



LA PME MAGHREBINE : POSITIONNEMENT ET STRATEGIE

Je commencerai d'abord par un cadrage méthodologique : il n'existe pas de PME maghrébine.

Il y'a autant de modèles et de réalités des PME que de pays du Maghreb.

Mon propos se limitera dans ce qui suit aux PME industrielles et de services du secteur privé.

Ce sont celles-là en effet qui seront concernées par l'ouverture économique, les adhésions des nations de la région à l'Organisation Mondiale du Commerce ou la signature par les uns ou les autres d'accords d'association avec l'Union Européenne.

La Mauritanie et la Libye seront également délestées de mon propos, faute d'informations disponibles.

Je voudrais ensuite, avant de le laisser de côté, signaler que la PME maghrébine du secteur privé côtoie dans son environnement au-moins deux autres acteurs non moins importants : le secteur informel et le secteur public de production.

Le poids du secteur informel n'est pas insignifiant dans nos économies maghrébines : il est estimé par les uns ou les autres entre 20 et 40 % du total de l'activité économique. Il n'est pas sans effet sur la réalité de la PME maghrébine.

Faute de statistiques fiables, je me contenterai de le signaler sans m'y arrêter plus longuement.

Le secteur public de production est historiquement important dans nos pays.

Il demeure aujourd'hui d'une taille au-delà de ce qu'elle devrait être au nom de l'efficacité économique ou de la concurrence loyale.

Les différentes études disponibles le situent à un niveau supérieur à celui rencontré dans les économies à niveau de développement comparable.

Ce secteur public intervient encore aujourd'hui souvent en concurrent au secteur privé.

La PME maghrébine privée, dans son nécessaire positionnement et la définition de sa stratégie devra tenir compte de ces intervenants compétiteurs : secteur informel et secteur public de production.

Historiquement la PME maghrébine est née au lendemain des indépendances.

D'un pays à l'autre les conditions de sa genèse, de son développement et de son épanouissement ont été différentes.



On peut toutefois, sans trop forcer le trait affirmer que les premiers entrepreneurs ont été des commerçants convertis au delà d'une première expérience de représentation commerciale à une industrie de montage ou de sous-traitance technologiquement élémentaire et dont l'économie se réduisait souvent soit à un contournement d'un contingentement des importations soit à une échappatoire à des tarifs douaniers élevés.

Aujourd'hui, la réalité de la PME maghrébine est loin d'être homogène.

Le pays d'origine, la taille, le secteur d'activité, la structure du capital, la technologie, l'encadrement, la qualification de la main d'œuvre sont autant d'éléments de différenciation.

La situation de l'Algérie semble encore constituer un cas à part pour les besoins de cette analyse.

Le secteur public y est encore dominant.

Le secteur privé et plus particulièrement, la PME y sont balbutiants.

Leur existence n'est plus mise en cause ni idéologiquement, ni économiquement mais le poids de la culture, le rôle de l'Etat et les traditions du secteur bancaire font que les problèmes de la PME algérienne sont aujourd'hui sensiblement différents de ceux de la PME tunisienne ou marocaine.

Ses problèmes relèvent encore du droit à l'existence, du droit au crédit, du droit à la reconnaissance.

La PME marocaine ou tunisienne en est à un autre stade de son développement.

Elle bénéficie aujourd'hui d'un environnement culturellement favorable.

Le rôle qui lui est dévolu est de plus en plus important. On parle d'entreprise citoyenne devant participer au delà de la création de richesses au seul bénéfice de son dirigeant-promoteur, à la création d'emplois, à l'effort d'exportation, à la maîtrise de la technologie, à la collecte de la fiscalité indirecte au profit de l'Etat ...

Y est-elle préparée ?

Cela correspond-il à ses motivations, à ses capacités et à l'idée qu'elle se fait de son rôle ?

Toutes les études disponibles montrent que les performances de la PME maghrébine sont moyennes sinon faibles, que l'avantage comparatif lié au coût de la main d'œuvre est en train de s'éroder et que l'ouverture économique ne manquera pas d'entraîner une profonde restructuration du tissu industriel local.

Les faibles performances de la PME maghrébine sont liées à ses faiblesses structurelles, à l'archaïsme de son management et l'inadéquation de son environnement avec ses attentes objectives.



a) LES FAIBLESSES STRUCTURELLES DE LA PME MAGHREBINE :

a.1) La PME maghrébine est de faible taille : A part quelques groupes clairement identifiés et souvent composés d'entités juridiquement indépendantes relevant de secteurs d'activités complètement distincts, l'entreprise maghrébine est de faible taille.

Elle relève dans son immense majorité de la micro-entreprise.

A titre d'exemple : En Tunisie, le nombre d'entreprises ou de groupes d'entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse 10 millions de dollars US est inférieur à 60.

Sur un parc global de 10 000 entreprises recensées aujourd'hui en Tunisie, moins de 5% ont un chiffre d'affaires supérieur à 1 million de dollars US.

C'est dire que le parc est à 95% constitué de micro-entreprises et ceci n'est pas nécessairement un mal au sens de la solidarité économique et de la contribution de l'entreprise à la création d'emplois.

a.2) La PME maghrébine n'est pas intégrée à son environnement :

Le parc de PME dans les pays du Maghreb est de taille anormalement faible en comparaison avec le niveau de développement de ses pays.

Les comparaisons avec des pays comme le Portugal, la Grèce ou l'Irlande devraient situer le parc dans un pays de la taille de la Tunisie plutôt autour de 100 000 entreprises que les 10 000 actuelles.

Cette situation combinée au modèle ayant été à la base de développement de la PME dans le Maghreb : substitution aux importations, montage et sous-traitance fait que la PME maghrébine est peu intégrée dans son environnement. Elle est orientée vers ses fournisseurs de produits semi-finis ou vers ses donneurs d'ordres européens essentiellement, sinon français, italiens ou allemands exclusivement.

Aujourd'hui les opérateurs économiques des principaux pays partenaires du Maghreb perçoivent la PME maghrébine comme exclusivement capable de sous-traitance que ce soit dans le textile, le cuir et la chaussure ou les industries mécaniques et électriques.

Les donneurs d'ordres ont donc naturellement tendance à lui sous-traiter des travaux à façon sur la base d'un nombre de minutes de travail par unité produite et d'un chiffrage négocié du coût de la minute.

La véritable valeur ajoutée liée à la création, à la conception, au design, au packaging ... reste ailleurs.

Cette désagrégation du tissu entrepreneurial maghrébin est renforcée dans le cas de la Tunisie par la séparation on-shore/offshore.



Les lois d'incitation à l'investissement ont privilégié depuis 1972 l'émergence d'une industrie off-shore totalement exportatrice qui s'est très vite perçue et comportée comme autant de points francs totalement déconnectés de la réalité économique locale.

De multiples études ont signalé cette dichotomie et la faiblesse sinon l'absence de communication et d'échanges entre ce secteur off-shore et son homologue on-shore. Les causes de cette opacité sont multiples : les rémanences fiscales, les réglementations du commerce extérieur, la bureaucratie tatillonne et le protectionnisme rampant ont tous contribué in fine à limiter l'effet d'entraînement et de synergie que ces implantations industrielles auraient pu avoir sur le reste du tissu économique.

a.3) La PME maghrébine souffre d'un retard technologique :

La plus grosse partie du parc de PME maghrébines a été constituée dans les années 70 et 80 quand la problématique du développement était plutôt la substitution aux importations que l'ouverture économique et l'intégration dans des espaces plus larges.

Les équipements acquis lors de cette constitution ont souvent été récupérés sur des unités de production réformées en Europe.

Il en a résulté certes un coût d'acquisition réduit mais le dimensionnement des unités n'était pas nécessairement compatible avec la taille du marché local et encore plus, les technologies employées étaient souvent déjà obsolètes.

Depuis, ces entreprises n'ont pas toujours renouvelé leurs équipements ou adopté les technologies employées par leurs compétiteurs internationaux.

Elles n'avaient pas besoin d'un tel effort intellectuel et financier : elles évoluaient sur un marché intérieur protégé et qui garantissait l'écoulement de leurs produits indépendamment de leur prix ou de leur qualité, et quand elles exportaient, elles misaient fondamentalement sur la compétitivité prix liée à la faiblesse des salaires locaux.

a.4) La PME maghrébine est financièrement fragile :

La PME maghrébine est essentiellement d'origine familiale. Son capital est limité aux membres d'une même famille ou aux entreprises relevant du même groupe familial.

Elle est généralement sous capitalisée et souvent fortement endettée.

Les lois d'incitation à l'investissement en Tunisie, dans un souci de renforcement des fonds propres des entreprises ont assujéti l'octroi des avantages fiscaux et financiers à un niveau de capital minimum de 30% du coût du projet.

Ce niveau minimum, défini de manière administrative a été perçu et traité par les promoteurs, mais également par l'administration et les banques, comme étant le niveau requis, indépendamment des spécificités du secteur concerné ou des besoins de l'entreprise en fonds de roulement.



De plus ce niveau des fonds propres était défini en fonction d'un schéma initial d'investissement et le promoteur s'arrangeait pour qu'en aucun cas il ne se trouve pas dans l'obligation de remettre la main à la poche.

Enfin, l'absence d'une réglementation sur les participations croisées a souvent généré des situations dangereuses pour l'entreprise où une large part de ses fonds propres se trouve engagée dans la constitution du capital d'autres entreprises de son groupe familial et ne concourent plus à l'équilibre financier du fonctionnement propre de l'entreprise.

Le coût élevé du crédit à l'investissement, la tendance des PME à surinvestir dans des immobilisations improductives sont autant d'éléments ayant contribué à fragiliser la PME maghrébine sur le plan financier.

a.5) La PME maghrébine n'est pas consciente des échéances à venir :

La mondialisation, la globalisation apparaissent aujourd'hui aux yeux des PME maghrébines et de leurs premiers responsables comme des concepts théoriques sinon virtuels bien loin de leurs préoccupations quotidiennes.

Je ne voudrais citer à cet égard qu'en exemple : la dernière enquête semestrielle réalisée par le Bureau de MAN de l'Industrie en Tunisie (Nov - 98) relève que 20% des chefs d'entreprises engagés dans le Programme National de Mise à Niveau et dont le projet de repositionnement stratégique a déjà approuvé par le COPIL et les banques ignorent le phasage du démantèlement tarifaire concernant leurs propres produits.

b) L'ARCHAÏSME DU MANAGEMENT :

La PME maghrébine est familiale. Son promoteur est à l'origine un ancien commerçant ou un ancien fonctionnaire moyen de l'administration ou d'une entreprise publique.

Son apprentissage de la gestion s'est fait sur le tas.

Son recours à des diplômés de l'enseignement supérieur technique ou de gestion est limité.

Il préfère réserver les postes de confiance dans l'entreprise à ses enfants ou à ses proches.

Des enquêtes que nous avons menées montrent que le taux d'encadrement de la PME tunisienne est entre 1 et 2%, alors qu'il devrait être entre 7 et 8%.

Des études que nous avons menées sur un échantillon important de PME privées tunisiennes nous relevons quasi-systématiquement :

- q l'absence au niveau du chef d'entreprise d'une vision globale de son entreprise dans son environnement ;
- q l'absence de formalisation de l'organisation de l'entreprise : pas d'organigramme, pas de fiches de fonction, pas de procédures écrites ... ;



- q le manque de délégation et la concentration des pouvoirs de décision entre les mains du premier responsable ;
- q l'absence de moyens dédiés à la maîtrise de la qualité : absence de systèmes de gestion de la qualité, absence de procédures de contrôle, absence de laboratoires d'analyses et d'essais ...
- q l'absence de veille technologique ne serait-ce que pour s'informer sur les évolutions sectorielles et technologiques ...
- q la faiblesse de la formation et du recyclage du personnel : même quand des mécanismes parafiscaux existent, la complexité bureaucratique de leur utilisation en élimine les éventuelles retombées ;
- q la confusion souvent rencontrée entre le patrimoine social de l'entreprise et le patrimoine personnel de son promoteur-propriétaire.

Cette confusion est culturellement admise et même entretenue par l'environnement de l'entreprise.

Je citerai à cet effet le comportement du banquier qui se contente rarement d'une hypothèque sur le terrain ou d'un nantissement sur les équipements ou le fonds de commerce mais se sent plus rassuré avec une garantie personnelle du chef d'entreprise même quand celle-ci est organisée en société anonyme.

c) L'INADAPTATION DE L'ENVIRONNEMENT AUX BESOINS DE L'ENTREPRISE :

Il est aujourd'hui admis par tous que la compétitivité de l'entreprise résulte pour une part importante de l'adaptation et de la compétitivité de son environnement.

Cela concerne notamment : les institutions, les infrastructures et la formation.

c.1) Les institutions :

Une enquête menée en 1997 par le World Economic Forum conjointement avec Harvard Institute for International Development auprès d'un millier de décideurs économiques de par le Monde sur la compétitivité comparée de 23 pays africains retenait comme facteurs déterminant la compétitivité d'un pays, et donc de ses entreprises :

- son degré d'ouverture économique et financière ;
- la gestion publique de ses affaires ;
- son système financier ;
- ses infrastructures ;
- son marché de l'emploi ;
- ses institutions ;

Au moins trois sur six de ces critères relèvent de ce qu'il est d'usage d'appeler les institutions : cela va de l'existence d'un arsenal juridique et réglementaire d'encouragement de l'investissement, à l'existence d'un système juridique cohérent et indépendant, au respect de la règle de droit, à l'existence d'un système financier performant et efficace, à la transparence des procédures de passation des marchés publics, à l'efficacité du système fiscal ou à la solidarité et à la transparence de la relation administration agents économiques.



Ces facteurs constituent ce qu'il est devenu d'usage d'appeler la gouvernance : un critère majeur dans l'orientation de l'investissement direct étranger dans le monde.

Les scores obtenus par les pays de la région en cette matière ont été inférieurs à leurs scores totaux reflétant leur compétitivité globale. Il y'a donc un retard relatif que les pays de la région ont tout intérêt à combler sur les prochaines années.

c.2) L'infrastructure :

En matière d'infrastructures, on relève aujourd'hui au niveau de la région des insuffisances en matière d'offres, de qualité des services et d'efficacité des investissements réalisés.

Une enquête de la Banque Mondiale (1995) place pourtant en 3^e rang, l'insuffisance des infrastructures comme barrière à l'investissement privé.

Le tableau suivant décrit la situation telle qu'elle prévalait dans les pays de la région en 1995/1996 (Source : Rapport de la Banque Mondiale sur le Développement 1998 et World Bank : Getting connected 1996).

INFRASTRUCTURE DE BASE

Pays	Téléphone lignes/1000 hab.	Routes/pop km/million hab.	Accès à l'eau potable en %	Consommation électricité/pop kW/heures
Algérie	44	69	69*	513
Maroc	47	50	52	407
Mauritanie	4	11
Tunisie	65	79	78	661
Israël	630	100	99	4836
Turquie	533	25	92	1057
Portugal	742	86	...	2857
Pays à revenu intermédiaire	86	51	84	1183

(*) 1998

Globalement les performances des pays de la région en matière d'infrastructures : accès à l'eau potable, équipement téléphonique ou consommation d'électricité sont autour de 50% des performances moyennes de l'ensemble des pays à revenu intermédiaire.

L'écart est encore plus grand si nous comparons la situation des pays de la région à des pays comme Israël, la Turquie ou le Portugal.

Il n'y a qu'en matière d'équipement routier que les pays de la région, hors Mauritanie, font mieux que la moyenne des pays à revenu intermédiaire.

c.3) La formation :

Un des facteurs fondamentaux de la compétitivité d'une économie est la capacité de ses hommes à assimiler les évolutions technologiques et à s'adapter aux changements.



C'est donc la formation de ses salariés, leur compétence et leur efficacité qui déterminera la véritable force d'une nation.

Les performances de la région sont rappelées ci-après.

Elles sont également comparées à celles des pays à revenu intermédiaire.

ÉDUCATION, ANALPHABÉTISME ET EMPLOI FÉMININ (EN %)

Pays	Primaire	Secondaire	Analphabétisme	Emploi féminin
Algérie	95	56	38	26
Maroc	72	28	56	35
Mauritanie	60	...	62	30
Tunisie	97	42	33	31
Israël	40
Turquie	96	50	18	36
Portugal	100	78	...	44
Pays à revenu intermédiaire	95	...	18	41

(Source : Rapport de la Banque Mondiale sur le Développement 1998)

Dans ce domaine encore, les performances de la région tant en matière d'alphabétisation que d'accès des femmes à l'emploi sont largement en dessous des performances des pays à revenu intermédiaire.

Les effets de ce retard continueront à peser longtemps sur les performances économiques.

Tel est aujourd'hui le positionnement de la PME maghrébine.

Quelle stratégie celle-ci peut-elle et doit elle avoir pour faire face dans un contexte d'ouverture économique, de démantèlement tarifaire et de concurrence exacerbée ?

L'adhésion des pays du Maghreb à des ensembles économiques plus vastes et le démantèlement tarifaire qui en découlera suppose l'idée implicite que ces pays doivent se préparer à abandonner un certain nombre d'activités protégées et qui ne correspondent pas à un avantage comparatif.

Pour le cas de la Tunisie par exemple, les études menées sur l'impact de l'établissement d'une zone de libre échange avec l'Union Européenne tendent à démontrer que le tissu industriel tunisien est composé de trois tiers.

Un premier tiers ne craint pas la concurrence : il est déjà exportateur.

Un deuxième tiers est condamné à se reconverter : il ne correspond pas à un avantage comparatif. Il ne devait sa survie qu'à une protection douanière excessive. Il vivait donc à la charge de la collectivité.

Le troisième tiers, préservé jusque là de la concurrence extérieure, présente un potentiel de compétitivité. Il est viable à condition qu'il se structure et qu'il s'organise.



C'est ce dernier tiers qui justifie l'existence du programme national de mise à niveau de l'industrie.

En parallèle, le premier et le troisième tiers doivent se développer à un rythme tel qu'ils puissent absorber les pertes d'activité du deuxième tiers. Cela correspondrait sur une période de douze ans à un transfert minimal d'activités concernant chaque année en moyenne 5,2% du PIB industriel.

C'est là la reconversion compétitive de l'industrie tunisienne sur les prochaines années.

Elle suppose sur le plan macroéconomique un accroissement considérable de la capacité de la Tunisie à attirer et à pérenniser les investissements directs étrangers et à faire de toutes nos PME autant de centres d'accueil de tels investissements tant au niveau du capital que de la technologie.

Pour que cela soit possible la PME maghrébine devra s'engager sans hésitation dans une stratégie d'alliance et de partenariat.

Elle devra s'organiser et maîtriser son système d'informations, investir dans la technologie et la promotion des ressources humaines. Elle devra également s'engager sans hésitation et sans délai dans un processus de maîtrise de la qualité.

Elle devra enfin sortir de sa marginalité électronique.

Cette stratégie ne pourra en aucun cas relever de la seule responsabilité de la PME, elle devra être assumée en partie par chacun des États de la région.

Elle sera une œuvre collective impliquant les pouvoirs publics, le secteur bancaire, les organisations patronales et syndicales, les institutions éducatives et de formation.

En un mot, il faudra insuffler à tous une culture de l'ouverture et de la modernité, que chacun soit conscient de la révolution qu'impliquera l'ouverture et l'intégration des économies maghrébines dans un espace plus large et plus performant, qu'il y voie plus d'opportunités que de menaces et qu'il ait suffisamment de ressort, de créativité et d'imagination pour conquérir ce marché mondial, que cela soit d'ailleurs au niveau de la production physique ou intellectuelle ou artistique.

La marche vers la mondialisation est à moyen terme inéluctable.

Le seul choix que nous ayons est d'y aller de manière volontaire et décidée ou de la subir contraints et forcés.