

## Amélioration de la performance des petites et moyennes entreprises (PME) bénéficiaires d'un programme de mise à niveau : cas de l'Algérie

### Improving the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) benefiting from an upgrade program: case of Algeria

تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستفيدة من برامج التأهيل: حالة الجزائر

Boudjemaa AMROUNE<sup>\* 1</sup>; Michel PLAISENT<sup>2</sup>; Prosper BERNARD<sup>3</sup>; Cataldo ZUCCARO<sup>4</sup>; Taieb HAFSI<sup>5</sup>

1. Université de Mohammed Boudiaf -M'Sila- : Algérie.
2. École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal : Canada.
3. École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal : Canada.
4. École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal : Canada.
5. HEC Montréal, Université de Montréal : Canada.

Date : 18/05/2019 - Date d'acceptation : 12/09/2019 - Date d'édition : 15/12/2019

#### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور برامج التأهيل في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (م. ص. م)، في بيئة أعمال مفتوحة وديناميكية، وفي سياق الدول النامية، الجزائر مثالا تطبيقيا. تعد هذه الدراسة من الدراسات الميدانية، الاستنباطية والكمية، وتعتمد على توجيه استمارة استبيان لرجال الأعمال ومدراء المؤسسات الجزائرية. في هذا الصدد، وزع الاستبيان على عينة من 11320 (م. ص. م)، وصل معدل الاستجابة فيها نسبة 8.95%، بعدها قدم الاستبيان النظري لعملية تنقية من خلال تحليل الموثوقية واتساق مقاييس الاستبيان، بعد ذلك تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي. ولتحقق من فرضية البحث، استخدمنا التقنية الإحصائية لتحليل المتوسطات بالعينة المكررة. أما بالنسبة لنتائج البحث، فقد أثبتت الدراسة بالإحصاء الاستدلالي أن برامج التأهيل تحسن من أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الكلمات المفتاحية: برامج التأهيل، الأداء، البرامج الحكومية، البلدان النامية، الجزائر.

#### Abstract:

The purpose of this research is to study the effect of upgrade programs on the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in an open and intense business environment in a developing country context. Algeria is a practical case.

This study is empirical, deductive and quantitative, based on the administration of a questionnaire sent to managers and businessmen of Algerian SMEs. A sample of 11,320 SMEs was mobilized for this research. The response rate was 8.95%. The questionnaire was subjected to a purification process by reliability analysis, and both exploratory and confirmatory factor analyzes. For the verification of the hypothesis, we used the statistical technique of analyzing the means in paired samples.

For search results, we have statistically demonstrated that upgrading programs improve the performance of Algerian SMEs.

**Keywords:** upgrade programs, performance, government programs, developing countries, Algeria.

### Résumé :

L'objet de cette recherche est d'étudier l'effet des programmes de mise à niveau sur la performance des petites et moyennes entreprises « PME » dans un environnement d'affaires ouvert et intense et dans un contexte de pays en développement. L'Algérie est un cas pratique.

Cette étude est empirique, déductive et quantitative, basée sur l'administration d'un questionnaire orienté aux directeurs et hommes d'affaires des PME algériennes. Un échantillon de 11 320 PME a été mobilisé pour cette recherche. Le taux de réponse était de 8,95%. Le questionnaire a été soumis à un processus de purification par l'analyse de la fiabilité, les deux analyses factorielles : exploratoire et confirmatoire. Pour la vérification de l'hypothèse, nous avons utilisé la technique statistique d'analyse de la moyenne dans des échantillons appariés.

Quant aux résultats de la recherche, nous avons démontré de manière statistique de signification que les programmes de mise à niveau améliorent la performance des PME algériennes.

**Mots-clés :** programmes de mise à niveau, performance, programmes gouvernementaux, pays en développement, Algérie.

\*  
**Auteur correspondant**

### Introduction :

Le secteur de la PME dans les pays émergents et en développement est soumis à une concurrence ardue et féroce au détriment des entreprises qui ne sont pas concurrentielles (Kuo et al., 2013 ; Mutalemwa, 2015). Cependant, ces PME sont considérées comme des moteurs du développement économique et parmi les principaux contributeurs à la création d'emplois durables et à l'augmentation de la valeur ajoutée (Julien, 1994 ; Krasniqi et al., 2015). Dans ces pays, les PME restent certes au cœur du développement économique, mais elles n'ont pas rempli les conditions prévues en raison d'un certain nombre de contraintes structurelles connues (Pyke et Sengenberger, 1992 ; Ayyagari et al., 2014). Selon Leyla (2019, p. 1), "le développement des petites et moyennes entreprises en Azerbaïdjan revêt une importance particulière en termes de diversification de l'économie, d'augmentation de la compétitivité, de garantie de l'emploi, de satisfaction de la demande de biens de consommation par le biais de ressources locales et de garantie du développement économique".

La PME algérienne a également vécu un problème riche et complexe et n'est pas épargnée par ce fait. Cette PME est issue d'un système économique socialiste planificateur déficient, un problème véritablement cruel et compliqué (Mebtoul, 2010). Le secteur de la PME en Algérie est divisé en trois classes : les PME en situation de passivité et de survie constituent la majorité de la population, les PME en croissance sont minoritaires, mais les PME en situation d'excellence ne représentent qu'une infime partie (CEPMAN, 2007a).

Les personnes intéressées par le secteur de la PME dans les pays émergents et en développement ont constaté au cours des dernières années une attention croissante portée à la manière dont les PME doivent faire face au nouveau paysage concurrentiel. Il est également démontré que les marchés concurrentiels, en tant que déterminant essentiel d'une économie durable, ne peuvent être atteints que par la forte présence de la PME dans l'ensemble du tissu des entreprises économiques (Abbasov et Alizada, 2016). Ce paysage est caractérisé par des tendances défavorables pour les PME. Dans ces pays, afin de remédier à cette situation défavorable, les pouvoirs publics ont mis en œuvre des programmes de développement du secteur de la PME. Par conséquent, conscients des défis futurs et du potentiel du secteur de la PME, les gouvernements des pays émergents et en développement ont mis en œuvre des programmes qui soutiennent le développement de ce secteur, selon Amroune (2014).

Ces programmes de développement de la PME sont communément appelés programmes de mise à niveau. Pour assurer le développement et la pérennité de ce secteur d'activité, l'intervention des pouvoirs publics de ces pays est encourageante. Le concept de mise à niveau a été initialement mis au point par l'Organisation des Nations Unies pour le développement Industriel (ONUDI) et s'est étendu aux pays d'Asie, aux pays en transition d'Europe et à la Russie avant d'arriver en Afrique du Nord. Enfin, le concept de mise à niveau marque son expansion dans certains pays africains tels que le Sénégal et le Cameroun (Mehtoul, 2010). Dans l'Ouganda d'après-guerre, l'effet d'interaction du soutien gouvernemental sur la relation entre compétences en affaires, adéquation des fonds propres, accès au financement, accès au marché et formation des employés de la PME ; ces investissements ont augmenté la performance de la PME de l'Ouganda, (Okello et al., 2018).

Lors de la réalisation de ces programmes, la croissance inattendue du secteur de la PME en Pologne a fortement stimulé la création d'emplois, l'aide au développement structurel, l'identification des marchés du secteur de la PME, l'aide financière sous forme de prêts ou de garanties de prêt bancaire, l'investissement et l'expansion des PME, la fourniture de services de conseil et la formation aux bonnes pratiques et à la gestion des affaires (Konopielko et Bell, 1998). La Roumanie a pu moderniser son secteur des PME grâce à une batterie de mesures: aider et organiser des conseils pour les entrepreneurs, les encourager à développer des relations entre entreprises privées, harmoniser les incitations et facilités accordées aux investisseurs roumains celles offertes aux étrangers, faciliter des entrepreneurs privés pour les infrastructures nécessaires au démarrage et à la croissance de leurs entreprises, afin de créer un réseau national de centres de conseil et de services de formation pour les entrepreneurs (Anton et al., 1996; Russu et Sima.2015; Tocan et Chindriș-Vășoiu, 2015; Ceptureanu 2015)

Selon Habaradas (2008), le cas de la modernisation du secteur des PME en Malaisie est précieux et mérite d'être une source d'inspiration pour les autres pays qui ont le même environnement économique. Dans le cas de l'Indonésie, l'économie a connu depuis le début des années 1960 une transformation structurelle majeure. En Indonésie, où le secteur agricole a joué un rôle dominant dans le PIB du pays. C'est dans une économie où la contribution de l'importation de biens/services et le changement économique deviennent plus importants (Tambunan, 2007).

L'une des économies émergentes, la Chine a développé son secteur de PME en améliorant l'environnement des affaires, en responsabilisant les entreprises publiques et en ouvrant son marché intérieur aux investissements directs étrangers (Liu, 2012 ;Ahlstrom et Ding, 2014). Outre les exemples de la Roumanie et de la Pologne, les pays nord-africains tels que le Maroc, la Tunisie et l'Égypte illustrent bien la mise en place de programmes de mise à niveau pour soutenir leur secteur de PME. En bref, les programmes de modernisation mis en place dans ces pays ont contribué directement ou indirectement à l'amélioration de l'environnement des entreprises, du cadre institutionnel et juridique du commerce et à l'amélioration de l'infrastructure physique de ces pays. Ces programmes de modernisation ont stimulé d'autres aspects de la politique économique et ont eu un effet positif sur les réformes économiques en général (Bennaceur et al., 2007).

Dans le même contexte, les autorités publiques algériennes ont élaboré et mis en œuvre des programmes de mise à niveau pour développer le secteur des PME algériennes. En fait, trois (3) programmes de mise à niveau ont été lancés au profit des PME algériennes, à savoir : le programme du ministère de l'Industrie et de la Restructuration, le Programme de développement Euro-PME de la Commission européenne dans ces deux aspects, MEDA1 et MEDA2, et le programme de l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) pour le programme de développement des PME, selon Amroune (2016). En outre, nous avons examiné leurs documents internes. En Algérie, ces programmes sont développés et supervisés par un conseil consultatif pour la mise à niveau de la PME. Les programmes de mise à niveau ont réussi jusqu'à présent à attirer quelques milliers de PME afin de

les insérer dans le champ de la concurrence nationale et internationale et d'améliorer leurs performances. En effet, ces programmes sont initiés par plusieurs organisations nationales et internationales (Amroune, 2014).

Bien que l'étude s'applique à l'ensemble des pays émergents et en développement, nous avons cité le cas de l'Algérie comme un cas pratique. En effet, cette étude prendra une dimension internationale. La raison principale pour retenir le cas de l'Algérie en tant que cas pratique est que le secteur des PME algériennes est un secteur naissant et que sa création remonte principalement aux années 2000. Compte tenu de ses facteurs historiques, cela illustre bien l'exécution des programmes de mise à niveau (Amroune, 2015).

Le problème mentionné ci-dessus étant clairement énoncé dans les pays émergents et en développement, y compris l'Algérie, nous voulons savoir s'il existe un lien entre les variables de performance des PME et celles des programmes de mise à niveau. L'objectif principal de cette étude est donc d'identifier l'impact des programmes de mise à niveau sur les performances des PME des pays émergents et en développement. Alors, nous prendrons le cas du secteur des PME algériennes comme une étude de cas.

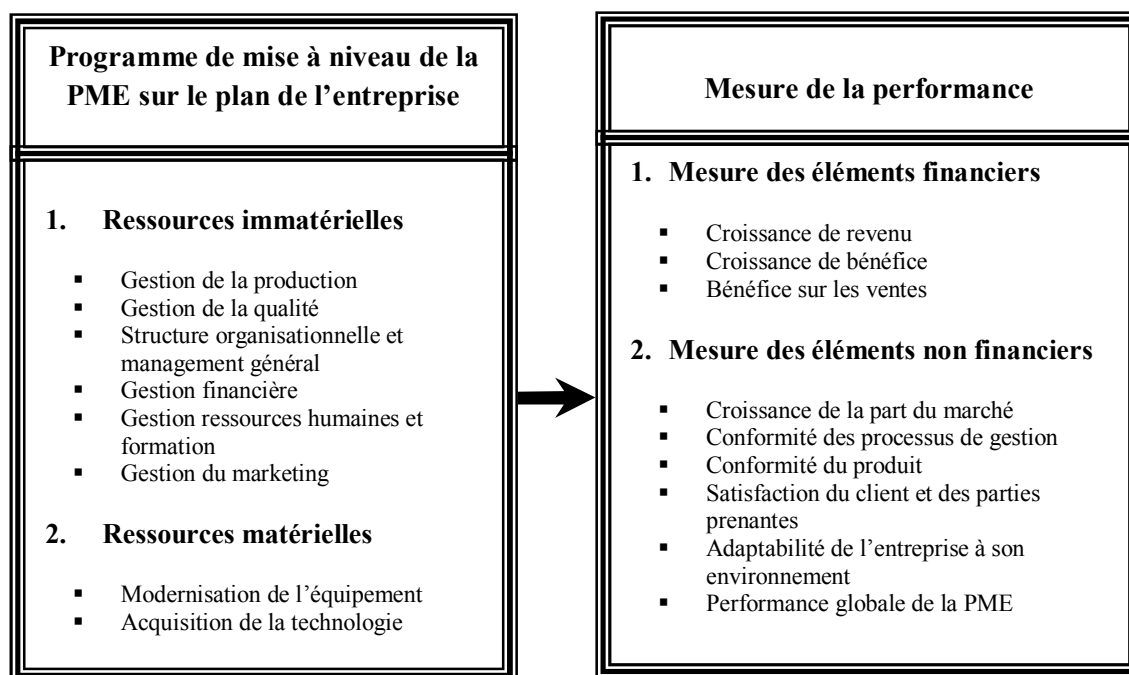
Cependant, pour la revue de la littérature ou clairement le cadre théorique de la présente étude, veuillez-vous consulter le cadre théorique des recherches d'Amroune et al. (2017a) et d'Amroune et al. (2017b). Nous vous rappelons ci-dessous la formulation de l'hypothèse de la recherche et la représentation graphique de notre modèle théorique.

En fait, Scherer et Lee (2002), Khalique et Bin Md. Isa (2014); Hsu et al. (2015); Grimaldi et al. (2016) expliquent que la vulnérabilité d'une entreprise confrontée à l'environnement provient de ses besoins en ressources. Maintenant, le programme de mise à niveau est constitué de ressources matérielles et de ressources immatérielles. Ces programmes sont conçus pour accroître la compétitivité de l'entreprise et pour améliorer ses performances. Cependant, la performance est un concept multidimensionnel dans lequel la définition est contextuelle (Reijonen et Komppula, 2007). De plus, la performance a toujours été mesurée en termes financiers (Murphy et al., 1996 ;Laitinen, 2002). Cependant, les mesures financières ne sont pas suffisantes pour la prise de décision dans les entreprises modernes et devraient inclure des mesures de performance financières et non financières (Laitinen 2002). Les recherches effectuées dans le contexte des pays en développement confirment que la disponibilité de ressources matérielles et de ressources immatérielles améliore les performances organisationnelles. Donc, dans ce contexte, nous avançons notre prochaine hypothèse sur le cas des PME algériennes.

**Hypothèse 1 :** Les programmes de mise à niveau améliorent la performance : le cas de la PME algérienne.

Plus concrètement, pour vérifier notre hypothèse, nous voulons savoir si le programme de mise à niveau améliore la performance de la PME dans les pays émergents et en développement, en particulier des PME algériennes. Cette hypothèse nous permet d'examiner la variable dépendante dans notre modèle théorique, performance, avant et après la mise en œuvre d'un programme de mise à niveau

Figure -1- : Représentation graphique du modèle théorique de l'étude



Source : Amroune (2014)

## Résultats et discussion de la recherche

La rubrique discussion est avouée aux résultats issus de l'étape des résultats. Pour arriver à ces résultats, il faut passer par un parcours qui comprend : méthodologie de la recherche et le test de notre hypothèse par l'analyse quantitative des données. Cependant, la méthodologie de recherche englobe : la population, l'échantillon de l'étude, l'outil de recherche, la collecte de données et le déroulement de l'enquête de la collecte des données. Par la suite, avant de passer à la discussion des résultats, il est crucial de faire une synthèse et décision sur la vérification de notre hypothèse.

## Méthodologie de recherche

L'étude a adopté une méthodologie de recherche déductive et quantitative avec l'administration d'une enquête sur le terrain de la PME algérienne. Pour collecter les données, nous utiliserons un questionnaire quantitatif. Dans cette section, nous présentons la population, les deux échantillons d'études et les outils de recherche.

## Population et échantillon de l'étude

Avec une population totale du secteur des PME en Algérie qui dépasse environ le (1) million de PME, nous sommes intéressés par un petit échantillon. Cet échantillon provient de PME qui ont bénéficié d'un programme de mise à niveau.

## Échantillon

Cet échantillon couvre les PME qui ont bénéficié d'un programme de mise à niveau. En fait, depuis 1999, trois programmes de mise à niveau ont été réalisés. Le premier programme est lancé par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) en coopération avec le Ministère de l'industrie et des Mines en Algérie. Il couvre 325 mises à niveau de PME. Le deuxième

programme a été réalisé par la Commission européenne en collaboration avec le Ministère des PME et de l'Artisanat en Algérie. Ce programme est divisé en deux parties. Le premier volet du programme MEDA1 couvre quelques 445 PME. Cependant, la deuxième partie du programme MEDA2 concerne 580 PME.

Cependant, le troisième programme est ambitieux. Son objectif est de mettre à niveau quelques 20.000 PME dans un plan quinquennal (2010-2014). Le programme est confié à l'Agence Nationale pour le Développement des PME algériennes (ANDPME). Un budget de 5 milliards de dollars a été engagé. Selon un responsable de l'agence, 1 300 PME ont bénéficié de ce programme à ce jour. En fait, le jour de l'enquête, nous avons obtenu des listes contenant quelque 1 540 PME bénéficiaires du programme de mise à niveau. Cet échantillon nous permettra de comparer les performances avant et après le lancement des activités des programmes de mise à niveau.

## Outil de recherche

Pour collecter les données, cette présente recherche utilise un questionnaire quantitatif. Ce questionnaire reproduisait le modèle théorique de l'étude présenté à la **Figure 1**. Le questionnaire était composé de trois sections. La première section couvre des informations sur l'entreprise et des informations sur l'entrepreneur. La deuxième section couvre la mesure de la variable dépendante, la performance. La troisième section couvre également les variables indépendantes des ressources immatérielles et des ressources matérielles. Les ressources immatérielles sont composées de six dimensions : gestion de la production, gestion de la qualité, structure organisationnelle et gestion générale, gestion financière, gestion des ressources humaines et gestion du marketing. Cependant, les ressources matérielles comportent deux dimensions : la modernisation des équipements et l'acquisition de nouvelles technologies, pour plus d'informations sur la composition du questionnaire et le questionnaire théorique, veuillez consulter respectivement les deux références Amroune (2014, p. 156) et Amroune (2014, p. 367).

Bien que notre étude voudrait explorer que la variable dépendante sur l'ensemble de notre modèle théorique "performance", nous avons essayé de décrire cette variable dans l'ensemble du questionnaire de la recherche. La variable dépendante, performance, est mesurée selon la perception du répondant et instantanément. Le répondant répond aux éléments ou indicateurs "variables observables" mesurant la performance de la PME au même moment avant de participer aux activités d'un programme de mise à niveau et, ensuite, après la réalisation des activités d'un programme de mise à niveau. Au total, la performance est mesurée à l'aide de neuf indicateurs, dont six mesurent la performance non financière et trois autres mesurent, la performance financière.

Le questionnaire, une fois conçu, a été soumis à un processus de validation du contenu et de la construit. Pour valider la compréhension des éléments de notre questionnaire, il a été d'abord vérifié par les membres de notre Laboratoire de recherche. Deuxièmement, le questionnaire a été soumis pour validation par des universitaires et des praticiens participant à un programme de mise à niveau. Pour le groupe d'experts des académiciens, le questionnaire a été envoyé à une vingtaine d'experts scientifiques en gestion internationale et en entrepreneuriat. Des mesures de nettoyage et de validation ont été effectuées par ces experts. Ensuite, le questionnaire a été soumis à la vérification d'experts dans un programme de mise à niveau. Ces experts sont principalement des employés du ministère de l'Industrie, et des Mines en Algérie et des consultants en programme de mise à niveau de l'Agence nationale pour le développement des PME à Alger.

Après cette phase, nous avons effectué un test pilote sur un petit échantillon, principalement des PME bénéficiaires d'un programme de mise à niveau. Au total, 60 PME ont répondu à notre questionnaire lors de ce test. Après avoir compilé les données sur SPSS Version 19, nous avons testé la structure factorielle en développant une analyse factorielle exploratoire et une analyse de fiabilité

interne des échelles de mesure par Alpha de Cronbach. Il s'est avéré que dans les données, aucune action ou index n'est aberrant ou anormal.

### Collecte de données et enquête

Bien que nous ayons eu recours à une stratégie complexe pour la collecte de données, celle-ci a été réalisée principalement par courrier électronique en utilisant les serveurs *SurveyMonkey*. L'opération d'E-mailing consiste à envoyer un email ou courriel contenant un lien d'Internet vers nos répondants en ligne :

**<https://www.surveymonkey.com/s/entreprise-algerie>**

L'administration de l'enquête a été réalisée par la société Kompass International, filiale Algérie. Elle a utilisé les adresses électroniques des entrepreneurs ou directeurs des PME répertoriés dans sa base de données. Nous avons envoyé le lien Web avec un message explicatif à 11320 entreprises. Ce processus a été effectué à trois reprises, le premier courrier électronique et deux rappels sur des périodes distantes étendues sur 4 mois.

En s'adressant aux entrepreneurs et aux chefs d'entreprise, nous avons utilisé le français comme langue de communication. Sur les trois envoies contenant un total 11 230 entreprises, 1014 entreprises ont répondu à notre questionnaire. Le taux de réponse est de 8,95%. Notre échantillon couvre l'ensemble du territoire algérien et tous les secteurs d'activités économiques. Quoi qu'il en soit, notre échantillon est représentatif de la population cible.

### Test de notre hypothèse

Avec notre hypothèse, nous voudrions vérifier si les programmes de mise à niveau améliorent la performance des PME algériennes. La vérification de cette hypothèse sera basée sur la signification de la différence de moyenne tout en utilisant l'analyse statistique de la méthode des moyennes. Il utilise le test t de *Student* dans un échantillon apparié.

Pour tester les hypothèses, la procédure d'analyse des données se fera en deux étapes. Dans notre enquête purifiée, nous utiliserons la variable dépendante "performance des PME" et nous n'utiliserons pas les autres variables indépendantes, "ressources immatérielles et ressources matérielles".

Dans une première étape, la mesure de la performance est agrégée et consolidée en une seule variable ; cela nous permet de voir une amélioration ou une régression de la performance de manière synoptique, vue globale. Après l'opération de la purification, la performance globale est calculée sur la moyenne de 7 indicateurs. De plus, la performance globale nous permet de découvrir sa variation sur les 7 indicateurs ensemble. En termes d'indicateurs qui mesurent la performance, le questionnaire théorique a indiqué dans l'ensemble 9 indicateurs. Cependant, après un processus de purification du questionnaire, il en reste que 7 indicateurs.

La purification du questionnaire théorique a été faite dans un premier temps par l'analyse factorielle exploratoire. Tandis que, pour la consistance des indicateurs avec leurs échelles de mesure, il a été utilisé l'analyse de la fiabilité et de la consistance interne des échelles de mesure par le  $\alpha$  de Cronbach, pour plus d'information, voir Amroune (2014, pp. 178-192). Toutefois, dans un second temps, il a été utilisé l'analyse factorielle confirmatoire, voir Amroune (2014, pp. 210-211). L'objectif principal de la purification est d'éliminer les indicateurs qui sont statistiquement faibles.

Dans une seconde étape, nous verrons la variation de la performance sur tous les indicateurs, et ce indicateur par indicateur. Cette performance nous permet de déterminer sa variation dans chaque facette de mesure de la performance d'une PME. Cependant, l'analyse des données sera effectuée par le logiciel de statistique SPSS Version 19.

Dans l'analyse des données, le premier échantillon de PME bénéficiaires d'un programme de mise à niveau, issu de l'ensemble de 1014 formulaires collectées, compte 198 PME. La variable mesurée est une variable dépendante qui mesure la performance sur une échelle de Likert en 7 points.

### **Analyse des données**

Notre hypothèse demande de savoir si les programmes de mise à niveau amélioreraient la performance des PME algériennes. Dans le cadre de cette hypothèse, nous exécuterons deux analyses à chaque étape, comme indiqué précédemment. La vérification de cette hypothèse se fera par la technique statistique des comparaisons des moyennes, en utilisant des échantillons appariés. En ce sens, l'objectif de ce test est de comparer les sujets eux-mêmes (réponses des directeurs d'entreprise deux fois : avant et après la réalisation d'un programme de mise à niveau pour le même échantillon), tout essayant de découvrir ainsi s'il existe une différence de moyenne. Le test des différences de moyennes est basé sur la signification de la statistique du test t (Darren et Mallery, 2008).

Les deux mesures sont des variables continues avec la même échelle. Nous notons ensuite la constitution de deux moyennes. Le test de ces deux valeurs moyennes est basé sur la signification de la différence entre elles dans la population. Ce test est effectué sur les scores avant et après l'intervention des activités du programme de mise à niveau pour le même sujet ou pour le même échantillon. Dans notre cas, nous mesurons la variable dépendante avant et après le lancement des activités du programme de mise à niveau.

En outre, après un examen de la normalité de nos 7 indicateurs avec SPSS 19, nous avons constaté que nos articles sont généralement distribués normalement. En effet, cet échantillon répond aux trois prémisses d'un test t pour des échantillons appariés : normalité de distribution, mesures évaluées sur une échelle continue, mesures exposées à deux conditions expérimentales, dans notre cas, mesure de la performance avant la réalisation des activités du programme de mise à niveau et la mesure de la performance après l'achèvement des activités du programme de mise à niveau.

L'analyse des données sur notre hypothèse  $H_1$  se fera en deux étapes.

### **Première étape**

Dans cette première étape, la mesure de la performance est agrégée et consolidée dans une seule variable. Cela nous permet de voir l'évolution de l'amélioration ou de la régression de la performance de manière synoptique. La procédure à suivre pour cette étape consiste à calculer la moyenne de 7 indicateurs mesurant la performance des PME algériennes. Cette performance sera consolidée dans une seule variable, performance avant et après l'accomplissement d'un programme de mise à niveau.

Le **Tableau 1**, qui présente les statistiques pour les échantillons appariés, indique : la moyenne des performances avant et après l'achèvement d'un programme de mise à niveau, l'écart-type et l'erreur standard moyenne. Ce tableau donne également le test t de *Student* pour les échantillons appariés.

Dans ce tableau, le niveau de la signification est bilatéral (c'est-à-dire la signification de la différence de moyenne). Après le développement de l'analyse, la probabilité d'arriver à une différence de la moyenne est alors de l'ordre de 0,0005, ce qui est en grande partie  $P < 0,05$ . Ainsi, la différence

de moyenne est significative et la performance avant la mise à niveau est différente à la performance après la mise à niveau. Cependant, nous cherchons, quelle performance soit supérieure à l'autre, la performance avant ou la performance après l'accomplissement d'un programme de mise à niveau.

Pour répondre à cette question, le **Tableau 1** fournit des informations suffisantes.

- La première information concerne le calcul de la différence de moyenne. En ce sens, nous examinons le sens de cette différence.
  - La performance moyenne avant la mise à niveau est  $P_{t1}: U_{t1} = 4.3022$
  - La performance moyenne après la mise à niveau est  $P_{t2}: U_{t2} = 5.0094$
- Différence des deux moyennes  $UD = U_{t1} - U_{t2} = - 0,7072 < 0$ , la différence est significative.
- La deuxième information est le *t* de Student = (différence de la moyenne / erreur standard moyenne) =  $(-0,772 / 0,05695) = -12,418$  est significatif à un niveau de  $0,0005 < 0,05$ .

Tableau -1- : Test t pour échantillons appariés

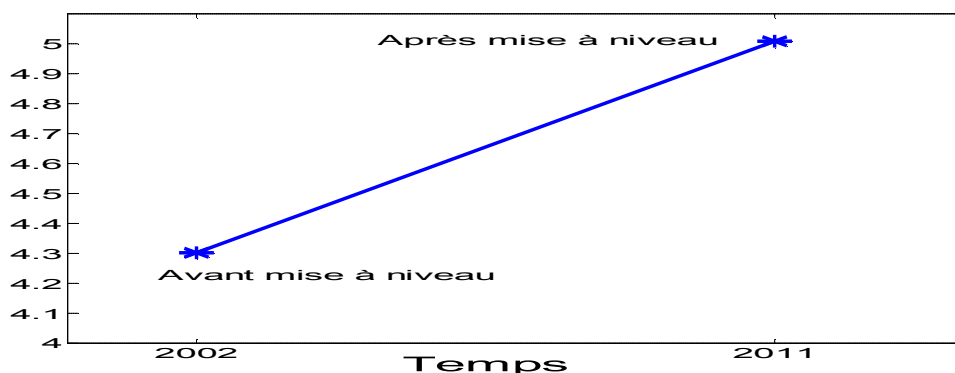
Paire de variables	Performance avant	Performance après	Écart-type	Erreur standard moyenne	t Test	Degré de liberté	Sig. (Bilatérale)	Décision	Taille de l'effet de Cohen
Performance avant – Performance après	4.3022	5.0094	0.80139	0.05695	-12.418	197	0.0005	Significatif	0.43

Source : Amroune (2014)

La valeur négative de la différence de performance indique que la performance après l'achèvement des activités du programme de mise à niveau est supérieure à celle avant le lancement des activités d'un programme de mise à niveau "  $P_{t2} > P_{t1}$  ". Ceci est bien illustré dans la **Figure 2**.

Cette figure montre une amélioration positive de la performance après l'accomplissement des activités du programme de mise à niveau des PME algériennes.

Figure -2- : Présentation de l'amélioration de la performance agrégée de la PME algérienne mise à niveau.



Source : Amroune (2014)

## Taille de l'effet

La taille de l'effet de la différence de moyenne et la signification du test t peuvent être calculées par un éta-carré " $\eta^2$ " de Cohen (1988). Le carré d'éta de Cohen indique la proportion de variance dans la variable dépendante (performance) expliquée par la variable indépendante, programmes de mise à niveau. L'éta-carré peut être calculé en utilisant la formule suivante :

$$\text{Eta - Carré} = \frac{t^2}{t^2 + N - 1}$$

Pour l'interprétation de  $\eta^2$ , il varie entre 0 et 1 pour lequel Cohen a développé les étiquettes suivantes :

Balises de taille d'effet,	
Valeur de $\eta^2$	Grandeur de l'effet
Autour de 0.01	Effet de petite taille
Autour de 0.06	Effet de taille moyenne
Autour de 0.14	Effet de grande taille

Source : Cohen (1988)

Le **Tableau 1** montre également l'importance de l'effet du test t sur la différence de moyenne dans les échantillons appariés. Ce tableau montre la taille de l'effet de la performance globale. La valeur de la taille de l'effet est égale à 0.43. Selon les étiquettes de Cohen (1988), l'ampleur de l'effet pour l'hypothèse  $H_1$  est très grande, dépassant beaucoup l'étiquette de 0,14.

Nous concluons donc que l'effet est très important. Ce résultat montre que la performance des PME algériennes s'est améliorée après l'achèvement du programme de mise à niveau. Ce résultat est dans la première étape où la performance est agrégée. Dans la section suivante, nous explorerons donc l'évolution de la performance sur 7 aspects (indicateurs).

Rappelons que l'hypothèse demandait si le programme de mise à niveau améliorerait la performance des PME algériennes. Dans cette hypothèse et dans un premier temps, nous constatons que le score de performance après la réalisation d'un programme de mise à niveau est supérieur au score avant le début des activités du programme de mise à niveau (Ms.après). = 5.0094 et Ms.avant = 4,3022 respectivement). Cet effet est significatif à, " $t(197) = 12.418, P = 0,0005 < 0,05$ ".

La **Figure 2** montre bien la prévalence de la performance globale après la réalisation d'un programme de mise à niveau par rapport à la performance avant le début d'un programme de mise à niveau. Nous constatons ensuite une amélioration de la performance après la mise à niveau avec une taille d'effet de Cohen de 0,43, décrite comme élevée, selon Cohen (1988).

## Deuxième étape

Dans cette seconde étape, la mesure de la performance est répartie sur les 7 indicateurs mesurant la performance de la PME qui a bénéficié d'un programme de mise à niveau. Cela nous permettra de voir l'évolution de l'amélioration sur chaque indicateur. Par la suite, la performance sera

répartie sur 7 indicateurs mesurant la performance avant de commencer le programme de mise à niveau et après l'accomplissement des activités de ce programme.

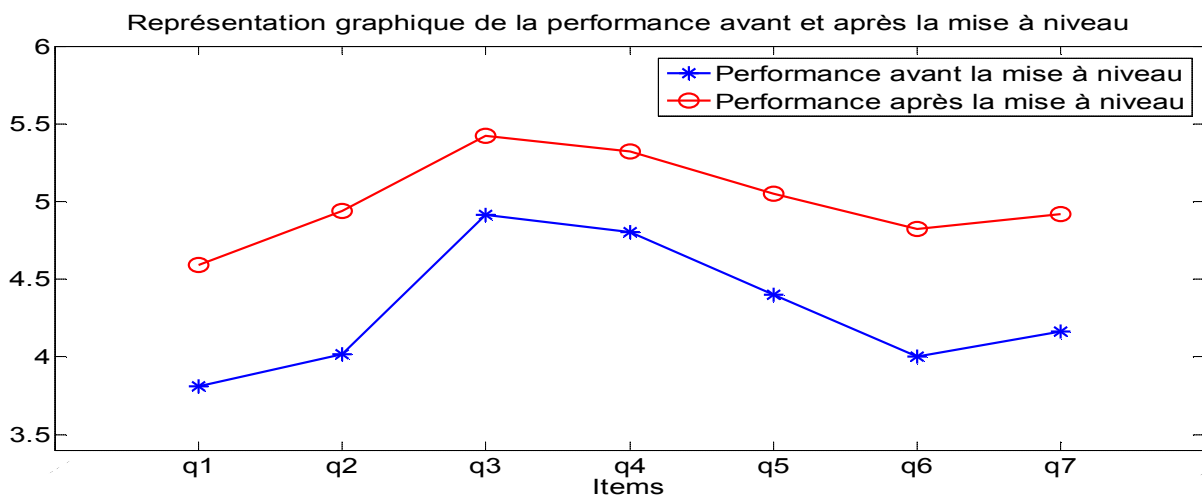
Le **Tableau 2** présente les statistiques pour les échantillons appariés. Ce tableau affiche, pour chaque élément, la performance moyenne avant le démarrage du programme de mise à niveau et la performance après l'achèvement du programme de mise à niveau, l'écart-type et l'erreur standard moyenne. De plus, le **Tableau 2** montre le test t pour les échantillons appariés et pour chaque paire d'indicateurs. Dans ce tableau, nous avons 7 paires d'indicateurs ; le niveau d'importance est bilatéral. Ce niveau affecte la différence de moyennes. Pour tous les indicateurs de la variable mesurant la performance, la probabilité d'atteindre une différence moyenne est de l'ordre de 0,0005, ce qui est largement  $< 0,05$ . Alors, la différence de moyennes est largement significative.

Par conséquent, les performances avant la mise à niveau sont différentes des performances après la mise à niveau pour tous les indicateurs liés. Cependant, nous cherchons quelle performance est supérieure à l'autre, la performance avant ou la performance après ?

Le même calcul pour la différence de performance moyenne qui a été effectué pour la première étape est refait pour la deuxième étape. Il ne faut pas répéter les procédures pour cette deuxième étape, car elle serait redondante. Mais, par similarité et selon la dernière colonne du **Tableau 2** avec le niveau d'importance bilatérale, nous concluons que les performances après la mise à niveau sont supérieures aux performances avant la mise à niveau pour tous les éléments q1 à q7. Ceci est présenté à la **Figure 3**.

Dans la **Figure 3**, nous voyons le graphique des 7 indicateurs (indicateurs : q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7) du questionnaire mesurant les performances après la mise à niveau qui se situent bien au-dessus du graphique illustrant les 7 indicateurs mesurant le niveau de performances avant la mise à niveau.

**Figure -3- : Présentation graphique de l'amélioration des performances pour 7 paires d'indicateurs.**



Source : Amroune (2014)

Pour la taille de l'effet, le **Tableau 2** indique également la taille de l'effet du test t sur. Ce tableau montre la taille de la performance calculée sur les 7 indicateurs du questionnaire mesurant la performance. Selon Cohen (1988), la taille de l'effet de notre hypothèse est très grande, dépassant de loin l'étiquette 0,14.

Tableau -2- : Résumé des résultats pour les tests t des échantillons appariés de la deuxième étape.

Paire d'indicateurs		Description de l'indicateur	Moyenne avant	Moyenne après	Écart -type	Erreur standard moyenne	Test t	Degré de liberté	Valeur de p	Décision de la signification	Taille de l'effet
Paire 1	q14.1 - q15.1	Croissance de la part du marché	3.8091	4.5918	1.016 2	0.07222	-10.838	197	0.0005	Significatif	0.37
Paire 2	q14.2 - q15.2	Conformité des processus de gestion dans le fonctionnement de notre entreprise	4.0190	4.9394	1.154 8	0.08207	-11.214	197	0.0005	Significatif	0.39
Paire 3	q14.3 - q15.3	Conformité de nos produits par rapport à ceux de nos concurrents	4.9159	5.4242	1.036 1	0.07364	-6.903	197	0.0005	Significatif	0.19
Paire 4	q14.4 - q15.4	Satisfaction des clients et des partenaires de notre entreprise	4.8056	5.3232	.9426 8	0.06699	-7.727	197	0.0005	Significatif	0.23
Paire 5	q14.5 - q15.5	Adaptation de notre entreprise à son environnement contextuel	4.4000	5.0505	.9728 8	0.06914	-9.409	197	0.0005	Significatif	0.31
Paire 6	q14.6 - q15.6	Évolution du bénéfice net sur l'avoir	4.0000	4.8247	1.062 2	0.07549	-10.926	197	0.0005	Significatif	0.37
Paire 7	q14.7 - q15.7	Évolution du bénéfice sur les ventes	4.1619	4.9184	1.071 6	0.07616	-9.933	197	0.0005	Significatif	0.33

Source : Amroune (2014)

q14.X: Performances avant le lancement d'un programme de mise à niveau

q15.Y: Performances après l'accomplissement d'un programme de mise à niveau

Nous concluons donc que la taille de l'effet est très grande, ce qui prouve que la performance des PME algériennes bénéficiaires d'un programme de mise à niveau est améliorée après l'achèvement des activités des programmes de mise à niveau significativement et largement.

Dans la deuxième étape, pour les 7 paires d'indicateurs représentant la performance avant et après avoir effectué les activités du programme de mise à niveau, nous résumons les résultats dans le **Tableau 2**. Ce tableau présente le résumé et la décision de vérifier notre hypothèse.

Dans ce tableau, il est clair que pour tous les indicateurs, les moyennes des performances après la mise à niveau sont supérieures aux moyennes des performances avant la mise à niveau. Par conséquent, tous les éléments sont des paires significatives sans exception à une valeur de " $P = 0,0005 < 0,050$ " avec une grande taille d'effet partielle  $\eta^2$  de Cohen (1988).

En fait, la **Figure 3** illustre l'amélioration des performances pour 7 paires d'indicateurs, où le graphique de la performance après l'achèvement des activités du programme de mise à niveau est au-dessus du graphique indiquant la performance avant le début des activités du programme de mise à niveau.

### Synthèse et décision sur la vérification de notre hypothèse

Ainsi, dans notre hypothèse, à la suite du résumé des résultats du test de la première étape du **Tableau 1** et des résultats de la deuxième étape du **Tableau 2**, nous concluons que notre hypothèse est vérifiée. Les performances après la mise à niveau sont supérieures aux performances avant la mise à niveau. Ainsi, nos résultats sur les PME algériennes confirment l'amélioration de la performance des PME algériennes modernisées.

Donc, en suivant les résultats de notre hypothèse, nous confirmons que l'hypothèse est vérifiée. Dans cette étude, nous concluons que le programme de mise à niveau améliore la performance des PME algériennes.

### Discussion des résultats

Notre recherche vise à développer une analyse de performance sur les programmes de mise à niveau. Le programme de mise à niveau fait partie des programmes du gouvernement algérien. La recherche se veut plus synoptique sur les performances des PME mises à niveau, en particulier dans le contexte des pays en développement. L'étude sur l'Algérie n'est qu'un cas d'application pour cette présente recherche. Nous avons mené une stratégie de recherche empirique déductive. La recherche est basée sur une approche purement quantitative en menant une enquête sur le terrain avec l'administration d'un questionnaire quantitatif et en effectuant des entretiens. La durée de la collecte de données s'est étendue sur 130 jours.

Dans l'ensemble du modèle théorique de la recherche, l'analyse des données a été utilisée exclusivement sur la variable dépendante "performance". Pour l'analyse des données, nous avons utilisé la technique statistique qui concerne la comparaison des moyennes pour des échantillons appariés. L'objectif de cette recherche est de vérifier de manière statistique de signification la véracité de nos hypothèses. Depuis nos constatations, l'hypothèse est totalement corroborée (voir **Tableau 3**).

**Tableau 3 : Résumé de la décision du test d'hypothèse.**

Hypothèse	Énoncé de l'hypothèse	Décision de la vérification
Hypothèse H <sub>1</sub>	Les programmes de mise à niveau améliorent la performance : le cas des PME algériennes	Supportée

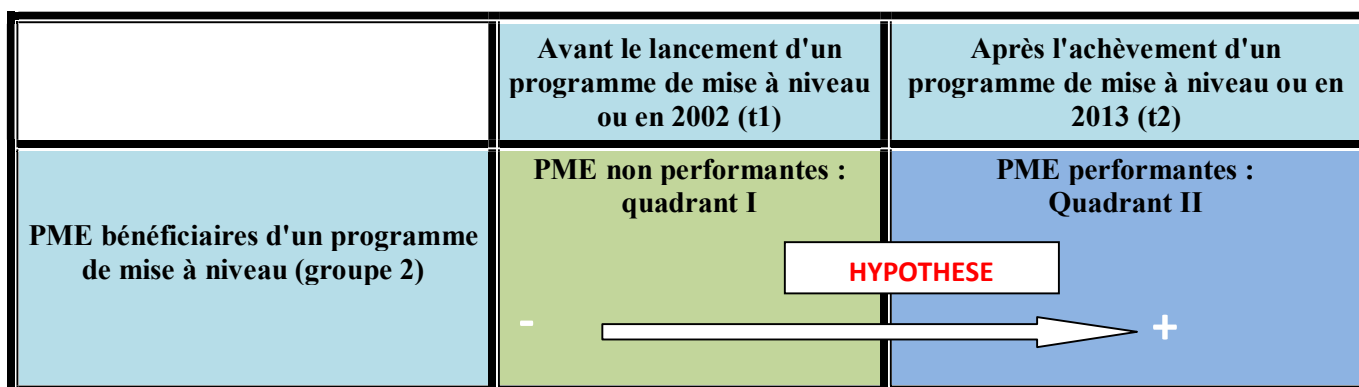
Source : Amroune (2014)

Ainsi, dans notre hypothèse, à la suite du résumé des résultats du test de la première étape du **Tableau 1** et le résumé des résultats de la deuxième étape du **Tableau 2**, nous concluons que notre hypothèse est vérifiée. Les performances après la mise à niveau sont supérieures aux performances avant la mise à niveau. De ce fait, nos résultats sur les PME algériennes confirment l'amélioration de la performance des PME algériennes modernisées.

Donc, en suivant les résultats de notre hypothèse, nous confirmons que l'hypothèse est vérifiée. Dans cette étude, nous concluons que les programmes de mise à niveau améliorent la performance des PME algériennes.

Lors de la vérification de notre hypothèse, il s'est avéré que les programmes de mise à niveau améliorent la performance des PME algériennes. Pour notre hypothèse, nous avons découvert qu'il y avait une amélioration de la performance. Cette performance a été mesurée avant et après l'achèvement du programme de mise à niveau. Ainsi, du résultat de l'hypothèse, en observant la **Figure 3**, nous avons deux quadrants : le **quadrant I** des PME non performantes et le **quadrant II** des PME performantes. Ces deux quadrants décrivent l'amélioration des performances avant le lancement d'un programme de mise à niveau et après l'achèvement de celui-ci.

**Figure 4 : Cadre de discussion de l'hypothèse.**



Source : Amroune (2014)

Les résultats découverts corroborent bien les résultats présentés dans les travaux de El-Shobery et al. (2010). Ces résultats montrent que ce programme vise à améliorer la qualité et les compétences des ressources humaines dans le contexte égyptien. Nous constatons également que nos résultats sont également vérifiés dans le travail de Beheshti et Beheshti (2010) dans la mise en œuvre d'un système de planification des ressources de l'entreprise "ERP".

De même, WijiSuratno (2013) ; Crema et Nosella (2014), Russu et Sima (2015); Tocan et Chindriș-Văsioiu (2015); Ceptureanu (2015); Castilla-Polo et Ggallardo-Vázquez (2016) confirment qu'il existe un lien étroit entre le développement des ressources internes de l'entreprise et l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ce fait a également été avancé par OlwenyShipho (2011). Selon lui, l'optimisation des facteurs internes et des facteurs externes augmentent la rentabilité de l'entreprise. De même, les programmes conçus et développés pour être mis en œuvre dans des organisations à but non lucratif améliorent également la performance de l'organisation, selon Wickersham (2012) Dec et Masiukiewicz (2014).

L'étude d'Okello et al. (2018) confirme que le soutien gouvernemental en matière : de compétences en affaires, en adéquation des fonds propres, en accès au financement, en accès au marché et en esprit entrepreneurial améliorent la performance des PME du nord de l'Ouganda. En outre, dans les économies en transition, Abbasov et Alizada (2016) soulignent que la capacité des PME mises à niveau accroisse la performance qui concerne l'implantation des stratégies novatrices de production et de gestion, la formation des cadres de la PME sur la gestion de la rentabilité des projets réalisés au sein de l'entreprise et la diffusion des technologies modernes et par la suite contribuent à l'amélioration de la capacité des marchés concurrentiels.

Selon Leyla (2019), en Azerbaïdjan, le programme de gouvernement touchant l'amélioration des capacités des PME en matière d'amélioration de l'environnement d'affaires des PME, le soutien de gouvernement pour développer les relations entre l'État et l'entrepreneur, le financement des PME par des prêts et des aides financières et des activités de formation du personnel de la PME aux techniques de production et de gestion des opérations de l'entreprise. Ces investissements ont amélioré la performance des PME et ont augmenté leurs capacités concurrentielles. Alors, nous pourrions dire que ces activités gouvernementales en faveur de ces PME, nommées en Algérie programmes de mise à niveau, prenaient plusieurs nominations dans d'autres pays en développement ; ces activités sont en sommes des programmes gouvernementaux visent à améliorer la performance et à consolider la compétitivité de ce type d'entreprises.

Ainsi, l'étude confirme que le programme de mise à niveau dans le cas de l'Algérie améliore la performance des PME. Ce programme a donné ses preuves dans les pays émergents d'Asie de l'Est et dans les pays en développement d'Europe orientale, dans le but de reproduire ces programmes dans d'autres pays souhaitant développer leur secteur des PME.

C'est pourquoi, c'est la raison pour laquelle l'Algérie s'est largement appuyée sur les programmes de modernisation. Ces programmes de mise à niveau découlent du plan d'ajustement structurel mis en place au début de 1990. Mais, au fil du temps, il s'est avéré qu'aucune étude scientifique n'a été menée sur le programme de modernisation en Algérie. Ainsi, notre étude donne une brève explication du phénomène auquel l'Algérie a engagé plus de 5 milliards de dollars et des ressources humaines et matérielles phénoménales. Par conséquent, cette étude encourage les autorités publiques algériennes à optimiser davantage ces programmes.

## Conclusion

Dans les pays en développement, l'environnement externe des PME est un facteur déterminant dans la détermination des performances et de la compétitivité. Les PME sont les plus vulnérables à un environnement changeant et incertain. Ces PME font face à de nombreuses difficultés. Pour assurer un bon fonctionnement, les PME ne disposent pas de ressources suffisantes. Dans le but d'éviter ces complications, les PME assurent de meilleures performances. Ainsi, pour surmonter avec succès le climat commercial difficile, les gouvernements des pays en développement ont mis en place des programmes de mise à niveau. L'Algérie a mis en place au cours des dernières années des programmes

de modernisation et a engagé une enveloppe financière substantielle. En effet, une expérience de 17 ans a été capitalisée. De ce fait découle notre recherche qui est une évaluation académique de ces programmes de mise à niveau.

Plus précisément, cette recherche nous a permis de comprendre en profondeur l'impact des programmes de mise à niveau sur les performances de la PME algérienne bénéficiaire d'un programme de mise à niveau. La principale contribution de cette étude est donc qu'elle a démontré que le programme de mise à niveau améliore les performances de l'entreprise.

Pour généraliser les résultats de nos recherches dans le contexte des pays en développement, les programmes de mise à niveau sont répandus dans les pays en développement et leur objectif ultime est de renforcer l'activité entrepreneuriale, d'améliorer les performances et de promouvoir la compétitivité des PME aux niveaux national et international.

En définitive, bien que certains auteurs aient signalé que les problèmes des pays en développement étaient presque similaires, cette idée nous amène à dire qu'il est important de mieux adapter les solutions découvertes à chaque pays et à chaque contexte organisationnel. Nous souhaitons répéter cette étude dans plusieurs contextes de pays en développement afin de découvrir un ensemble général de règles pouvant être appliquées à n'importe quel pays en développement. Sur le plan académique, les résultats de ces recherches pourraient fournir des contributions théoriques respectables.

Théoriquement, ces recherches nous ont également permis d'enrichir la bibliothèque internationale par des recherches sur les programmes de mise à niveau dans le contexte des pays en développement. Plus spécifiquement, la recherche en Algérie reste un territoire vierge, notamment avec les programmes gouvernementaux de développement et de promotion de la recherche scientifique.

Dans la pratique, dans le cadre du programme de modernisation, nous affirmons aux autorités publiques algériennes, ainsi qu'aux autorités publiques dans les pays en développement, que ces programmes sont utiles pour soutenir et développer le secteur des PME. Par conséquent, nous appelons la communauté scientifique à entreprendre d'autres études plus en profondeur. Plus concrètement, nous avons fourni aux autorités publiques un outil d'évaluation de la performance d'un programme de mise à niveau. Cet outil peut être applicable dans n'importe quel contexte de pays en développement ; collecter simplement les données sur le pays en question.

Notre recherche présente également certaines limites, notamment le problème rétrospectif de la mesure de la performance. Le répondant évalue la performance de ses activités avant et après le lancement du programme de mise à niveau dans un délai bien défini et instantanément. L'étude est perceptuelle ; l'entrepreneur ou le gestionnaire répond aux questions en fonction de sa perception. Par conséquent, nous enregistrons le manque d'objectivité dans la mesure de nos paramètres. De même, certains répondants au questionnaire, en particulier ceux qui ont reçu des recommandations de leurs associations professionnelles et de leurs responsables de zones industrielles, ont répondu à notre questionnaire par courtoisie. Cela inclut un parti pris pour notre recherche, espérons-le, ils ne sont pas nombreux. La majorité de nos répondants ont utilisé notre site Web sur les serveurs de *SurveyMonkey*.

Pour contourner le problème des mesures rétrospectives de nos paramètres, il serait donc préférable de mener une étude longitudinale de l'impact des programmes de mise à niveau sur la performance des PME algériennes, tout en introduisant des variables environnementales. En ce sens, la recherche comportera des mesures objectives de tous les paramètres. De cette manière, nous éviterions les mesures de perception et les résultats de la recherche seraient plus fiables.

Pour approfondir l'étude des programmes de mise à niveau dans le contexte des pays en développement, il serait sage de mener des études comparatives entre pays qui ont élaboré et mis en œuvre les programmes de mise à niveau. Par conséquent, nous recommandons de poursuivre les recherches sur les programmes de mise à niveau. Une fois ces études terminées, elles permettront une meilleure optimisation de ces programmes.

De même, il serait sage de réaliser les études proposées, mais au lieu de prendre la performance de la variable dépendante, il serait préférable que la variable dépendante soit la compétitivité de l'entreprise ou en tant que variable dépendante : la compétitivité.

## References

Abbasov Ahliman and Alizada Tahmasib. (2016). Small and medium-sized enterprises as an influential factor towards the economic growth of countries with transition economies Economic and Social Development: Book of Proceedings; Varazdin: Varazdin"Development and Entrepreneurship Agency", (VADEA). (May 13/May 14, 2016), pp. 453-460.

Ahlstrom David and Ding Zhujun. (2014). Entrepreneurship in China: An overview. International Small Business Journal, Vol. 32(6), p. 610 –618.

Aliyeva Leyla Z. (2019). Improving the competitiveness of national economy and strengthening state aid to entrepreneurship. 37th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Socio Economic Problems of Sustainable Development" - Baku, 14-15 February 2019. pp. ....

Amroune Boudjemaa. (2014). Impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME dans un environnement ouvert et intense : Cas de l'Algérie. Thèse de doctorat publiée, (Administration), Université du Québec à Montréal, Canada.

Disponible : [En Ligne] : <http://www.archipel.uqam.ca/6744/1/D2689.pdf> (Page consultée le 01/05/2018).

Amroune Boudjemaa. (2015). Bâtir la performance de la PME dans les pays émergent et en développement : Cas de l'Algérie. Saarbrücken, Allemagne, Éditions Universitaires européennes (EUE).

Disponible : [En ligne] <https://www.morebooks.shop/store/fr/book/performance-de-l-entreprise/isbn/978-3-8416-6593-5> , (Page consultée le 01/05/2018).

Amroune Boudjemaa. (2016a). Programmes de mise à niveau des PME algériennes. Saarbrücken, Allemagne, Presse Académique Francophone.

Disponible : [En ligne] <https://www.morebooks.shop/store/fr/book/programmes-gouvernementaux/isbn/978-3-8416-3726-0> , (Page consultée le 01/05/2018).

Amroune Boudjemaa. (2016b). Solutions aux problèmes rencontrés par les petites et moyennes entreprises (PME) dans les pays en développement. Saarbrücken, Allemagne, Éditions Universitaires européennes (EUE).

Disponible : [ En ligne ] <https://www.morebooks.shop/store/fr/book/solutions-aux-probl%C3%A8mes-rencontr%C3%A9s-par-les-pme/isbn/978-3-8416-1724-8>, ( Page consultée le 01/05/2018).

Amroune Boudjemaa; Bernard, Prosper; Plaisent, Michel; Zuccaro, Cataldo; Hafsi, Taieb. (2017a). Upgrade Programs for Small and Medium-Sized Enterprises "SMEs", Performance Analysis: The Case of Algeria. *Journal of Marketing and Management*, 7 (2), p.17-46.

Disponible : [En ligne ] <https://www.questia.com/library/journal/1P3-4262591771/upgrade-programs-for-small-and-medium-sized-enterprises> , ( Page consultée le 01/05/2018).

Amroune Boudjemaa; Plaisent, Michel Bernard, Prosper; Zuccaro, Cataldo; Hafsi, Taieb. (2017b). Success Factors of Upgrade Programs of SMEs in a Changing Environment, Resources Dependency Perspective: The Case of Algeria. *Journal of Economic& Financial Studies*, 05(01), p. 01-15.

Disponible : [En ligne] <http://www.hrpub.org/download/20171130/AEB3-11810271.pdf> , (Page consultée le 01/05/2018).

Anton, I., D. Danciu et C. Itu. (1996). The Role of SMEs in the Regional Redevelopment of Romania. The International Center for Entrepreneurial Studies, Bucharest, Romania, Bucharest University.

Ayyagari Meghana, Demirguc-KuntAsli and Maksimovic Vojislav. (2014). Who creates jobs in developing countries?, *Small Bus Econ*, 43. p. 75–99.

Beheshti H. M. et C. M. Beheshti. (2010). Improving productivity and firm performance with enterprise resource schedule. *Enterprise Information Systems*, 4(4), p. 445–472.

Bennaceur, S., A. Ben Youssef, S. Ghazouani, H. M'henni, L. Achy, Y. Benabdallah et M. Omran. (2007). Evaluation des politiques de Mise à niveau des entreprises de la rive sud de la méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Égypte, le Maroc et la Tunisie. FEMISE ReserchProgramme 2006-2007, No. FEM-31-05.

Castilla-Polo Francisca and Gallardo-Vázquez Dolores. (2016). The main topics of research on disclosures of intangible assets: a critical review. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29(2), p. 323 – 356.

CEPMAN « Commission européenne du programme de mise à niveau ». (2007). Programme d'appui aux PME/PMI, des résultats et une expérience à transmettre. Alger. Document interne.

Ceptureanu Eduard Gabriel. (2015). Reactions to Change in Romanian SMEs. *Review of International Comparative Management*, 16(1). p. 77-87

Crema Maria and Nosella Anna. (2014). Intangible Assets Management and Evaluation: Evidence from SMEs. *Engineering Management Journal*, 26(1), p. 8-20.

Darren, G. et P. Mallery. (2008). SPSS for Windows, step by step. (Eighth Edition). United States of America: Pearson Education, Inc.

Dec Pawel and Masiukiewicz Piotr. (2014). The Support System for Small and Medium Business: Case of Poland. *Research in World Economy*, 5(2), p. 150-158.

El-Shobery M. Maha; El-Iskandrani, et M. Hegazy. (2010). Improving Organizational Performance of Small and Medium Enterprises in Egypt through Promoting the Human Factors in quality Management Systems. *International Journal of Business and Management*, 5(6), p. 74-91.

Grimaldi Michele, Greco Marco and CricelliLivio. (2016). Perceived benefits and costs of intellectual capital in small family firms. *Journal of Intellectual Capital* 17(2), p. 351-372.

- Grossnickle L. (1942). The scaling of test scores by the methods of paired comparisons. *Psychometrika*, 6(1), p. 43-64.
- Habaradas R. B. (2008). SME development and technology upgrading in malaysia: lessons for the Philippines. *Journal of International Business Reaserch*, 7(1), p. 89-116.
- Hsu Cathy H. C., Liu Zhaoping (George), and Huang Songshan (Sam). (2015). Acquiring Intangible Resources through Entrepreneurs' Network Ties: A Study of Chinese Economy Hotel Chains. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56(3), p. 273–284.
- Julien P-A. (1994). Qu'entend-on par PME. Les PME, bilan et perspectives. Paris, Economica Éditions
- Khalique Muhammad and bin Md. Isa Abu Hassan. (2014). Intellectual Capital in SMEs Operating in Boutique Sector in Kuching, Malaysia. *IUP Journal of Management Research*, 13(2), p. 17-28.
- Konopielli L. et J. Bell. (1998). Reinventing aid for SMES in Eastern Europe: lessons from the implementation of the Struder program. *Regional Studies*; 32(3), 290-294.
- Krasniqi Florentina Xhelili, VokshiNexhmie Berisha and Mati Baton. (2015). Role of SMES in the economic development. The International Scientific Conference "Economic and Social Development" Istanbul, 9-10 April 2015
- Kuo Y.-K. (2013). Organizational commitment in an intense competition environment. *Industrial Management & Data Systems*, 113(1), p. 39-56.
- Laitinen E.K. (2002). A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), p. 65-99.
- Leyla Aliyeva Z. (2019). Improving the competitiveness of national economy and strengthening state aid to entrepreneurship. 37th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Socio Economic Problems of Sustainable Development" - Baku, 14-15 February 2019.
- Liou K. T. (2012). Incentive policies and china's economic development: Change and challenge. *J. Of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 24(1), p. 114-135.
- Maziriri Eugene Tafadzwa, Mapuranga Miston. (2 0 1 7). The Impact of Management Accounting Practices (Maps) on the Business Performance of Small and Medium Enterprises within the Gauteng Province of South Africa. *Journal Accounting Management*, 7(2), p.....
- Mebtoul, A. 2010. L'Algérie, entre aisance financière et inquiétudes pour l'avenir. Page Web : [En ligne] <http://www.algerieinfo.com> (Page consultée le 22 septembre 2010).
- Mutalemwa Darlene K. (2015). Does globalisation impact SME development in Africa? *African Journal of Economic and Management Studies*, 6(2), p. 164-182.
- Nizaeva Mirgul and Coşkun Ali. (2018). Determinants of the Financing Obstacles Faced by SMEs: An Empirical Study of Emerging Economies. *Journal of Economic and Social Studies*; Sarajevo, 7(2), ..
- Okello George, Bongomin Candiya , Munene John C. Joseph, Ntayi Mpeera and Akol Malinga Charles. (2018). Determinants of SMMES growth in post-war communities in developing countries Testing the interaction effect of government support. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(1), p. 50-73.

Okello George, BongominCandiya , Munene John C. Joseph, NtayiMpeera and AkolMalinga Charles. (2018). Determinants of SMMEs growth in post-war communities in developing countries Testing the interaction effect of government support. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(1), p. 50-73.

Pyke, F. et W. Sengenberger. (1992). *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. Geneva, International Institute for Labor Studies.

Reijonen H. et R. Komppula. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), p. 689-701.

RussuCorneliu and Sima Cristian. (2015). Development of SMEs Sector in Romania. *Valahian Journal of Economic Studies*, 6.20(1), p. 45-52.

Sherer P. and K. Lee. (2002). Institutional change in large law firms: A resource dependency and institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 45(1), p.102-119.

Tambunan T. (2007). Entrepreneurship Development: SME in Indonesia. *Journal of Developpement Entrepreneurship*, 12(1), p. 95-118.

Tocan Mădălina and Chindriș-VăsioiuOana. (2015). Present and future of entrepreneurship development in Romania. *Knowledge Horizons – Economics*, 7(2), p. 91–95.

Wickersham M. E. (2012). At What Price Progress? When Performance Improvement is All That Matters. *Journal of Public Management & Social Policy*, Newark, 18(1), p. 65-72.

WijiSuratno L. S. (2013). Improving the Performance of National Banking Business in Indonesia. *International Journal of Innovations in Business*. 2(5), p. 484-508.

Yousaf Zahid, Abdul Majid. (2018). Organizational network and strategic business performance: Do organizational flexibility and entrepreneurial orientation really matter? *Journal of Organizational Change Management; Bradford*, 31(2), p. 268-285.