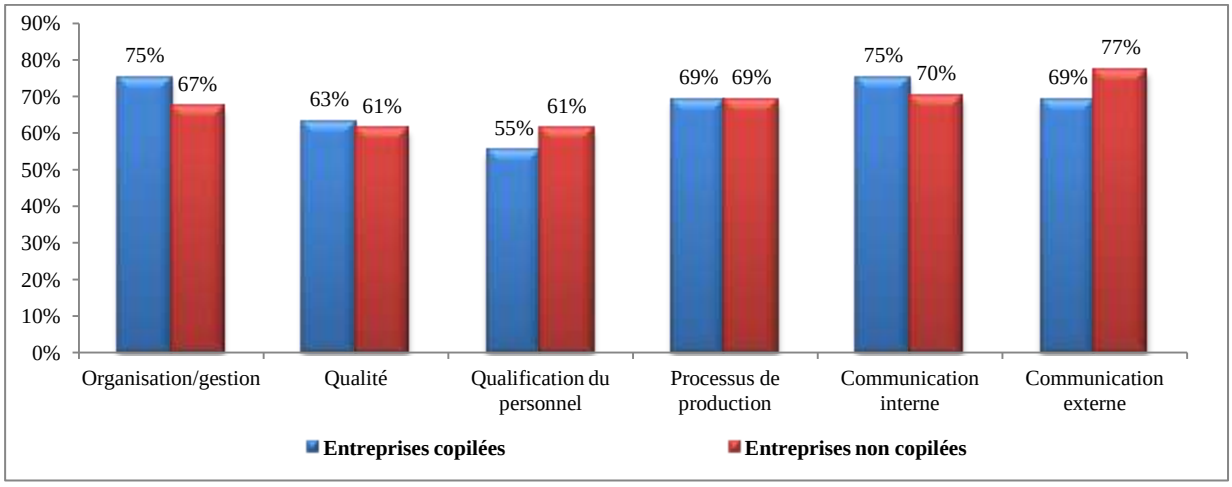
II. PMN et nouvelles Technologies

Les technologies de l'information et de la communication revêtent une importance capitale dans la contribution à l'amélioration de la productivité des entreprises. En effet, les outils issus des TIC permettent une meilleure efficacité professionnelle à travers un accès plus rapide à l'information, une facilité d'échange des documents, la possibilité de se mettre en réseau, et pouvoir par la suite mieux communiquer avec les collaborateurs externes et de se faire mieux connaître en dehors de son environnement habituel.

1. L'intégration des technologies

L'intégration des technologies joue un rôle saillant dans l'amélioration de la compétitivité, permettant ainsi à l'entreprise de réaliser des gains de productivité. L'analyse des deux échantillons montre que la majorité des entreprises a indiqué avoir fortement apprécié la contribution des TIC dans l'amélioration de leur compétitivité. Cette dernière se manifeste au niveau de la production, la qualité, l'organisation et la communication.

Graphique 16 : Pourcentage des entreprises jugeant la contribution des TIC très importante



Dans le même contexte, une analyse par secteur d'activité révèle que la plupart des entreprises copilées des secteurs des IME, des ID et des ICH a jugé la contribution du progrès technologique dans la communication externe comme très importante avec des taux de 94%, 90% et 83% respectivement.

En outre, 63% des entreprises mises à niveau estiment que les TIC permettent l'amélioration de la qualité de leurs produits ou de leurs services puisque l'amélioration de la qualité aide à renforcer la rentabilité et la compétitivité des entreprises tant sur le marché local qu'étranger.

L'analyse sectorielle montre que la contribution des TIC à l'amélioration de la qualité est encore plus appréciée par les entreprises exerçant dans les secteurs des IME (78%), des ICC (78%), des ICH (75%) et des ID (73%). Par ailleurs, les résultats de l'enquête font ressortir que près de la moitié des entreprises enquêtées a jugé l'apport du PMN comme étant très important dans l'amélioration de la compétitivité à travers l'utilisation des TIC.

L'analyse par régime montre que les entreprises copilées et partiellement exportatrices sont celles qui ont le plus profité de l'apport du PMN en termes d'investissements dans les TIC en vue de renforcer leurs positions compétitives, soit un taux de 61% contre 38% seulement pour les entreprises exportatrices.

Une ventilation par secteur indique que l'effet du PMN au niveau de la diffusion des TIC est très important pour les entreprises opérant dans les IMCCV (71%), les ICC (60%) et les IME (59%).

Quant à l'apport du PMN, en matière de transfert technologique, il est à relever que la majorité des entreprises mises à niveau a fortement apprécié cet apport au niveau de l'acquisition de nouvelles technologies (63%), de la maîtrise technologique (51%), de l'amélioration de la productivité (69%) et de la maîtrise de la qualité (70%).

Tableau 27: Pourcentage des entreprises jugeant l'apport des transferts technologiques très important

	Entreprises copilées	**Entreprises non copilées**
Acquisition de nouvelles technologies	63%	75%
Maîtrise technologique	51%	58%
Amélioration de la productivité	69%	83%
Maîtrise de la qualité	70%	71%

Cependant, près de 15% des entreprises de l'échantillon témoin (16% au cours de la 7ème enquête) ont bénéficié des transferts technologiques au cours des trois dernières années. En effet, il est à noter que la majorité des entreprises non mises à niveau, ayant engagé ces actions, a jugé l'apport des transferts technologiques très important surtout au niveau de l'amélioration de la productivité (83% contre 77% en 2008), de l'acquisition de nouvelles technologies (75%), de la maîtrise de la qualité (71% contre 85% en 2008) et au niveau de la maîtrise technologique (58%).

2. Les technologies de l'information et de la communication

L'accélération du processus de mondialisation et le développement rapide des TIC ont contribué à l'évolution des technologies de l'Internet favorisant le partage de l'information, aussi bien, au sein des entreprises (Intranet) qu'avec ses partenaires (Extranet).

Selon les résultats de l'enquête, près de 94% des entreprises mises à niveau sont connectées à Internet (97% au cours de la 7ème enquête). De même, pour les entreprises de l'échantillon témoin, on remarque une régression de ce taux passant de 92% en 2008 à 78% en 2016.

Tableau 28: Pourcentage des entreprises disposant des technologies

	Copilées	Non copilées
Site Web	55%	31%
Intranet	59%	37%
Extranet	32%	10%
Internet	94%	78%

Concernant la mise en place d'un réseau Intranet[15], on note que 59% des entreprises copilées sont dotées de l'Intranet contre 37% pour l'échantillon témoin. Ces taux demeurent aux mêmes niveaux par rapport à la 7ème enquête, soient 56% et 37% respectivement. En outre, 77% des grandes entreprises sont équipées d'un réseau intranet grâce au PMN contre 54% pour les PME.

S'agissant de la technologie de l'extranet[16], elle reste peu diffuse. En effet, une proportion restreinte des entreprises mises à niveau tire profit de cette technologie (32% contre 10% pour les entreprises non mises à niveau).

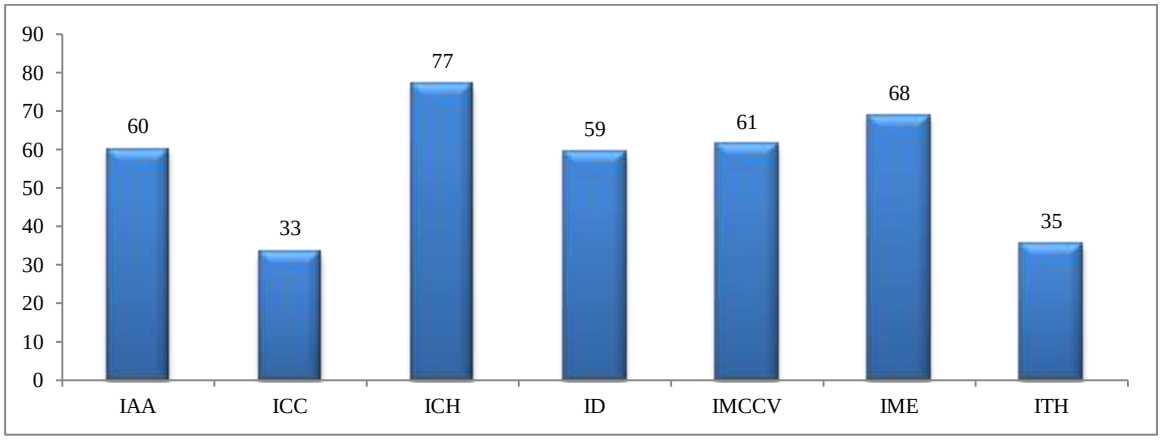
Quand aux sites Web, on enregistre une évolution à la hausse de l'adoption de cette technologie dans le cadre du PMN, puisque la part des entreprises disposant d'un site web est de passée de 41% à 55% entre 2009 et 2016. La démarche PMN a favorisé le développement des sites web au sein des grandes entreprises avec un taux de 80% (60% en 2009).

[15] Un réseau interne à l'entreprise qui utilise la même technologie qu'Internet, permettant le développement, l'échange et le partage de l'information au sein de l'entreprise.

[16] L'extranet est considérée comme étant un nouveau système d'information (un site web à accès restreint), elle serait destinée aux collaborateurs extérieurs de l'entreprise en leur proposant un espace de communication privilégié.

Par régime d'activité, 62% des entreprises partiellement exportatrices disposent d'un site Web contre 48% des entreprises exportatrices.

Graphique 17: Pourcentage des entreprises copilées disposant d'un site Web par secteur d'activité (en%)



L'analyse par secteur d'activité, indique que les entreprises copilées appartenant aux secteurs des ICH et des IME sont les plus concernées par l'adoption des sites web avec respectivement 77% et 68%.

Ainsi, en matière d'utilisation des technologies, la majorité des entreprises mises a niveau disposent au moins d'une technologie moderne avec un taux de 83% contre 45% pour les entreprises non mises à niveau. Ceci nous permet de dégager que le PMN a considérablement aidé les entreprises copilées à intégrer des technologies modernes dans leurs activités.

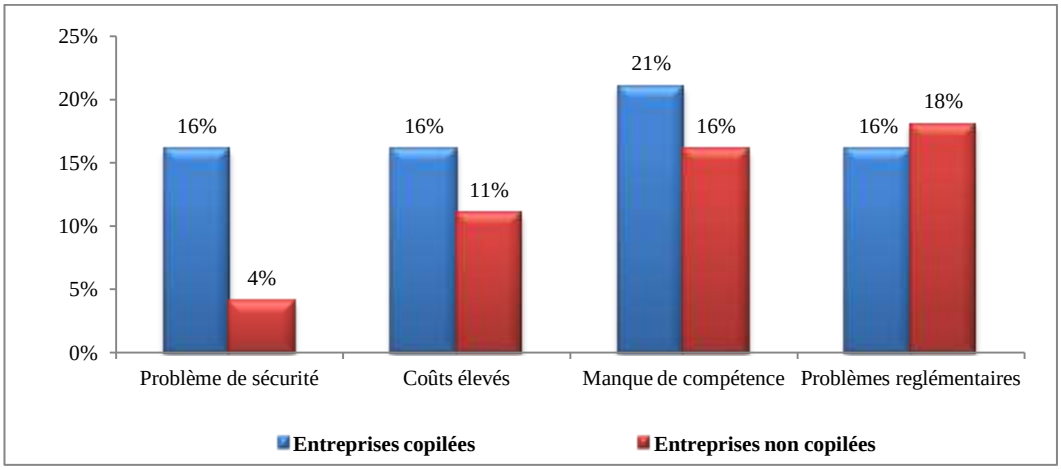
Une analyse plus détaillée fait ressortir que les technologies les plus utilisées au niveau des entreprises copilées sont les machines à commandes numériques, la gestion de production assistée par ordinateur (GPAO) et la conception assistée par ordinateur (CAO) avec des taux respectifs de l'ordre de 58%, 51% et 41%.

Concernant l'échantillon des entreprises non copilées, on discerne les mêmes technologies adoptées que celles pour l'échantillon des entreprises bénéficiaires du PMN, mais avec des taux relativement plus faibles allant de 20% à 27%.

E-Commerce :

L'utilisation massive de l'internet ne s'est pas réellement traduite par une large pratique du commerce électronique. En effet, la 8ème enquête montre que seulement 3% des entreprises copilées ont déclaré avoir eu recours à l'e-Commerce. Ce taux s'avère très faible également pour les entreprises de l'échantillon témoin, soit 2%.

Graphique 18 : Obstacles au développement de l'E-Commerce



Il est à signaler que les principales raisons invoquées par les entreprises copilées pour ne pas recourir aux pratiques du commerce électronique sont :

- Le manque de personnel possédant les compétences TIC nécessaires (21%) ;
- Les problèmes de sécurité et de confiance (16%) : la sécurité et la fiabilité des systèmes de commerce électronique, l'incertitude liée aux méthodes de paiement, etc ;
- Les coûts élevés (16%) : coûts de l'équipement TIC, des réseaux, des logiciels, etc ;
- Les problèmes réglementaires (16%).

III. PMN, R&D et innovation

1. Recherche et Développement

L'activité de recherche et développement est considérée comme étant une source principale de l'innovation. Elle permet à l'entreprise de produire des nouveaux savoirs et d'acquérir des connaissances en vue d'accroître sa productivité et d'améliorer sa compétitivité.

Les résultats de l'enquête font ressortir que la moitié des entreprises mises à niveau a déclaré avoir effectué une activité de recherche et développement contre seulement 22% pour les entreprises non mises à niveau (43% et 35% respectivement lors de la 7ème enquête).

Une ventilation par taille révèle que 77% des grandes entreprises ont mené des activités de R&D contre 43% pour les PME. Ceci peut être expliqué par le fait que les grandes

entreprises disposent d'assez des ressources financières et ont facilement accès aux marchés des capitaux contrairement aux PME.

Par ailleurs, le tableau ci-dessous illustre l'effort engagé en matière de R&D par secteur d'activité ; cet effort est très important dans le secteur des IME avec un pourcentage de 84%, suivi par le secteur des ICH avec 69%.

Tableau 29 : Pourcentage des entreprises ayant une activité de R&D

	Entreprises copilées	Entreprises non copilées
IAA	56%	29%
ICC	56%	18%
ICH	69%	54%
ID	41%	19%
IMCCV	56%	29%
IME	84%	25%
ITH	21%	0.0%

En outre, il est à signaler que la majorité des entreprises bénéficiaires du PMN réalise une activité de R&D interne avec un taux de 97% contre seulement 30% des entreprises effectuant cette activité de façon externe (par d'autres entreprises ou organismes de recherche).

Dans ce contexte, et en ce qui concerne le rythme de réalisation des travaux de R&D en interne, on constate que 46% des entreprises effectuent leurs travaux de manière continue et 57% de façon occasionnelle selon les besoins. De même, il ressort de l'enquête que seulement 31% des entreprises copilées réalisent des activités de R&D dans le cadre du PMN contre 79% hors PMN.

Concernant les mesures d'appui et d'accompagnement en matière de R&D, on relève seulement 6% des entreprises copilées déclarent avoir bénéficié au moins d'une incitation en matière de R&D contre 4% pour les entreprises non copilées.

Une analyse plus approfondie montre que la prime d'investissement dans les activités de recherche et développement (PIRD[17]) est la plus répandue au sein des entreprises copilées ou non copilées à raison de 5% et 3% respectivement.

En matière de protection des produits contre l'imitation, la reproduction et la contrefaçon, on remarque que les entreprises (copilées ou non copilées) ont enregistré un faible effort de R&D comme l'atteste le nombre de brevets et licences acquis qui est considéré comme indicateur d'innovation et de capacité technologique. En effet, on compte seulement 9% des entreprises copilées ayant acquis des brevets et licences dont 33% dans le cadre d'un partenariat. S'agissant des entreprises de l'échantillon témoin, seulement 2% des entreprises ont acquis des brevets et des licences au cours des trois dernières années.

Aussi, on compte près de 24% seulement des entreprises copilées ayant enregistré des marques et modèles contre 11% pour les entreprises de l'échantillon témoin.

Tableau 30: Pourcentage des entreprises effectuant la R&D par type de pratique

		2009	2016
Acquisition de brevets et licences	Entreprises copilées	7%	9%
	Entreprises non copilées	4%	2%
Enregistrement des marques et des modèles	Entreprises copilées	27%	24%
	Entreprises non copilées	12%	11%

Théoriquement, les investissements en R&D débouchent sur une amélioration de la capacité innovatrice des entreprises. A ce titre, l'enquête couvre plusieurs aspects liés aux efforts de l'entreprise quant à l'amélioration de sa capacité d'absorption du savoir qui conduit à mieux exploiter les potentialités d'innovation.

2. Innovation

La capacité innovatrice peut générer des avantages compétitifs provenant soit d'un nouveau produit, soit d'un nouveau procédé. Ces avantages vont, sans doute, permettre de mieux maîtriser les coûts *i)* de production, lorsqu'il s'agit d'un procédé technologique ou d'organisation *ii)* de commercialisation, lorsqu'il s'agit d'un procédé de marketing.

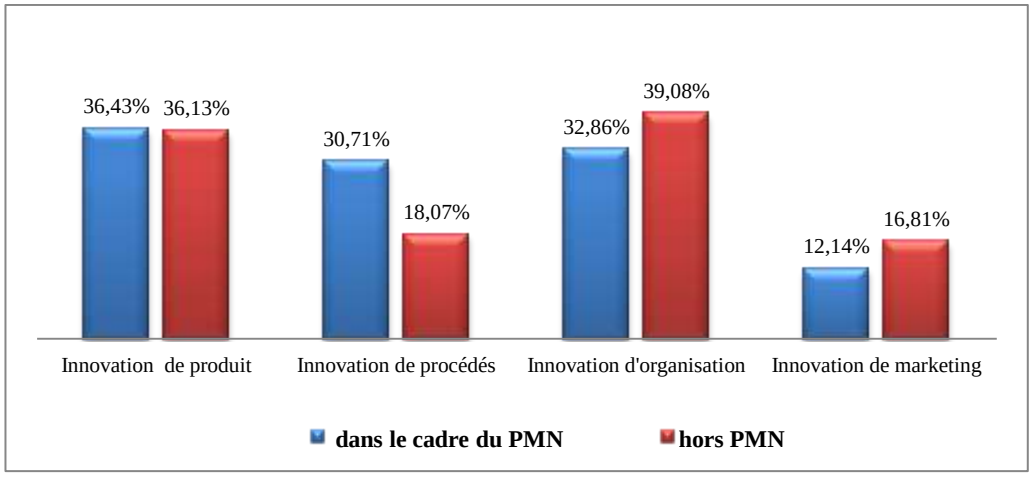
17 La PIRD est une subvention qui offre aux entreprises publiques et privées ainsi qu'aux associations scientifiques l'accès à la veille technologique et à l'innovation. Elle appuie les projets de recherche dans toutes leurs phases (de l'étude jusqu'à la réalisation du prototype).

Les résultats de la 8ème enquête, révèlent que le PMN entreprend des actions pour inciter les entreprises à l'innovation. En effet, 47% des chefs d'entreprises mises à niveau déclarent avoir adopté l'innovation comme un axe stratégique pour accroître leur compétitivité, contre 23% des entreprises de l'échantillon témoin. Dans ce contexte, le programme de mise à niveau joue un rôle important dans le renforcement de l'activité de l'innovation : prés de 43% des entreprises copilées jugent que l'apport du PMN dans le renforcement de l'activité de recherche et innovation est important.

Selon les résultats de la même enquête, 79% des entreprises copilées et 56% des entreprises non copilées ont déclaré avoir entrepris une activité innovante. Ces taux varient légèrement selon la taille de l'entreprise. Pour les PME, ces taux ont atteint 73% et 54% respectivement pour les entreprises copilées et celles non copilées. Quant aux grandes entreprises, qu'elles soient mises à niveau ou pas, elles sont toutes innovantes. Ce constat peut être expliqué par le fait que les PME disposent de moins de ressources que les grandes entreprises pour acquérir et entretenir des installations scientifiques et pour employer des salariés qualifiés. En plus, les PME n'ont pas la possibilité de répartir les risques d'échec et elles n'arrivent pas à absorber les coûts fixes liés à l'innovation. Comme c'est le cas pour les grandes entreprises.

Par ailleurs, une analyse approfondie portant sur le contexte de la réalisation de l'innovation montre que dans l'échantillon des entreprises mises à niveau, les innovations ne sont pas réalisées obligatoirement dans le cadre du PMN. En effet, contrairement aux innovations de produit et de procédés, la part des innovations d'organisation et de marketing dépassent les innovations réalisées dans le cadre du PMN.

Graphique 19: Répartition des entreprises innovantes mises à niveau



Bien que la véritable innovation réside dans le succès d'acquérir des parts de marché importantes et dans des mesures innovatrices de marketing pour améliorer la commercialisation des produits, l'innovation de marketing est négligée par le programme de mise à niveau: la part des innovations de marketing n'est en effet que de 29% avec une très faible part réalisée dans le cadre de mise à niveau (12 %).

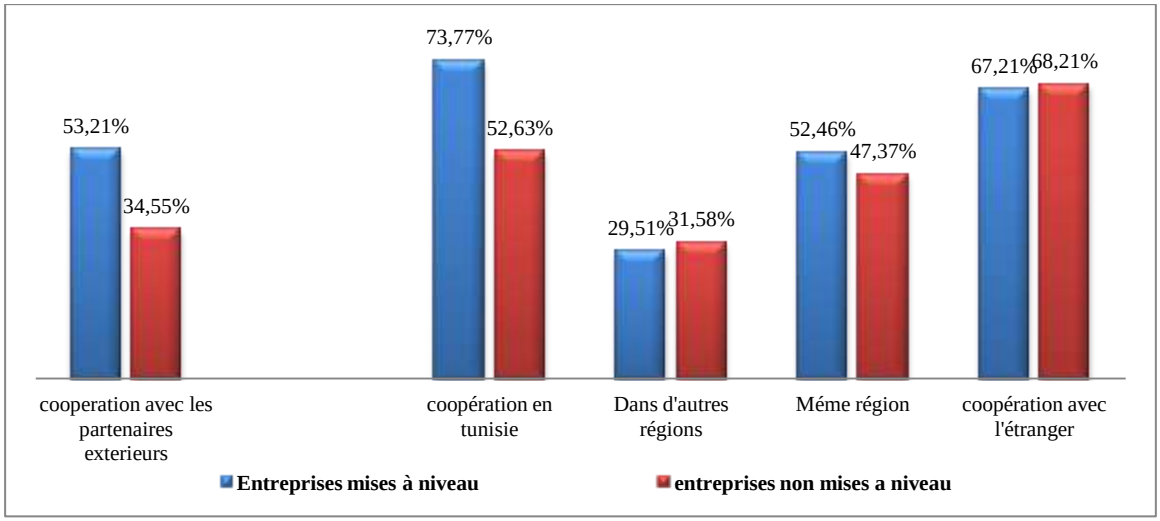
L'analyse sectorielle de l'innovation montre que la structure des entreprises innovantes diffère selon leurs appartenances à l'échantillon copilé ou plutôt à l'échantillon témoin. On relève que les entreprises ayant adhéré au programme de mise à niveau et appartenant aux secteurs IME et IAA sont pratiquement toutes innovantes. Alors que, dans l'échantillon témoin, les entreprises innovantes représentent 82% du secteur IAA et 41.67% du secteur IME. Le secteur ITH apparaît le secteur le plus faible en termes d'innovation avec des parts respectives de 22.73% de l'échantillon témoin et 58.82% de l'échantillon des entreprises mises à niveau.

La collaboration avec les partenaires extérieurs

Le manque de ressources internes pousse les entreprises à renforcer leurs capacités par d'autres ressources. Par conséquent, elles ont eu recours à la coopération et à des relations de partenariat au sein des réseaux nationaux et internationaux pour accéder à de nouvelles connaissances et compétences et acquérir de nouveaux moyens de financement. Il en résulte que ces formes de coopération procurent de fortes incitations et des perspectives importantes pour adopter des innovations.

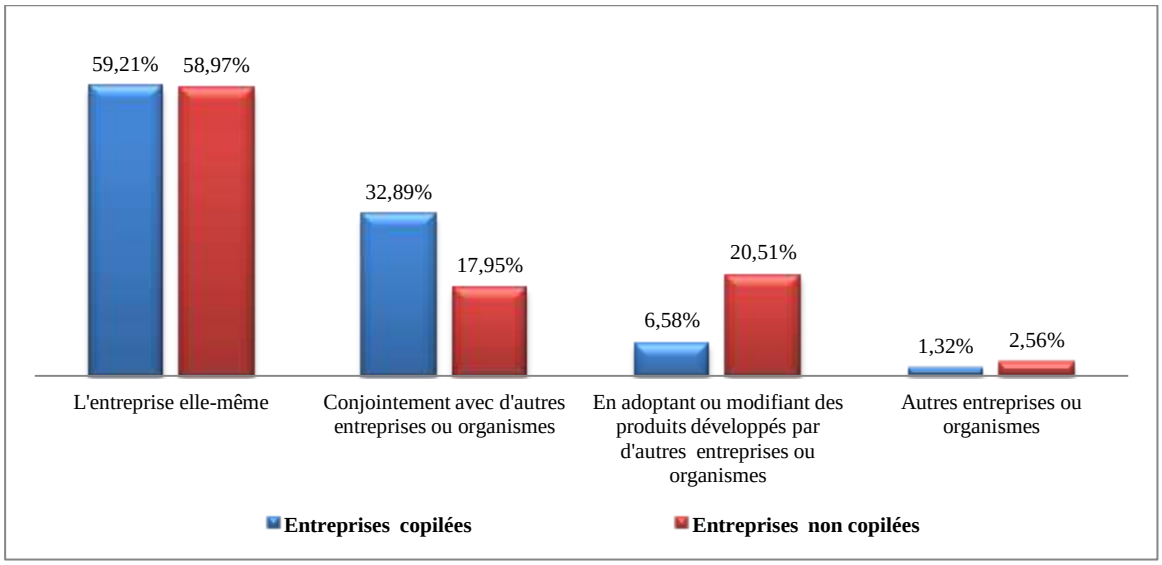
L'enquête révèle que plus de 53% des entreprises copilées coopèrent avec d'autres entreprises ou organismes pour réaliser des activités d'innovation, contre 34% des entreprises de l'échantillon témoin. Les résultats de l'enquête réalisée en 2008 ont montré que la plupart des entreprises ont eu tendance à réaliser des innovations par leurs propres moyens (plus de 70%), ce qui atteste une amélioration dans les pratiques de collaboration avec des partenaires en matière d'innovation. L'importance des relations de partenariat varie considérablement selon que les entreprises coopèrent avec les organismes localisés à l'étranger ou installés en Tunisie. En effet, 73% des entreprises copilées impliquées dans des stratégies collaboratives, ont choisi des partenaires opérant sur le territoire tunisien et plus de 68% coopèrent avec des partenaires étrangers.

Graphique 20: Pourcentage des entreprises ayant coopéré avec les partenaires extérieurs



S'agissant des entreprises mises à niveau, une ventilation par taille permet de dégager que les PME innovantes ne coopèrent que dans 37% des cas, alors que les entreprises de grande taille sont beaucoup plus impliquées dans des stratégies collaboratives (72,41%). Concernant l'innovation de produit, les entreprises mises à niveau produisent en moyenne 8 produits contre 6 pour les entreprises non mises à niveau. Le constat le plus saillant est que la majorité des entreprises (prés de 60%) crée leurs nouveaux produits sans recours à un appui des partenaires, et ce indépendamment du fait qu'elles soient mises à niveau ou non mises à niveau.

Graphique 21: Développement des innovations de produits



Pour les entreprises mises à niveau, les nouveaux produits sont créés par 60% des entreprises elles-mêmes, alors que la proportion de celles ayant crée de nouveaux

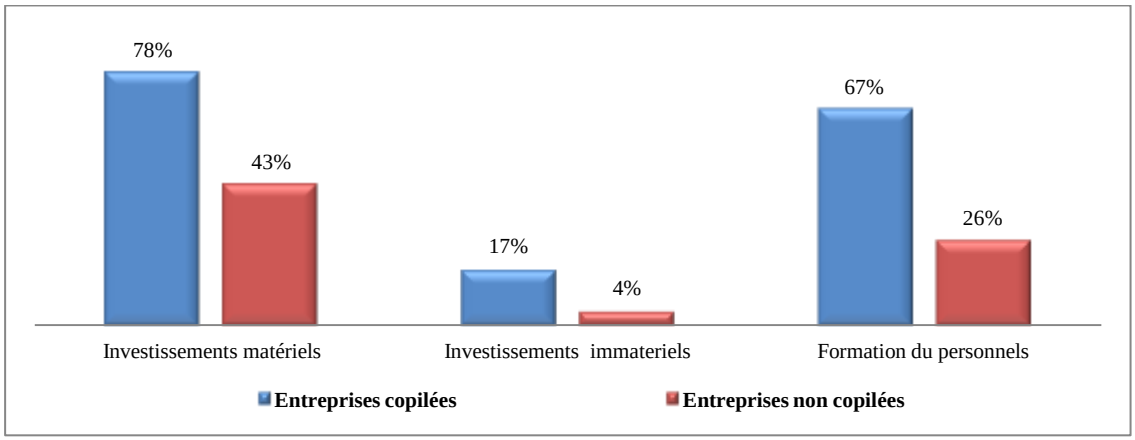
produits conjointement avec d'autres entreprises ou organisations, représente seulement prés de 33%.

Ainsi, les actions du PMN devraient être de plus en plus renforcées pour accéder à d'autres ressources et acquérir de nouvelles connaissances via des coopérations inter-organisationnelles. Il serait opportun de prévoir dans le cadre du PMN l'octroi d'incitations aux entreprises afin de leur permettre de nouer des relations avec des partenaires extérieurs en matière d'innovation et de R&D.

Investissements réalisés dans le cadre de l'innovation

Pour réaliser des innovations de produit ou de procédé, les chefs d'entreprises déclarent que les investissements les plus importants à réaliser sont les investissements matériels (78%). La formation du personnel arrive en deuxième position (66%) et finalement les investissements immatériels avec une proportion de (17.21%) seulement.

Graphique 22 : Types d'Investissements réalisés pour l'innovation

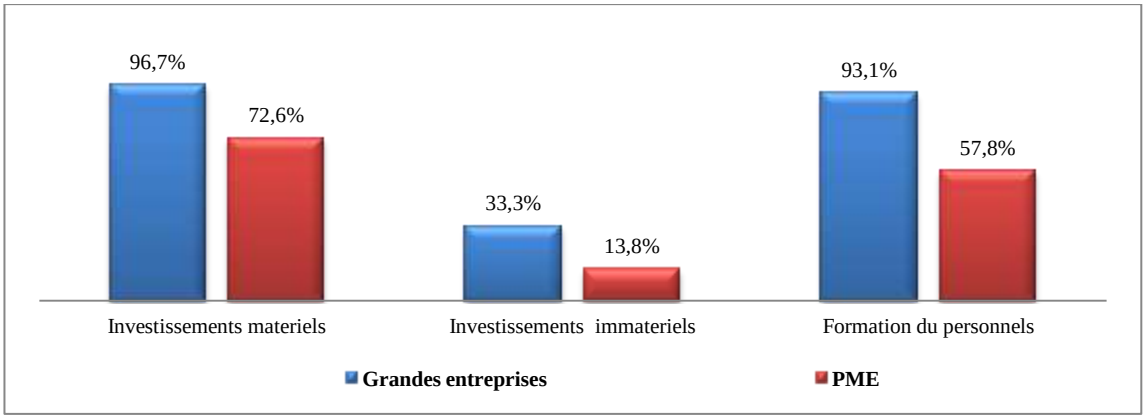


Malgré le fait que les entreprises ayant adhéré au programme de mise à niveau affichent des ratios très importants pour tout type d'investissement par rapport aux entreprises non mises à niveau, les investissements immatériels restent le maillon le plus faible du PMN.

Ces investissements jouent en effet un rôle crucial pour instaurer une compétitivité structurelle basée sur la connaissance, l'apprentissage et l'innovation. Les investissements immatériels renforcent également la valorisation du savoir et créent ainsi un avantage provenant de la différenciation. Cependant, le coût élevé de ces investissements, par comparaison à leur rentabilité retardée et incertaine, constitue un handicap majeur qui remet en doute l'efficacité du programme de mise à niveau dans l'amélioration de la compétitivité (hors prix) des entreprises tunisiennes.

Bien que le PMN a été conçu pour encourager l'investissement (matériel et immatériel), les entreprises ont beaucoup plus investi dans la réalisation de l'investissements matériel, ce qui a plaide au détriment de leur efficience dans les domaines de l'économie du savoir. Une distinction par taille montre que la proportion des entreprises engagées dans des investissements matériels, immatériels ou formation de personnel est plus faible lorsqu'il s'agit des PME, même si elles soient mises à niveau ou non mises à niveau.

Graphique 23: Les investissements d'innovation selon la taille pour les entreprises mises à niveau



Le manque de ressources internes est l'une des caractéristiques qui spécifie la PME par rapport à la grande entreprise. Une telle situation handicape la mise en œuvre des stratégies d'innovation. Pour contourner ce problème, les PME sont en quête permanente des ressources rares qui ne sont pas disponibles en interne. La coopération avec d'autres organisations pourrait constituer une stratégie efficace pour combler les effets de taille.

S'agissant de l'échec d'un projet d'innovation, 25% des chefs d'entreprises déclarent que ces projets ont été abandonnés, contre plus de 35% qui estiment que ces projets parviennent à survivre encore jusqu'à ce jour.

Les barrières à l'innovation peuvent expliquer les causes de l'abandon des initiatives d'innovation, soit en phase de conception ou bien après le démarrage du projet, soit encore à cause des retards observés dans le processus d'innovation.

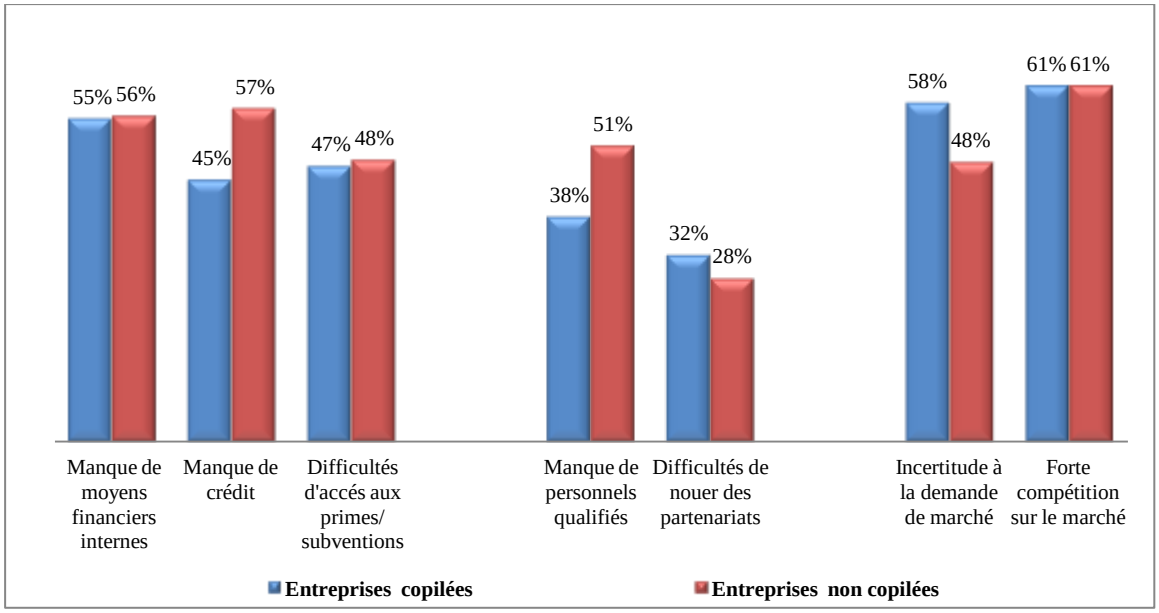
Les barrières à l'innovation

Quant aux barrières à l'innovation, l'enquête procède à examiner l'acuité des problèmes qui empêchent les entreprises d'innover, ou qui font que le processus d'innovation soit ralenti ou prématurément achevé. Ainsi, les obstacles à l'innovation sont divisés en trois catégories: les freins liés aux coûts (manque de moyens financiers internes ou externes,

difficultés d'accès aux primes ou subventions de R&D), ceux liés aux connaissances (manque du personnel qualifié, difficulté de nouer des partenariats) et ceux liés au marché (forte compétition sur le marché, incertitude de la demande).

Les résultats de l'enquête révèlent que la plupart des chefs d'entreprises estiment que les contraintes financières, ainsi que les obstacles relatifs au marché, sont d'une acuité relativement importante.

Graphique 24: Les obstacles à l'innovation



Le coût de l'innovation est très important, il est toujours cité comme la majeure contrainte à entreprendre des activités d'innovation. Ces coûts sont souvent liés à l'acquisition de nouveaux équipements, logiciels et nouvelles technologies, outre la prise en charge du coût du capital et de la maintenance.

Pour cette raison, les moyens de financement sont déterminants pour aboutir à un projet d'innovation étant donné que le recours aux investissements matériels dépasse largement le recours à d'autres types d'investissements. Il est évident que le manque de moyens financiers est considéré comme un obstacle très important pour réaliser des opérations d'innovation. Ce facteur a toutefois le même effet pour les entreprises copliées et les autres.

Parmi les barrières internes, le manque de qualification apparaît comme une contrainte à l'innovation de second rang pour les entreprises copilées et une contrainte majeure pour les entreprises non copilées entrainant, de la sorte, un niveau d'adéquation faible entre

l'offre et la demande d'emploi. Par ailleurs, la qualification des ressources humaines, lors de la précédente enquête (2008), était perçue comme un obstacle sérieux à l'innovation, à la fois par les entreprises copilées (38% contre 53% lors de l'enquête de 2008) et non copilées (51% contre 72% lors de l'enquête de 2008).

Il est à noter que pour les entreprises copilées, les résultats montrent que le PMN, de par ses multiples mécanismes, a contribué à l'amélioration de la qualification de la main d'œuvre. En effet, plus de 45% des entreprises enquêtées ont qualifié de «très important » l'apport du PMN au niveau de l'amélioration des compétences des salariés.

Dans ce même contexte de contraintes internes, l'absence de difficultés de collaboration avec des partenaires extérieurs, n'a pas incité les entreprises mises à niveau, plus particulièrement les PME, à nouer des relations avec des organismes de recherche, des clients ou des fournisseurs, alors que cette alternative pourrait remédier aux problèmes de financement de l'innovation.

Par ailleurs, la ventilation par régime et par taille et par secteur n'affecte en rien l'importance des obstacles à l'innovation.

IV. PMN et pratiques managériales

Pour exploiter les ressources d'une manière efficace et pour optimiser le partage des connaissances, les entreprises ont besoin d'une structure organisationnelle adaptée.

Les pratiques organisationnelles englobent plusieurs aspects stratégiques, structurels et comportementaux. Elles comportent les caractéristiques structurelles de l'organisation, comme la hiérarchie, les axes fonctionnels; les méthodes de travail, y compris l'utilisation de différents facteurs de production, l'organisation du travail, la répartition des tâches et le recours à des fournisseurs et des sous-traitants; les pratiques de GRH, ainsi que la stratégie concurrentielle.

La mise à niveau constitue, par conséquent, un changement organisationnel qui vise à adapter l'entreprise à son environnement contextuel, à améliorer sa performance et à promouvoir sa compétitivité.

Les résultats de la 8ème enquête révèlent que l'innovation la plus répandue dans les deux échantillons d'entreprises est l'innovation organisationnelle avec une proportion de plus

de 78%. Il est à signaler, aussi, que la majorité des innovations organisationnelles dans les entreprises mises à niveau on été réalisées hors PMN.

En outre, même si la mesure de l'innovation organisationnelle [18] présente des limites, les résultats sont révélateurs. Dans ce qui suit, on dépassera cette limite en traitant les composantes et les pratiques liées à l'innovation organisationnelle pour éviter les biais générés par le haut niveau d'agrégation du concept.

Plusieurs typologies des innovations organisationnelles ont été construites en combinant les différentes pratiques managériales à partir, soit d'outils statistiques, soit selon leur affinité avec les principes du taylorisme. L'étude de l'OCDE (2002) a regroupé les changements organisationnels en trois classes : la restructuration des processus de production; les pratiques de GRH et les pratiques liées à la qualité des produits.

Les données fournies par l'enquête nous permettent de retenir cette typologie : nous faisons le choix de répartir les pratiques organisationnelles selon les 3 classes déjà citées qui permettent d'établir dans quelle mesure les innovations organisationnelles ont été adoptées par les entreprises tunisiennes privées. Les résultats montrent une faible diffusion des pratiques innovatrices auprès des entreprises mises à niveau. En moyenne, on relève cinq innovations organisationnelles par entreprise. S'agissant des entreprises non mises à niveau, on n'enregistre que trois pratiques par entreprise.

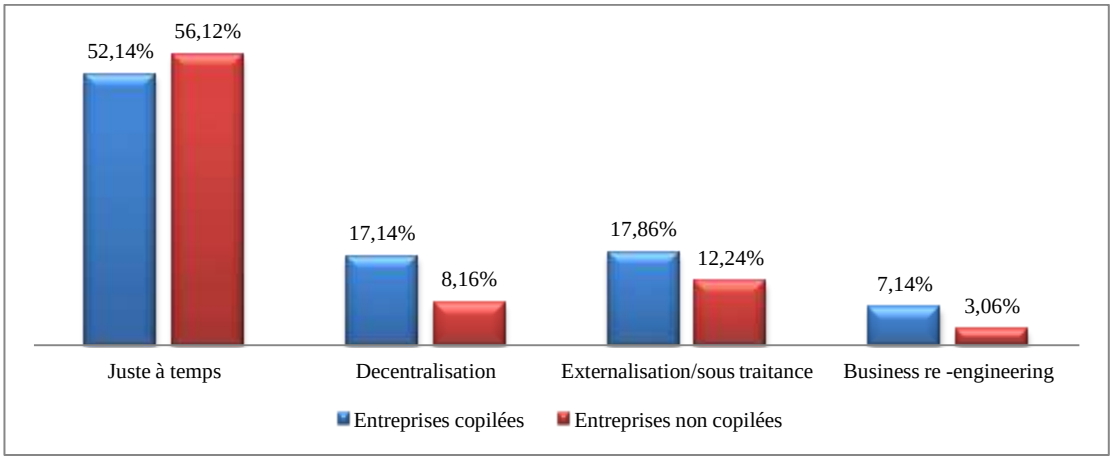
Pratiques relatives à la production et à l'efficience

Les pratiques relatives à la production et à l'efficience permettent à une entreprise de concevoir, de produire et de mettre sur le marché ses produits plus efficacement que ses concurrents.

Concrètement, les pratiques relatives à la production et à l'efficience comme la production *: juste à temps*, la sous-traitance et le re-ingeneering sont des pratiques qui permettent à l'entreprise de réagir mieux au marché. D'autres pratiques, comme la décentralisation des responsabilités et des décisions peuvent aider les entreprises à accroître leur réactivité.

[18] L'innovation organisationnelle est traitée avec un trop haut niveau d'agrégation

Graphique 25 : Pratiques relatives à la production et à l'efficience



Dans les entreprises qui ont implanté des dispositifs organisationnels, la production sur commande « juste à temps » figure en tête de liste des mesures adoptées avec une proportion des entreprises mises à niveau qui s'élève à 52.14% (56.12% pour les entreprises non mises à niveau). À l'inverse, les programmes de la réingénierie et le système de gestion de connaissance sont les moins répandus, que ce soit pour les entreprises mises à niveau ou pour celles qui ne le sont pas.

La sous-traitance permet aux entreprises de tirer profit des ressources disponibles, ainsi que des avantages liés aux compétences et aux technologies de pointe, sans avoir à s'engager dans des investissements directs à cet égard. Toutefois, on relève que seulement 18 % des entreprises mises à niveau utilisent cette pratique contre 12.24% des entreprises non mises à niveau.

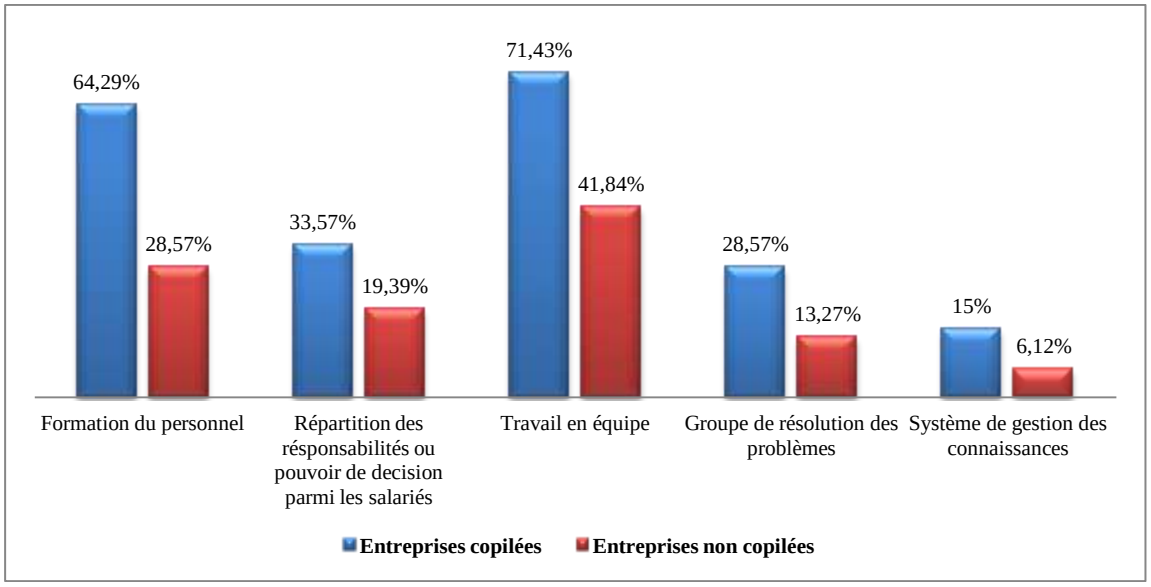
S'agissant de la décentralisation de la prise de décisions, bien qu'elle permette aux entreprises d'accroître leur souplesse, cette pratique n'est affirmée que dans 17% des entreprises mises à niveau contre 8 % des entreprises de l'échantillon témoin.

Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH)

Les pratiques de GRH permettent de disposer d'un effectif compétent et motivé qui peut s'adapter aux nouvelles technologies et à l'évolution des marchés. Les pratiques de GRH englobent une gamme de domaines de la gestion du personnel, y compris la rémunération en fonction du rendement, la rotation des postes de travail, les modalités de travail souples, mais aussi diverses méthodes d'expression, de circulation et de capitalisation du savoir et du savoir-faire accumulés dans une entreprise.

Le champ de pratiques managériales liées aux ressources humaines s'étale sur plusieurs aspects. Selon la disponibilité des données, le graphique suivant illustre les résultats relatifs aux pratiques suivantes: la répartition des responsabilités, la formation du personnel, le travail en équipe ; le groupe de résolution des problèmes et le système de gestion des connaissances.

Graphique 26 : Pratiques de gestion des ressources humaines (GRH)



L'enquête révèle que le travail en équipe est une pratique largement répandue au sein des entreprises mises à niveau. En effet, plus de 71% des chefs d'entreprises déclarent avoir recours à cette pratique managériale contre 42 % pour les entreprises non mises à niveau. La pratique de formation constitue, quant à elle, un levier pour le développement de compétences pour les entreprises mises à niveau, puisque plus de 64 % des chefs d'entreprises dispensent des formations à leur personnel contrairement aux entreprises non mises à niveau, où la formation n'est pas assez diffusée (28 %).

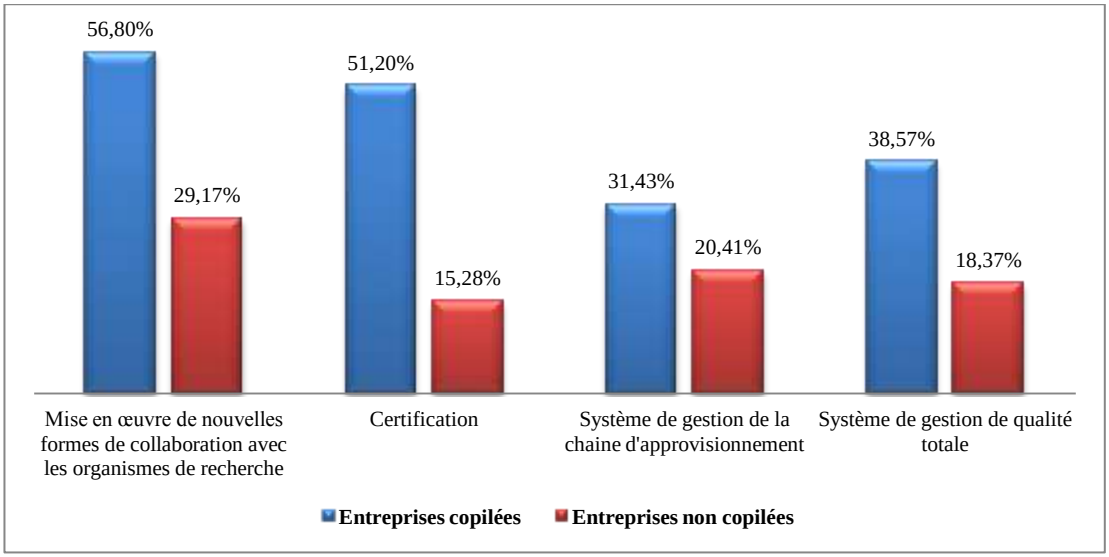
Concernant les pratiques participatives telle que la répartition des tâches et des responsabilités, il s'avère qu'elle n'est pas assez répandue, surtout lorsqu'il s'agit des entreprises non mises à niveau (tout comme la décentralisation de la prise de décision). En effet, la répartition des tâches n'est affirmée que dans 33.5 % des entreprises mises à niveau contre 19.5% pour les entreprises non mises à niveau. Les mesures qui offrent aux employés un degré de participation ne sont pas assez diffusées au sein des entreprises tunisiennes, et il faudrait déployer des efforts additionnels quant aux pratiques managériales participatives.

Pratiques liées à la qualité des produits et des services

La concurrence sur le marché met en évidence l'importance des relations avec les consommateurs, et notamment le degré de satisfaction de la clientèle. Pour satisfaire les clients, les entreprises doivent concevoir, fabriquer et livrer des produits et des services qui répondent à leurs besoins exprimés ou non, et fournir des produits de valeur supérieure par rapport à ceux offerts par leurs concurrents.

Pour répondre à ces exigences, les entreprises doivent renouveler constamment les produits et en améliorer la qualité. Les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur des pratiques comme la gestion de la qualité totale (GQT), la mise en œuvre de nouvelles formes de collaboration avec les organismes de recherche, la certification et le système de gestion de la chaîne d'approvisionnement**.**

Graphique 27 : Pratiques liées à la qualité des produits



Les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur des pratiques collaboratives avec les organismes de recherche, les clients et les fournisseurs. En effet, 19plus que la moitié de l'échantillon des entreprises mises à niveau (56.8%) procèdent à la coopération avec des partenaires extérieurs pour acquérir de nouvelles connaissances. Ces pratiques sont beaucoup plus répandues chez les entreprises non mises à niveau (29.17%).

Il est largement reconnu que la GQT constitue une stratégie capitale en matière de concurrence et, de ce fait, elle représente une source de préoccupation pour tous les niveaux de gestion. La gestion de la qualité totale est adoptée par plus de 38.5% des entreprises mises à niveau et par 18% des entreprises non mises à niveau.

Ces pratiques managériales aident les entreprises à améliorer la qualité de leurs produits d'une part, et de se conformer aux normes et aux réglementations applicables aux produits sur les marchés à l'exportation d'autre part. L'obtention des certifications joue ainsi un rôle important dans le renforcement des capacités concurrentielles des entreprises.

Les résultats de la 8ème enquête montrent que plus de la moitié de l'échantillon des entreprises mises à niveau disposent d'au moins une certification. Ce taux est beaucoup plus faible chez les entreprises de l'échantillon témoin, soit 15.28%. Si on compare ces résultats avec l'enquête réalisée en 2008, on observe une évolution significative. En effet, la part des entreprises MN certifiées ISO9001 est passée de 25% à 36.43%.

Lorsqu'on considère le référentiel ISO14001; les choses sont encore plus préoccupantes dans la mesure où seulement 8.57% des entreprises mises à niveau sont certifiées (contre 3.41% pour les entreprises non mises a niveau).

Une comparaison avec les résultats de la précédente enquête montre que les efforts du programme de mise à niveau ont abouti à la certification de plus de 70% des entreprises. Il est à signaler que malgré les efforts menés par le PMN pour inciter les entreprises à se conformer aux normes internationales, ce n'est que la moitié des entreprises qui ont réussi à obtenir leur certification dans le cadre de ce programme, et ce quelque soit le type de certification.

L'enquête révèle que les entreprises n'accordent pas suffisamment d'importance aux labels (national ou international). Quant au référentiel sectoriel, on remarque une nette évolution de la part des entreprises mises à niveau par rapport à l'enquête précédente (2008) passant à 17.14%. Pour les autres types de labels et certifications, il semble que le programme de mise à niveau n'a pas joué un rôle significatif dans ce domaine bien que son objectif consiste à assister les entreprises pour se conformer aux normes internationales de qualité et répondre au mieux aux besoins et exigences de la clientèle.

La 8ème enquête révèle que les entreprises mises à niveau disposent dans l'ensemble d'une structure organisationnelle un peu moins rigide que celle des entreprises non mises à niveau. Cependant, ces dernières investissent beaucoup plus dans les pratiques liées à la gestion des ressources humaines et les pratiques liées à la gestion de la qualité que dans les pratiques liées à la restructuration de l'entreprise.

Les efforts que devraient être consentis pour remédier aux insuffisances susmentionnées, les actions du PMN devraient êtres orientées vers plus de coopérations inter-organisationnelles, afin d'élargir le stock de connaissances et faciliter l'accès à d'autres ressources techniques et financières. Il serait opportun de prévoir, dans le cadre du PMN, l'octroi d'incitations aux entreprises pour leur permettre de nouer des relations avec des partenaires extérieurs en matière d'innovation et de R&D. Il faut aussi miser, sur les mesures qui encouragent l'entreprise tunisienne à offrir aux employés la possibilité d'une participation active et sérieuse dans son fonctionnement. En d'autres termes, il reste des efforts à déployer pour consolider les pratiques managériales participatives, au sein des entreprises, qui peuvent êtres engagées dans le cadre du PMN.