

**« L'Impact de Flexibilité du Marché du Travail sur la Compétitivité
des Entreprises au Maghreb Central (l'Algérie, le Maroc et la Tunisie)
Approche Empirique »**

Nacer-Eddine HAMMOUDA
CREAD Alger
nacereddine.hammouda@ensae.org.
Ali SOUAG,
Université de Mascara, Algérie,
Souag_Ali@yahoo.fr

Résumé

Des la fin des années 1970, certains pays maghrébins ont procédé à un rééquilibrage de leur économie, qui se caractérise par une option certaine pour « la promotion des exportations », et par une place plus grande laissée aux forces du marché. Cette redéfinition de la politique économique et sociale dont l'axe central est la réduction de l'intervention de l'Etat dans la vie économique et sociale, constitue une réforme en profondeur et consacre la thérapeutique classique, à savoir des mesures de stabilisation pour limiter la demande et des actions d'ajustement macro-économique et structurel destinées à relancer l'offre. Dans cet article, nous nous limitons seulement aux réformes destinées au marché du travail, plus précisément, celles recommandées pour renforcer la compétitivité des entreprises. Pour permettre cette analyse, nous exploitons l'enquête du Femise réalisée en 2005,⁸⁶ intitulée « la flexibilité du travail et la concurrence sur le marché des biens et services ». Cette enquête entre dans le projet Femise mené avec l'intention de réaliser trois enquêtes au Maghreb (Algérie, Maroc et Tunisie). Ces enquêtes ont été réalisées sous la direction du ROSES⁸⁷ en partenariat très étroit avec le CREAD⁸⁸ en Algérie, le CREQ⁸⁹ au Maroc et l'ISTIS⁹⁰ en Tunisie. Cette base de données croise des observations tirées de 6000 questionnaires salariés et de 600 questionnaires employeurs réalisés en Algérie, au Maroc et en Tunisie. Les entreprises enquêtées sont celles de 10 salariés ou plus de manière à pouvoir croiser l'enquête « salarié » (10 par entreprise) et l'enquête « employeur ». Les entreprises en situation de monopole ou quasi monopole sont écartées du champ de l'enquête.

Mots clés : Flexibilité, Compétitivité des entreprises, Marché du travail, Régression Probit ordinaire, Logit binaire, Maghreb.

Introduction

En se basant sur un raisonnement libéral, le Maghreb a reçu une liste de réformes à mettre en oeuvre pour assurer la transition vers l'économie de marché. Ce mode de régulation économique est jugé plus favorable pour la croissance économique et pour la création et le développement des petites et moyennes entreprises (PME).

Le marché du travail a bénéficié pour sa part une série de réformes qui sont allées dans le sens d'une libéralisation et d'une grande souplesse de son fonctionnement voire de sa flexibilisation. L'idée centrale est que la flexibilité du marché du travail affecte positivement la compétitivité des entreprises.

⁸⁶ Forum Euro Méditerranéen des institutions économiques.

⁸⁷ Centre de Recherche pour l'Economie de Transition et du Développement, Paris

⁸⁸ Centre de Recherches Economiques Appliquées au Développement, Alger.

⁸⁹ Centre de Recherches des Etudes Quantitatives, Marrakech.

⁹⁰ L'Institut de Sondage et de Traitement de l'Information Statistiques, Tunisie.

La flexibilité du marché du travail était au centre du débat économique et politique depuis plus de 10 ans. Au début des années 90, le Maroc et la Tunisie connaissaient un retard dans la mise en place des premières normes destinées à réguler les nouvelles formes des contrats de travail plus flexibles. Au Maroc, et à travers trois étapes de dialogue social des années 1996, 2000 et 2003, le législateur a mis en place une réglementation qui étend la possibilité de recourir au contrat à durée déterminée et aux licenciements pour des raisons économiques. En Tunisie, une série de tentatives de réforme du code du travail se sont succédées, mais la plus importante⁹¹ est celle de 1994 complétée par celle de 1996. En Algérie, la nouvelle législation du marché du travail qui est mise en place est structurée essentiellement autour des lois adoptées en 1990 et en 1994⁹².

Admettant que les réformes du marché du travail dans les trois pays maghrébins ont permis, sur quelques points d'adapter le droit du travail aux changements de contexte économique. Les marchés du travail algérien, tunisien et marocain des années 2000 sont différents de ceux des années 80. Cependant, les nouveaux codes du travail présentent certaines rigidités et contraintes qui se reflètent dans le recours plus fréquent aux emplois non déclarés et non enregistrés par les entreprises maghrébines au cours des dernières années (40% des emplois pour l'Algérie en 2006, 67 % pour le Maroc en 2002 et environ de 50% de l'emploi non agricole pour la Tunisie en 1997).

C'est pourquoi le présent travail se propose d'analyser l'impact de la flexibilité, ou plus précisément l'intensité de cette flexibilité du marché du travail introduite dans le cadre des réformes économiques, notamment les réformes du code du travail, sur la compétitivité des entreprises dans les pays du Maghreb ; l'Algérie, le Maroc et la Tunisie. Nous nous intéressons aussi dans ce travail à étudier la performance des entreprises maghrébines en contrôlant les facteurs environnementaux, les talents des dirigeants, les caractéristiques de la firme elle-même et les effets fixes pays.

1-Définition des concepts

Nous présentons dans cette section tous les concepts de base que nous traiterons, à savoir la flexibilité du marché du travail et la compétitivité des entreprises ainsi que le lien existant entre eux.

1-1 Flexibilité

Il est évident qu'il est difficile de parvenir à une conceptualisation claire et univoque du concept de flexibilité, mais il s'oppose avant tout à la rigidité, celle-ci étant considérée par les nombreux auteurs comme la caractéristique principale des modèles du passé. En toute généralité, la flexibilité se définit comme étant « la capacité de l'entreprise d'adapter le volume de sa main d'œuvre, la cadence du travail et les méthodes de production, aux fluctuations conjoncturelles de la demande et à l'évolution de la concurrence. L'ajustement des entreprises aux phases ascendantes de la demande se fait essentiellement par la rationalisation et l'intensification du travail, ainsi que par la diversification des tâches du personnel existant »⁹³.

De nombreuses typologies de la flexibilité des ressources humaines existent. Donc, l'entreprise peut potentiellement jouer sur quelques éléments de flexibilisation, notamment l'emploi, le temps de travail ; il pouvait être réduit ou aménagé, les hommes et enfin, l'organisation. Brunhes (1989) distingue cinq types de flexibilité du travail ;

1-1-1 Flexibilité externe quantitative : elle permet « de faire fluctuer les effectifs de l'entreprise en fonction des besoins, en utilisant des contrats de travail de courte durée et en licenciant en tant que besoin »⁹⁴. Elle est liée à la dénonciation par certains des contraintes juridiques régissant le contrat de travail, notamment les modalités de licenciement (délais de préavis, montants des indemnités, prééminence de la règle d'ancienneté, accords préalables d'organes divers, etc.).

⁹¹ Du point de vue nombre d'articles modifiés mais aussi les thèmes abordés

⁹² Par exemple, la loi 90-11 du 21 avril relative aux relations du travail.

⁹³ Beriche O. « L'impact de la flexibilité sur les conditions de travail », Mémoire magistère, Alger 2006, Page 10.

⁹⁴ Brunhes B. "La flexibilité du travail : Réflexions sur les modèles européens", Paris : Droit Social, n° 3, 1989, Page 252.

1-1-2 L'externalisation : elle consiste « à déplacer sur une autre entreprise le lien contractuel avec le travailleur »⁹⁵. L'entreprise noue par exemple un contrat commercial avec cette entreprise partenaire ; elle peut aussi signer un contrat commercial de service avec un travailleur indépendant. Cette forme de flexibilité consiste à transférer certaines tâches, annexes à l'activité principale, à des entreprises extérieures.

1-1-3 Flexibilité quantitative interne : elle consiste à faire varier le temps de travail selon les besoins d'activité mais avec le même personnel, en ayant recours au travail à temps partiel, aux heures supplémentaires, mais aussi à l'annualisation du temps de travail qui ne sera plus défini sur la semaine (x heures/semaine), mais répartie sur l'année (x heures/année), en fonction de la charge du travail prévisible.

1-1-4 Flexibilité fonctionnelle : cette forme de flexibilité « consiste, à une quantité de travail donnée, à employer les travailleurs à des fonctions variables en fonction des besoins de la chaîne de production ou des fluctuations de la production »⁹⁶. Elle regroupe des formes diverses de mobilisation de la main-d'œuvre et de ressources humaines. On songe à l'adaptation des opérateurs à des tâches variées, rotation des postes, cellules de travail, modifications de la division fonctionnelle du travail, reprofessionnalisation ou requalification, etc.

1-1-4 Flexibilité salariale : elle est conçue « comme un moyen de répercuter sur les salaires les évolutions des chiffres d'affaires et de coûts de revient de l'entreprise en fonction des mouvements conjoncturels »⁹⁷. Elle pourrait signifier un retour au salaire au rendement, ou à toute autre forme de « salaire-participation ».

1-2 Compétitivité

Le concept de compétitivité n'est pas statique. C'est un concept relatif dont la perception change avec le type d'analyse menée. En effet, pour Traxler (1996, 1997)⁹⁸ la compétitivité est plus ou moins synonyme de performance économique. Une distinction peut être établie entre la dimension quantitative et la dimension qualitative. Selon la première dimension : la perspective dite néoclassique ; la performance peut être mesurée en terme de prix et de coûts. Selon la seconde : désignée sous le nom d'approche instinctuelle ; la performance correspond à des critères tels que la qualité des produits et l'innovation des produits. Dans le premier cas, la compétitivité passe par la minimisation des coûts tandis que dans le second, le développement et les investissements sont prioritaires. Alors que pour d'autres auteurs, le concept de compétitivité implique impérativement diminution des coûts de production, il soutient l'idée suivante : « dans un milieu concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui a les coûts les plus bas »⁹⁹. Ainsi, le modèle théorique de la concurrence parfaite adopte une définition basée sur les coûts de production : « une entreprise n'est pas compétitive lorsque son coût de revient moyen dépasse le prix de ses produits sur le marché. »¹⁰⁰

Cependant, la définition de A. Bienaimé considère le prix de vente comme un critère central de référence de la compétitivité, il écrit : « une entreprise est dite compétitive pour un produit donné, si elle est capable de l'offrir sur un marché à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels. »¹⁰¹

Par ailleurs, beaucoup d'auteurs font de la part du marché la clé de voûte de leur définition, ainsi, R. Courbis écrit : « la compétitivité de producteurs nationaux (ou étrangers) se mesure par leur

⁹⁵ Idem, page 252.

⁹⁶ Brunhes B., Op cit, Page 253.

⁹⁷ Idem, Page 253.

⁹⁸ Sisson, K. J. Freyssinet, H. Krieger, K. O'Kelly, C. Schnabel, et H. Seifert « Pactes pour l'emploi et la compétitivité ; Concepts et problématiques », Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2000, Page 25.

⁹⁹ <http://www.PerformanceZoom.com>, consultée le 20/11/2006.

¹⁰⁰ McFetridge D-G « La compétitivité: Notions et mesures ». Département d'économie, Université Carleton, Document hors série N° 5 Avril 1995, Page 03.

¹⁰¹ <http://www.PerformanceZoom.com>, consultée le 20/11/2006.

plus ou moins grande aptitude à avoir une part élevée de marché »¹⁰². En effet, tous les facteurs qui concourent à l'amélioration ou à la dégradation de la compétitivité d'une entreprise ont une incidence sur la part du marché de celle-ci. Remarquons le caractère extensif et riche de ce type de définition.

Par conséquent, la littérature économique présente une série des indicateurs d'évaluation de ce concept, mais ils présentent tous des limites. A court terme, la rentabilité, la productivité, le taux de marge, constituent des indicateurs pertinents, mais ils sont incapables de décrire leur comportement à long terme. Le coût de revient moyen représente un indicateur suffisant de la compétitivité dans une branche d'activité à produits homogènes, dans les autres cas, l'indicateur est biaisé. La part du marché constitue un indicateur pertinent de la compétitivité dans un modèle de concurrence pure et parfaite. Il perd sa pertinence avec l'augmentation du degré de protection. Pour cela, dans notre travail, et à partir des données de l'enquête, nous cherchons à extraire les questions qui peuvent révéler les performances des entreprises en adoptant une approche synthétique¹⁰³. En plus, nous intéressons aux deux types de performances; d'une part la performance sur le marché national et d'autre part, le résultat en direction des marchés internationaux.

1-3 Les répercussions de la flexibilité du marché du travail sur l'entreprise

Selon les libéraux¹⁰⁴, la flexibilité du marché du travail influe positivement sur la compétitivité des firmes. Les entreprises n'ont pas de choix; la capacité de l'entreprise à réagir dans l'incertitude, à s'adapter de faire plus vite, respecter les délais et l'innovation par de nouveaux produits, sont des nécessités pour la survie. L'idée qu'il faut produire ce qui est d'abord vendu est maintenant bien admise, mais en plus il faut accepter la diversité, s'adapter et de faire très vite. Les délais de production mais aussi l'innovation par de nouveaux produits deviennent aussi des facteurs concurrentiels déterminants constitutifs de la compétitivité des entreprises.

En effet, devant un environnement de plus en plus incertain; des changements plus fréquents dans les goûts des consommateurs, une concurrence plus vive, variation de la conjoncture, l'évolution technologique, les entreprises qui veulent rester concurrentielles et être compétitives vont adopter des nouvelles stratégies, de nouvelles organisations et relations de travail (différentes formes de flexibilité), en transformant le coût fixe en coût variable. Cela se traduit par le recours massif aux intérimaires (que l'on peut employer et renvoyer très rapidement) ou aux contrats à durée déterminée, par l'annualisation du temps de travail (les périodes de suractivité sont compensées par celles de sous activité), par une plus grande polyvalence des travailleurs (capables d'occuper plusieurs postes), par le développement des temps partiels plus souples à utiliser et par des salaires plus individualisés. En plus, les nouvelles réorganisations et relations du travail vont permettre à l'entreprise de répondre aux commandes qui imposent de courts délais de production dont le respect doit être garanti. Elle se traduit principalement par une décentralisation des pouvoirs de décision et une intensification de la circulation horizontale comme verticale de l'information. D'autre part, l'externalisation permet à l'entreprise de transmettre les risques vers le sous-traitant en lui confiant la gestion du lien contractuel avec le travailleur.

Par ailleurs, dans un article¹⁰⁵ récent portant sur la flexibilité du marché du travail, les auteurs expliquent la diversité des niveaux de performance des entreprises américaines et européennes par la diversité des rigidités du marché du travail et des produits, ils estiment que la rigidité a joué un rôle défavorable

¹⁰² Organisation de coopération et de développement économiques « Problèmes économiques », OCDE, Paris, Janvier 1994, Page 25.

¹⁰³ Nous construisons des indicateurs synthétiques de la compétitivité des entreprises à partir des indicateurs partiels disponibles dans notre base de données.

¹⁰⁴ Everaere C. « Management de la flexibilité », *Economica*, 1997, Page 10.

¹⁰⁵ Der-Putten R et Vergnaud E « Le manque de la flexibilité sur marché du travail handicape-t-il l'économie européenne ? » *Revue : problèmes économiques* N 2480, BNP Paribas, 21 janvier 2004, Page 22.

Cependant, Cappelli et Neumark (1999) constatent, sur des données américaines¹⁰⁶, que rares sont les pratiques organisationnelles induisant un effet significatif sur la productivité du travail. Black et Lynch (2001)¹⁰⁷, exploitant les mêmes enquêtes et précisent qu'une augmentation de la productivité n'est pas tant liée à la présence de nouvelles pratiques qu'à la façon dont elles sont mises en œuvre. Ce résultat se retrouve dans l'étude de Caroli et Van Reenen (2001)¹⁰⁸ ; ils établissent sur des données françaises un impact significatif et positif des changements organisationnels (travail en équipe et la rotation sur différents postes) sur la productivité lorsque les entreprises disposent d'une main d'œuvre hautement qualifiée.

Ainsi, selon un article paru dans la revue internationale du travail¹⁰⁹ et d'après une analyse réalisée par Peter Auer portant sur la relation entre la stabilité de l'emploi et la compétitivité des entreprises, la flexibilité du marché du travail peut avoir un effet négatif sur la productivité dans le cas d'une grande instabilité de l'emploi. De même, dans le cas contraire, on obtient un impact négatif sur la productivité. Pour cela, l'auteur recommande une détermination d'une durée optimale d'occupation pour améliorer la productivité de la main d'œuvre

En toute généralité, la flexibilité du marché du travail est recommandée par les libéraux pour l'amélioration du bien être des entreprises. Cependant, elle présente plusieurs formes, chaque forme est adaptée à des enjeux bien déterminés de l'entreprise, en plus, chaque pratique nécessite des conditions de mise en œuvre. Par conséquent, chaque politique de flexibilisation du marché du travail doit tenir compte les conditions de mise en œuvre de chaque pratique flexible afin de tirer profit des gains de compétitivité.

2-Contexte économique et institutionnel

2-1 L'analyse du contexte

L'Algérie, le Maroc et la Tunisie ont engagé plusieurs réformes sectorielles et institutionnelles recommandées par le FMI¹¹⁰, afin de s'adapter aux mutations de l'économie mondiale. Ces réformes sont allées dans le sens d'une libéralisation des quatre marchés et y compris le marché du travail.

Il est incontestable que les réformes du marché du travail dans les trois pays maghrébins¹¹¹ ont permis, sur quelques points, d'adapter le droit du travail aux changements de contexte économique. Cependant, les nouveaux codes du travail présentent des rigidités et des contraintes.

Du côté de l'embauche, la nouvelle législation a permis le recours aux contrats à durée déterminée seulement dans des cas bien définis, renouvelables une fois. Pour une deuxième utilisation, le contrat doit devenir à durée indéterminée. En Tunisie, c'est moins contraignant, la durée peut aller jusqu'à quatre ans.

La législation du travail est particulièrement contraignante pour une petite entreprise, ce qui pèse lourdement sur sa stratégie et sa capacité d'embauche. La question fondamentale qui devrait être débattue par le législateur tient à la procédure de licenciement, elle-même et à la lenteur administrative dont elle souffre. Ainsi, l'entreprise qui a l'intention de procéder à un licenciement doit tout d'abord en informer les inspections du travail. Les entreprises ne peuvent pas faire évoluer

¹⁰⁶ Janod V, et A. S. Martin « La réorganisation du travail et son impact sur les performances des entreprises industrielles : une analyse sur données françaises, 1995-1999 ». DARES, Décembre 2003, Page 04.

¹⁰⁷ Idem, Page 04.

¹⁰⁸ Ibid, Page 04.

¹⁰⁹ Auer P, J. Berg et I. Coulibaly « Une main-d'œuvre stable est-elle bonne pour la compétitivité? », Revue internationale du Travail, vol. 144/3, BIT, Genève, 2005.

¹¹⁰ Fond Monétaire International

¹¹¹ En Algérie, la loi 90-11 du 21 avril 1990, La loi n 65-99, relative au code du travail (Dahir n° 1-03-194 du septembre 2003 et mise en vigueur en juin 2004) pour le Maroc. En Tunisie, une série de tentatives de réforme se sont succédées mais la plus importante, du point de vue nombre d'articles modifiés, mais aussi les thèmes abordés, est celle de 1994 complétée par la loi n 96-62 du 15 juillet 1996.

rapidement leurs effectifs en fonction de leurs contraintes économiques ou technologiques, et elles sont en butte à un processus fortement bureaucratique dans lequel l'Etat est encore très impliqué.

En outre, la législation relative au salaire minimum est plus ou moins présente. Dans la pratique, cependant, les hausses du salaire minimum dépendent plutôt de la discrétion des dirigeants et de la pression des syndicats. Souvent les augmentations du salaire minimum dépassent la croissance de la productivité de la main d'œuvre.

Nous constatons aussi la rigidité des codes du travail en matière des autres pratiques flexibles, en posant un ensemble de contraintes ou d'obstacles handicapant le recours des entreprises. En effet, les codes du travail des trois pays maghrébins, limitent le recours aux heures supplémentaires aux seuls cas exceptionnels, ainsi qu'en volume (cas de l'Algérie). En Tunisie, le recours ne peut se faire sans avoir l'autorisation de l'inspection du travail (après avis des organisations syndicales ouvrières intéressées). Au Maroc, les salariés ayant travaillé des heures supplémentaires, perçoivent en sus de leurs salaires, des indemnités. De plus, la rémunération des heures supplémentaires est définie par le règlement, ce qui génère dans certains cas, des charges supplémentaires pénalisant la compétitivité des entreprises. De même, les conditions et les modalités de la mise en œuvre du travail à temps partiel sont déterminées, ainsi que le travail de nuit.

2-2 Exploitation préliminaire

Une première exploitation préliminaire de la base de donnée, nous a permis de soulever pour la deuxième fois la rigidité de la nouvelle législation en matière de pratiques flexibles. Le recours aux cinq formes de flexibilité des ressources humaines apparaît limité dans l'échantillon des firmes maghrébines.

En matière de relation du travail, le contrat à durée indéterminée reste le type de contrat dominant. Cette remarque caractérise surtout l'échantillon algérien et marocain (73 % et 82% respectivement). Le licenciement reste la dernière cause de départ des employés avec des proportions très faibles (13% pour l'Algérie, et 11 % en Tunisie). De même, le recours au travail à temps partiel est insignifiant, ce qui nous a obligé d'écarter cette pratique de l'analyse (1% pour l'Algérie, 2% pour le Maroc et 10% pour la Tunisie).

En matière d'organisation du travail, les nouvelles formes sont plus ou moins utilisées par les firmes maghrébines malgré que le recours au travail en équipe reste limité (17,08% pour l'Algérie, 15,1% pour la Tunisie et 24,1 % pour le Maroc). En ce qui concerne la flexibilité quantitative interne, peu de salariés maghrébins déclarent avoir déjà travaillé le week-end (23,3% pour l'Algérie, 20,8% pour la Tunisie et 19,5% pour le Maroc), même chose pour le travail de nuit (14,9% pour l'Algérie, 5,5% pour la Tunisie et 16,6% pour le Maroc). Les pourcentages sont un peu plus élevés chez les employés déclarant avoir déjà travaillé des heures supplémentaires (42,5% pour l'Algérie, 12,1% pour la Tunisie, 28,3 % pour le Maroc).

Pour ce qui est de la flexibilité salariale, pour la majorité des salariés surtout en Tunisie, les salaires et les primes qu'ils reçoivent sont fixes (30,98 % pour l'Algérie, 9,7% pour la Tunisie et 30,90 % pour le Maroc).

3- Estimation des modèles et résultats :

3-1 Modélisation et définition des variables

L'idée de départ qui préside à cette contribution est d'expliquer les performances des entreprises des trois pays du Maghreb par la flexibilité du marché du travail. On a ajouté d'autres facteurs qui peuvent être à l'origine d'un avantage comparatif et qu'on dispose dans notre base de données. Il s'agit des caractéristiques de l'entreprise (le niveau technique de la firme, l'organisation spatiale de la firme, la taille de l'entreprise, la structure de propriété, l'âge de l'entreprise) des caractéristiques du chef d'entreprise (le niveau d'instruction et l'expérience du chef d'entreprise), et quelques facteurs environnementaux (le secteur d'activité, réglementation appliquée, difficultés d'approvisionnement, pénurie de main d'œuvre qualifiée, écoulement de production et d'accès au

crédit). Nous introduisons aussi l'effet pays pour voir si le fait pour une entreprise d'appartenir à un pays ou à un autre ajoute quelque chose à la compréhension de sa performance.

Puisque la théorie propose une série des indicateurs de la compétitivité des entreprises, et en absence de toute information dans le questionnaire sur le chiffre des ventes, la valeur ajoutée, l'excédent brut de l'entreprise, productivité, etc., nous nous sommes conduits à construire un indicateur synthétique de la compétitivité des entreprises au niveau national en tenant compte l'évolution de l'emploi dans l'entreprise¹¹², la croissance de sa part du marché et l'appréciation portée sur sa « position compétitive ». La vérification de la combinaison des trois éléments dans un indicateur synthétique est menée à l'aide d'un ensemble de tests d'indépendance (corrélation, voir annexe 01). Si un élément ne traduit pas ce rassemblement, il sera écarté de l'ensemble. Cet indicateur distingue cinq classes ordonnées en commençant par les entreprises les moins performantes sur le plan national et en terminant par les firmes les plus performantes (voir tableau 01).

Tableau 1: Répartition des entreprises selon le nouvel indicateur synthétique de performance au niveau national

% des entreprises	Algérie	Tunisie	Maroc
Classe 1	14,00	9,70	11,00
Classe 2	14,70	10,40	15,40
Classe 3	16,70	18,70	19,90
Classe 4	21,00	23,90	28,70
Classe 5	33,60	37,30	25,00
<i>Total</i>	100	100	100

Source : Elaboré à partir de la base des données.

A la lumière de ce tableau, nous remarquons que près de 29% des entreprises algériennes et 26,40 % des firmes marocaines sont en dessous du niveau moyen, alors que la part de cette catégorie s'élève à 20% seulement pour les entreprises tunisiennes. En outre, un peu plus de la moitié des entreprises algériennes et marocaines sont au-dessus du niveau moyen, ce pourcentage est relativement élevé chez les entreprises tunisiennes (60,20%).

Le deuxième indicateur décrivant le comportement des firmes maghrébines vis-à-vis de l'extérieurs est tiré directement de la question 16 du questionnaire ; « durant les 12 derniers mois, votre entreprise a-t-elle été : non exportatrice ; totalement exportatrice ; partiellement exportatrice ? ». C'était la seule question qui a posé le problème de la performance sur les marchés internationaux¹¹³. Cet indicateur vaut 1 si l'entreprise est ouverte partiellement ou totalement vers l'extérieur, et 0 sinon.

En ce qui concerne les variables explicatives, nous avons pris trois blocs :

¹¹² On a préféré prendre en compte l'évolution de l'emploi de l'entreprise dans la construction de l'indicateur synthétique de la compétitivité pour deux raisons majeures :

- Si la part de marché constitue un indicateur pertinent de la compétitivité, alors dans le cas d'une augmentation de la part de marché, l'entreprise va produire plus, et pour produire plus, soit l'entreprise fait appel au facteur travail ou au facteur capital. A court terme, le capital est supposé fixe, ainsi les gains de productivité sont écartés, puisque c'est rarement qu'ils se produisent. C'est-à-dire que c'est rarement qu'une entreprise couvre une demande supplémentaire par le recours aux élasticités.

- En outre, beaucoup d'auteurs préconisent la prise en compte de l'évolution de l'emploi dans la construction d'un indicateur synthétique de la compétitivité. (G. Duchenne, B. Najman & T. Rahmoun., 2005)

¹¹³ L'idée centrale résulte du fait que la compétitivité d'une entreprise est une condition nécessaire pour être exportatrice, c'est-à-dire toutes les entreprises exportatrices sont compétitives. De même, la majorité des exportations des trois pays maghrébins sont destinées aux pays de l'Union Européenne ; il est évident que le marché de biens et services européen présente une pression concurrentielle et toute pénétration nécessite un niveau compétitif important. Ce n'est pas le même cas d'une entreprise qui se présente dans un marché moins actif.

1. **La flexibilité** La flexibilité quantitative externe : cette pratique flexible est exprimée par le recours de l'entreprise aux contrats à durée déterminée ; la variable vaut 1 si le recours aux contractuels a augmenté et 0 sinon.

2. **L'externalisation** : nous introduisons des variables d'interaction, c'est-à-dire égale à la variable de sous-traiter des travaux à des tiers multipliée par les motivations principales de cette sous-traitance. Cet ensemble de variables permet d'examiner l'effet des raisons principales de recours à la sous-traitance par l'entreprise.

3. **La flexibilité quantitative interne** : cette forme de flexibilité englobe un ensemble de pratiques (heures supplémentaires, horaires flexibles, travail le week-end, travail de nuit). Par conséquent, nous essayons de construire un indicateur synthétique résumant toutes ces pratiques. Cet indicateur combine les quatre éléments contenus dans plusieurs questions ; la question 29-c du questionnaire employé qui sert à savoir si le salarié a travaillé des heures supplémentaires ; la question 29-a (même questionnaire) qui a cherché à savoir si le salarié a travaillé la nuit ; la question 29-b qui a cherché à savoir si le salarié a travaillé le week-end et enfin ; la question 37 dont le but est de savoir si les horaires de travail sont flexibles.

Le test de corrélation de Pearson (voir annexe01) montre une corrélation positive et significative entre travail de nuit, travail le week-end et les heures supplémentaires. Cependant, la variable horaire flexible est mise en dehors du groupe. Un premier indicateur de la flexibilité quantitative interne est construit en sommant les pourcentages des salariés déclarant avoir travailler la nuit, le week-end et les heures supplémentaires, et un deuxième construit directement à partir du pourcentage des salariés déclarant avoir des horaires flexibles.

4. **La flexibilité fonctionnelle** : deux variables seront introduites ; une première vaut 1 si l'entreprise recours au travail en équipe et 0 sinon, et une deuxième variable vaut 1 si l'entreprise recours à la rotation et 0 sinon.

5. **La flexibilité salariale** : la question 51 du questionnaire employé demande aux salariés si leurs salaires sont fixes ou flexibles. La variable exprimant cette pratique est présentée par le pourcentage des salariés confirmant la flexibilité de leurs salaires.

3-1-1 Caractéristique du chef d'entreprise

1. Le niveau d'instruction du responsable de la firme. Cette variable est exprimée en trois modalités. La première modalité englobe ; sans instruction, niveau primaire et le niveau moyen ; la deuxième modalité contient le niveau secondaire et enfin ; la troisième modalité présente les universitaires.

2. L'expérience du chef d'entreprise. Cette variable est découpée en tranches: une première tranche des moins expérimentés (0-9), une deuxième pour les plus au moins expérimentés (10-29), et une dernière représente les plus expérimentés (+30ans). En outre, nous ajoutons aussi l'expérience du chef d'entreprise à l'étranger. Cette variable vaut 1 si l'employeur a déjà travaillé à l'étranger et 0 sinon.

3-1-2 Caractéristiques de la firme

1. Le niveau technique de la firme. Nous introduisons une variable qualitative ordinaire de 06 modalités commençant par le niveau technique le plus bas et terminant par le plus élevé. Nous ajoutons aussi la part des cadres et des ingénieurs dans le personnel de l'entreprise comme variable quantitative. Le tableau suivant montre la répartition des entreprises selon leur niveau technique :

Tableau 02 : Répartition des entreprises maghrébines selon leur niveau technique

	Algérie	Tunisie	Maroc
Niveau 0	33,33	32,95	19,35
Niveau 1	26,56	27,84	34,84
Niveau 2	24,48	14,20	27,10
Niveau 3	8,85	10,23	10,97
Niveau 4	5,21	10,80	7,10
Niveau 5	1,56	3,98	0,65
Total	100	100	100

Source : Elaboré à partir de la base des données.

D'après le tableau, nous remarquons que près d'un tiers des entreprises algériennes et tunisiennes se trouvent avec un niveau technique très faible (le niveau 0), alors que la part de cette catégorie est relativement moins importante chez les firmes marocaines (19,35%). Par ailleurs, un quart des firmes tunisiennes ont le niveau moyen et plus ; ce pourcentage s'élevé à 18,72 % seulement pour les entreprises marocaines et à 15,62% seulement pour les entreprises algériennes.

2. L'organisation de l'entreprise : la variable exprimant le mode d'organisation vaut 1 si l'entreprise fonctionne partialement ou totalement en tant que sous-traitante d'une autre entreprise et 0 sinon.

3. L'économie d'échelle : En absence de toute information sur les coûts et le volume de production, nous utilisons de la taille de l'entreprise comme indicateur de son économie d'échelle. Le tableau suivant montre la répartition des entreprises maghrébines selon leur taille¹¹⁴.

Tableau 3: Répartition des entreprises selon leur taille

% des entreprises	Algérie	Tunisie	Maroc
[10-49]	50,51	54,36	37,82
[50-99]	16,67	19,49	26,92
100 et plus	32,83	26,15	35,26
Total	100	100	100

Source : Elaboré à partir de la base des données.

En comparaison avec la structure des entreprises tunisiennes et algériennes (plus de la moitié de l'échantillon est composée de petites et moyennes entreprises) ; la taille des entreprises marocaines retenues, présente une distribution quasi identique pour les tranches d'effectifs choisies. La proportion de chaque tranche constitue environ le tiers de l'ensemble.

4. La structure de propriété : nous distinguons les entreprises dont le capital d'Etat est majoritaire, les entreprises dont le capital privé national est majoritaire et enfin, les entreprises dont le capital privé étranger est majoritaire. Le tableau (4) montre la répartition des entreprises selon la structure de leur capital.

Tableau 4 : Répartition des entreprises selon la structure de leur capital

% des entreprises	Algérie	Tunisie	Maroc
Privé national	58,12	82,45	82,61
Privé étranger	4,19	14,89	17,39
Etatique	37,70	2,66	0,00
Total	100	100	100

Source : Elaboré à partir de la base de données.

¹¹⁴On voulait bien prendre en considération la définition administrative des PME dans notre découpage de la taille de l'entreprise, mais malheureusement, les définitions retenues ne sont pas identiques pour les trois Pays.

Il apparaît que le secteur public est bien présent chez les entreprises algériennes ; il présente environ 38%, alors qu'il est relativement absent en Tunisie et pratiquement exclu du champ de l'enquête au Maroc. Remarquant que le capital privé étranger est relativement moins présent au sein des entreprises maghrébines, cette remarque caractérise surtout les entreprises algériennes.

5. L'âge de l'entreprise : dans notre analyse nous introduisons deux classes d'entreprises. La première classe correspond aux entreprises créées avant 1991, et la deuxième classe correspond aux entreprises créées à partir de l'année 1991¹¹⁵. Le tableau suivant montre la part de chaque classe d'entreprise.

Tableau 5: Répartition des entreprises selon l'année de création

% des entreprises	Algérie	Tunisie	Maroc
Avant l'année 1991	44,39	47,98	35,26
A partir de 1991	55,61	52,02	64,74
Total	100	100	100

Source : Elaboré à partir de la base des données

3-1-3 L'environnement de l'entreprise

1. Le secteur d'activité : le secteur d'activité où opère l'entreprise est par nature protégé ou exposé à la concurrence. Il peut aussi présenter à l'entreprise un avantage comparatif par rapport à leurs concurrents. La question 15 du questionnaire employeur porte sur le secteur d'activité auquel l'entreprise se rattache. Elle propose 11 alternatifs. Dans notre analyse, nous regroupons les secteurs d'activité en retirant quatre groupes seulement¹¹⁶. Le premier groupe est le groupe protégé¹¹⁷ (faible pression), il contient les industries agro-alimentaires, les matériaux de construction céramiques et verres, les hôtels et restaurants, et les autres services ; le deuxième groupe est un groupe neutre « intermédiaire » contenant les transports, les assurances et les services financiers, le commerce et les autres secteurs ; le troisième groupe est le groupe exposé à la concurrence, il contient les secteurs : chimie et électrique ; et enfin, le dernier groupe est le groupe le plus exposé à la concurrence, il contient les industries de textiles et habillement ainsi que les industries du cuir et de chaussure. La répartition des entreprises selon les quatre groupes de secteurs d'activité est donnée par le tableau (06) :

Tableau 6 : Répartition des entreprises selon les secteurs d'activité

% des entreprises	Algérie	Tunisie	Maroc
secteur relativement protégé ¹¹⁸	47,8	29,3	36,5
secteur neutre	27,4	31,8	30,0
secteur concurrencé	18,9	16,7	11,2
secteur le plus concurrencé	6,0	22,2	22,4
Total	100	100	100

Source : Elaboré à partir de la base de données.

¹¹⁵Le début des années 90 correspond à la casse réelle des systèmes économiques dans les trois pays. La majorité des réformes économiques sont appliquées durant la décennie 90, malgré la pression du FMI. En outre, dans notre échantillon la moitié des entreprises maghrébines ont été créées à partir de la fin des années 80 et le début des années 90.

¹¹⁶Le but majeur de ce regroupement est purement technique, parce qu'on peut pas travailler sur une variables à 11 modalités. Le critère de regroupement est le degré d'exposition à la concurrence. Ce regroupement est inspiré de travaux de G. Duchenne, B. Najman T. Rahmoun « les déterminants de la compétitivité des firmes dans les pays du Maghreb » Femise 2005.

Par ailleurs, il y avait dans le questionnaire employeur un bloc de variables relatives au facteur concurrence, mais malheureusement ce bloc de variables a manifesté beaucoup de non et fausses réponses, ce qui nous a obligé d'écarter de ce bloc de l'analyse, et laisser le facteur concurrence au secteur d'activité.

¹¹⁷Ce secteur est relativement protégé, puisque les entreprises en situation de monopole ou quasi-monopoles sont écartées du champ de l'enquête.

¹¹⁸Il faut garder à l'esprit que l'enquête couvre seulement les secteurs concurrentiels.

2. L'environnement institutionnel : l'environnement institutionnel peut avoir un effet significatif sur le comportement des firmes. La question 53_b du questionnaire employeur a cherché à savoir si la réglementation constitue un obstacle pour la croissance des entreprises. Elle propose quatre alternatives, dans notre analyse, nous agrégeons les modalités afin d'obtenir une variable binaire ; elle vaut 1 si la réglementation est considérée comme un obstacle et 0 sinon. Le tableau n° 07 présente la réaction des employeurs maghrébins vis-à-vis de la réglementation appliquée dans leurs pays.

Tableau 7 : Répartition des chefs d'entreprises selon réaction vis-à-vis de la réglementation

% des entreprises	Algérie	Tunisie	Maroc
La réglementation est gênante	20,38	22,81	13,38
La réglementation n'est pas gênante	79,62	77,19	86,62
Total	100	100	100

Source : Elaboré à partir de la base des données

Plus de 20 % des chefs d'entreprises algériens et tunisiens considèrent la réglementation comme étant un obstacle pour la croissance de leurs entreprises, alors que 13,38 % seulement des employeurs marocains l'affirment.

Des difficultés diverses (l'environnement économique)

Le questionnaire employeur a compris quelques questions qui peuvent résumer l'ensemble des contraintes freinant l'activité des entreprises. Il s'agit de la question 40 (segmentée selon 4 sous questions), où on cherche à savoir : y a-t-il des difficultés d'approvisionnement, pénurie de main d'œuvre qualifiée, écoulement de production et d'accès au crédit. Le tableau 07 résume les pourcentages de chaque catégorie.

Tableau 8 : Répartition des entreprises selon les difficultés auxquelles elles font face

	Algérie	Tunisie	Maroc
% des entreprises	difficulté d'approvisionnement		
Non	53,03	67,74	70,66
Oui	46,97	32,26	29,34
Total	100	100	100
% des entreprises	pénurie de mains d'œuvre qualifiée		
Non	66,67	53,72	71,52
Oui	33,33	46,28	28,48
Total	100	100	100
% des entreprises	difficulté d'écoulement de la production		
Non	56,78	56,35	40,00
Oui	43,22	43,65	60,00
Total	100	100	100
% des entreprises	difficulté d'accès au crédit		
Non	46,23	38,89	76,69
Oui	53,77	61,11	23,31
Total	100	100	100

Source : Elaboré à partir de la base des données

La plus forte contrainte liée au secteur d'activité des entreprises semble être les difficultés d'accès au crédit pour les entreprises algériennes et tunisiennes. Pour ce qui est des entreprises marocaines, la principale difficulté concerne l'écoulement de la production. Il est à noter par ailleurs que 47% des entreprises algériennes font face à des difficultés d'approvisionnement, et 46,28% des entreprises tunisiennes font face à des difficultés de pénurie de main d'oeuvre qualifiée.

3-2 Interprétations des Résultats

Deux modèles sont estimés ; le premier modèle est un Probit ordonné en cherchant à expliquer la performance des entreprises au plan national à travers un ensemble de variables dites explicatives. Dans la phase d'estimation de ce modèle, nous écartons les entreprises totalement exportatrices, puisque la totalité de leur production est destinée aux marchés extérieurs, ces entreprises produisent pour l'exportation seulement. Puis un deuxième modèle (logit binaire) où nous cherchons à expliquer la performance des entreprises vis-à-vis de l'extérieur en fonction des mêmes variables explicatives.

Donc, nous disposons de deux modèles :

$$PERF_1 = a_0 + a_1 FLEX + a_2 FIRM + a_3 ENVR + a_4 CHEF + a_5 PAYS + \varepsilon_i, \dots \dots (1)$$

$$PERF_2 = a_0 + a_1 FLEX + a_2 FIRM + a_3 ENVR + a_4 CHEF + a_5 PAYS + \varepsilon_i$$

Où $PERF_1$, $PERF_2$ représentent les deux indicateurs de performance décrits précédemment (performance au plan national et international) ; $FLEX$ représente les variables liées aux pratiques flexibles ; $FIRM$ représente les variables liées aux caractéristiques de la firme ; $ENVR$ représente les variables liées aux facteurs environnementaux ; $CHEF$ représente les variables liées aux caractéristiques du chef d'entreprise ; et la dernière variable $PAYS$ est une variable qualitative, elle vaut 1 si l'entreprise est algérienne, 2 si l'entreprise est tunisienne et enfin 3 si la firme est marocaine. Le ε_i présente la partie aléatoire du modèle. Les résultats sont montrés en annexe 02¹¹⁹).

- La flexibilité quantitative externe exerce un effet positif sur la performance des entreprises au plan national, c'est-à-dire que l'utilisation par l'entreprise des contrats à durée déterminée se traduit par une amélioration de leur performance.
- Le travail de nuit, le travail de week-end, ainsi que le travail des heures supplémentaires (correspondant à la flexibilité quantitative interne) affectent positivement la performance des entreprises. L'adaptation des horaires flexibles par l'entreprise apparaît non significative dans notre modèle.
- Le recours de l'entreprise à la sous-traitance pour éviter les contraintes de licenciement se traduit par une amélioration de leur performance. Les autres variables liées à la sous-traitance n'apparaissent pas significatives. En effet, le recours à l'externalisation pour la raison d'absence de compétence n'apparaît pas significatif puisque la majorité des travaux qui sont confiés à des tiers ne nécessitent pas de grandes compétences, comme par exemple le nettoyage et le transport. En outre, le recours à la sous-traitance pour la raison de réduction des coûts n'apparaît pas significatif, puisqu'elle est déjà présente dans la première variable (pour éviter les contraintes de licenciement). C'est le coût du travail qui est le plus important dans la formation du coût total. Et enfin, le recours à la sous-traitance pour faire face aux fluctuations du marché n'apparaît pas significatif puisque les marchés (de biens et de service) maghrébins ne présentent pas une grande volatilité qui peut être à l'origine d'un recours à l'externalisation.
- L'occupation des employés dans l'entreprise de différents postes ne se traduit pas une amélioration de la performance de leur entreprise. En effet, la rotation nécessite une formation et une grande capacité d'apprentissage des salariés. Dans notre échantillon, 15,66 % en moyenne des salariés ont bénéficié d'une formation au sein de l'entreprise ; alors que 56,96 % en moyenne des salariés déclarent avoir occupé différents postes.
- Le travail en équipe exerce un effet négatif sur la compétitivité des entreprises maghrébines sur le plan national. Notre résultat s'approche des résultats trouvés par Cappelli et Neumark (1999) : ils

¹¹⁹ Avant de procéder à l'interprétation les résultats d'estimation, il faut d'abord examiner la qualité d'ajustement du modèle. Cette dernière est menée à l'aide d'un ensemble de tests proposés dans la littérature. L'examen de quelques tests statistiques (annexe 02) montre que les modèles sont globalement significatifs.

ont montré que les gains de productivité générés par les nouvelles organisations du travail sont absorbés par la hausse des salaires qui les génèrent. Dans notre échantillon, presque la moitié des salariés déclarant avoir travaillé en équipe, reçoivent des salaires mensuels qui dépassent 20000 unités monétaires (au Maroc 62,4% des salariés travaillant en équipe reçoivent plus de 20000 unités monétaires par mois). Donc, nous pouvons également constater que les gains de productivité générés par le recours au travail en équipe ne sont pas équitables à l'augmentation des salaires qui l'accompagne.

- L'effet de la flexibilité salariale n'apparaît pas significatif dans notre modèle. Il faut garder à l'esprit seulement 23,8% en moyenne des salariés déclarent que leurs salaires sont flexibles.
- Le niveau technique de la firme affecte positivement leur performance. Une telle amélioration du niveau technique de la firme se traduit par une amélioration de leur performance. En outre, la part des cadres et des ingénieurs dans le personnel de l'entreprise agit positivement sur leur performance.
- La structure du capital de la firme exerce un effet significatif sur leur performance au niveau national. Les entreprises dont le capital privé national ou étranger est majoritaire sont plus performantes par rapport à celles dont le capital étatique est majoritaire.
- L'âge de l'entreprise exerce lui aussi un effet significatif sur leur performance. En effet, les entreprises créées à partir de l'année 1991 se comportent mieux que celles créées avant cette année. Les nouvelles firmes sont rentrées directement dans le nouveau système économique (économie de marché); alors que les anciennes entreprises ont trouvé des difficultés pour abandonner l'ancien système et s'adapter avec le nouveau système.
- Le secteur d'activité où se rattache l'entreprise affecte sa performance. En effet, les entreprises du secteur de textiles et habillement, ainsi que celles du secteur du cuir et de chaussure apparaissent les moins performantes au plan national. Notant bien que les entreprises de ces deux secteurs d'activité sont exposées à des pressions concurrentielles auxquelles elles ne sont pas bien préparées à résister notamment la concurrence chinoise, tandis que les autres secteurs sont plus au moins exposés (par rapport à celles du THC). De même, il est évident que l'ouverture du commerce extérieur est accompagnée d'une pression concurrentielle qui peut agir négativement sur la compétitivité des entreprises locales à court terme, mais à moyen ou long terme; celles-ci peuvent profiter de plus grandes facilités d'accès aux marchés internationaux, aux technologies et aux sources de financement. Malheureusement, notre modèle¹²⁰ n'établit pas une distinction entre l'effet à court terme et l'effet à moyen ou à long terme.
- La réglementation à son tour exerce un effet négatif sur la performance des entreprises maghrébines. Les entreprises dans lesquelles leurs chefs estiment que la réglementation constitue un obstacle de croissance de leurs entreprises sont les moins performantes.
- Deux difficultés constituent un véritable obstacle à la croissance des entreprises; la difficulté d'écoulement de la production et l'accès au crédit. Les entreprises souffrant des deux difficultés sont les moins performantes.
- L'expérience du chef d'entreprise affecte positivement la performance de leurs entreprises. Plus d'expérience du chef d'entreprises se traduit par une amélioration de la performance de leur entreprise.
- L'appartenance d'une entreprise à un pays déterminé n'affecte pas son comportement au niveau national. L'étape de la modélisation a montré que l'effet pays est caché derrière la structure du capital. La seule distinction qui existe entre les trois pays maghrébins résulte dans la contribution de l'Etat dans le capital de l'entreprise.
- Au niveau international, il apparaît que les pratiques flexibles n'ont pas un effet significatif sur le comportement des firmes vis-à-vis de l'extérieur. Ce résultat trouve son explication dans la rigidité

¹²⁰ Ici, nous travaillons sur des données en coupe instantanée, et nous nous partons de l'hypothèse fondamentale, toutes choses égales par ailleurs. Ce type d'étude « impact de l'ouverture du commerce extérieur sur la compétitivité des entreprises locales » nécessite des données en série chronologique permettant l'observation du phénomène pour plusieurs années.

et le nombre de contraintes de la nouvelle législation du travail ; cet ensemble de contraintes a caché l'effet des pratiques flexibles au plan international. Notant bien que le marché international (de biens et de services) se distingue du marché national ; la pénétration dans les marchés internationaux nécessite d'une part, une bonne maîtrise des coûts de production y compris les coûts du facteur travail d'autre part, une réglementation plus ou moins gênante à l'activité des entreprises vis-à-vis extérieur.

- L'appartenance d'une entreprise à un pays déterminé affecte son comportement au niveau international. Notre modèle correspond une probabilité 4,33 fois plus à une entreprise tunisienne d'être exportatrice par rapport à une entreprise algérienne, et une probabilité 4,11 fois plus pour une entreprise marocaine d'être exportatrice par rapport à une entreprise algérienne. Il faut rappeler ici que le Maroc et la Tunisie sont marqués depuis longtemps par leurs politiques économiques orientées vers les exportations, leurs unités de productions devaient surtout produire pour l'exportation dans le cadre qu'ils appellent les industries off-shore. Sous cette optique, une série d'avantages et d'incitations (fiscaux, douanières, autres) sont accordés aux entreprises exportatrices ce qui n'est pas le cas en Algérie. Il faut ajouter aussi que les deux pays : le Maroc et la Tunisie sont déjà membres dans l'organisation mondiale du commerce (OMC), alors que l'adhésion de l'Algérie n'est pas encore officielle. En plus, leurs entreprises bénéficient d'un régime d'exportation temporaire qui présente une sorte de subvention.

- Le niveau technique de la firme est toujours un facteur déterminant de sa performance. Une amélioration du niveau technique de la firme se traduit par une augmentation de la probabilité d'être exportatrice. En effet, notre modèle établit une petite comparaison entre les entreprises ayant un niveau technique supérieur à 1, et celles ayant le niveau technique désigné par 0 (les entreprises n'ont introduit aucun changement, n'ayant pas bénéficié d'un programme de mise à niveau et ne possédant pas des certifications qualité) ; il accorde une probabilité d'être exportatrices de 3,16 fois plus aux entreprises ayant le niveau 2 par rapport à celles ayant le niveau 0 ; une probabilité de 4,85 fois plus aux entreprises ayant le niveau 3, une probabilité de 9,15 fois plus aux firmes ayant le niveau 4, et enfin, une probabilité de 12,52 fois plus aux entreprises ayant le niveau 5, par rapport aux entreprises ayant le niveau désigné par 0. En outre, il montre que la part des cadres et des ingénieurs dans le personnel de l'entreprise agit positivement sur leurs résultats vis-à-vis de l'extérieur.

- La structure du capital est aussi un facteur déterminant du succès de l'entreprise sur le plan international. Le modèle accorde une probabilité d'être exportatrice de 5,98 fois plus aux entreprises dont le capital privé étranger est majoritaire par rapport à celles dont le capital étatique est majoritaire. Il ne distingue pas entre les entreprises dont le capital privé national est majoritaire et celles dont le capital étatique est majoritaire.

- La taille de l'entreprise agit sur sa performance au niveau international. Les entreprises de taille moyenne (50 - 99) ont une probabilité d'être exportatrices de 3,83 fois plus que celles de petite taille (10-49), ainsi les entreprises de grande taille ont une probabilité de 3,28 fois plus d'être exportatrices par rapport aux entreprises de petite taille. Remarquant que le rapport de probabilité d'être exportatrice est plus élevé chez les entreprises de moyenne taille que les entreprises de grande taille.

- L'organisation de la firme exerce un effet significatif sur sa performance au plan international. Les firmes qui fonctionnent partiellement ou totalement comme étant des entreprises sous-traitantes aux autres entreprises ont une probabilité de 2,40 fois plus d'être exportatrice par rapport à celles indépendantes.

- Le deuxième modèle fait en sorte que les entreprises constituant le secteur de textile et habillement, ainsi que le secteur du cuir et de chaussure sont plus performantes au plan international par rapport aux autres entreprises. Il faut garder à l'esprit que le secteur de THC fait partie des industries légères bénéficiant du régime d'importation et d'exportation temporaire orientées vers l'exportation.

- L'expérience du chef d'entreprise est toujours présente comme étant un facteur déterminant de succès de la firme. Mais cette fois, c'est l'expérience du chef d'entreprise à l'étranger. Le modèle accorde une probabilité de 2,05 fois plus aux entreprises pilotées par des personnes ayant vécu une

expérience professionnelle à l'étranger par rapport à celles pilotées par des personnes qui n'avaient pas l'occasion de travailler à l'étranger.

Conclusion

A partir de l'analyse du contexte économique et institutionnel des trois pays maghrébins menée dans notre travail, il apparaît que les mesures de stabilisation, les divers ajustements et la privatisation menés dans les trois pays sont des conditions nécessaires mais non suffisantes pour réaliser une insertion porteuse de l'économie maghrébine dans le marché mondial. La concurrence sur les marchés est le premier déterminant de l'efficacité économique et de l'allocation optimale des ressources. Les conditions objectives de la concurrence ne sont pas encore réunies au Maghreb. De nombreuses contraintes empêchent la relance de l'offre qui demeure rigide, en l'absence d'un véritable libre jeu des forces du marché, y compris le marché du travail.

L'analyse empirique à travers laquelle on a tenté de tester l'impact de la flexibilité du marché du travail sur la compétitivité des entreprises a montré la significativité de l'effet de quelques pratiques flexibles seulement, au plan national. Sur le plan international, aucune pratique flexible n'est significative. Ce résultat trouve son explication dans la rigidité et le nombre de contraintes imposées par la réglementation du travail appliquée dans les trois pays maghrébins. Les nouveaux codes du travail n'arrivent pas à permettre aux entreprises de réduire leurs coûts du travail et de lever les contraintes handicapant leurs activités de manière à avoir des avantages comparatifs par rapports à leurs concurrents internationaux. En résumé, les conditions de la flexibilité du marché du travail ne sont pas encore réunies au Maghreb,

En ce qui concerne les autres facteurs de la compétitivité des entreprises, nous avons pu conclure qu'une telle amélioration du niveau technique des firmes est associée à une amélioration de leurs performances. De plus, l'expérience professionnelle du chef d'entreprise affecte positivement la performance de la firme. En outre, il s'avère que les entreprises dont le capital privé est majoritaire se comportent mieux que celles dont le capital public est majoritaire. En plus, il semble que l'environnement économique et institutionnel est contraignant pour l'activité et la croissance des firmes maghrébines. Les entreprises souffrant de la difficulté d'écoulement de la production, la difficulté d'accès aux crédits et la réglementation, sont les moins performantes au niveau national. Par ailleurs, l'organisation spatiale de la firme ainsi que sa taille, semblent aussi des facteurs déterminants de sa performance vis-à-vis de l'extérieur. Les firmes qui fonctionnent partiellement ou totalement comme étant des entreprises sous-traitantes aux autres entreprises, se comportent mieux que celles indépendantes. En outre, les petites entreprises sont moins présentes sur les marchés internationaux par rapport aux autres, mais le rapport de chance est un peu plus élevé cher les firmes moyennes par rapport aux grandes entreprises. On a également constaté que les effets payés ne jouent pas sur la performance globale (au niveau national), ils jouent beaucoup plus fortement sur la performance à l'exportation. En particulier, l'Algérie semble avoir une capacité d'exportation beaucoup plus réduite que ses voisins.

Ces résultats peuvent fournir des pistes utiles pour asseoir une stratégie pour le développement des entreprises, notamment les PME et l'amélioration de leur environnement. Cette stratégie peut contenir les éléments suivants :

- Il faut lever la rigidité des codes du travail, car il s'agit de nombreuses contraintes handicapant l'activité des entreprises au plan national et elles ne leur permettent pas d'avoir des avantages comparatifs par rapport à leurs concurrents internationaux. De même, la mise en œuvre de chaque forme flexible doit tenir compte de ces conditions nécessaires. Par ailleurs, les autorités maghrébines doivent opter pour un choix clair, c'est à dire, soit elles optent pour les salariés en handicapant la croissance des entreprises, soit elles optent pour l'entreprise et pour palier les effets négatifs de la flexibilité des ressources humaines, elles déclenchent des politiques directes de revenu en parallèle.
- Accélérer la mise en œuvre des diverses réformes notamment la réforme du commerce extérieur (cette remarque concerne surtout l'Algérie qui demeure avec une capacité d'exportation beaucoup

plus réduite que ses voisins) et celle des entreprises publiques (ici nous soutiendrons que la privatisation prend comme première forme le partenariat), car la concurrence sur les marchés est le premier déterminant de l'efficacité économique et de l'allocation optimale des ressources. Les conditions objectives de la concurrence ne sont pas encore réunies au Maghreb. Cette ouverture peut également être à l'origine de gains de productivité. En effet, une concurrence plus importante oblige les producteurs domestiques à réduire d'une part, leurs coûts et d'autre part, les comportements monopolistiques et de recherche de rente. Dans ce contexte, les entreprises sont tenues pour demeurer ou devenir concurrentielles, de s'adapter rapidement aux changements technologiques et à l'évolution des marchés. Par ailleurs, il faut lever les nombreuses contraintes empêchant la relance de l'offre qui demeure rigide, notamment les contraintes économiques et institutionnelles.

- Il faut agir sur le niveau technique des firmes ainsi que sur les talents de leurs dirigeants puisqu'ils constituent des pôles de compétitivité et d'excellence. En effet, l'innovation et la technologie peuvent être à l'origine d'un avantage comparatif surtout dans un contexte où le Maghreb s'oriente vers l'ouverture commerciale. L'accord de libre échange avec l'UE impose le recours des firmes maghrébines aux pôles de compétitivité, afin que celles-ci puissent supporter la concurrence de leurs homologues européens.

Références bibliographiques

Askenazy P et Gianella C « Le paradoxe de productivité : les changements organisationnels, facteur complémentaire à l'informatisation », économie et statistiques N° 339-340, 2000.

Atkinson J « La flexibilité des marchés du travail: le marché du travail du Royaume-Uni dans les années 1980 ». Travail et société, Cahier économique de Bruxelles vol.12, n 01, janvier 1987.

Auer P, Berg J et Coulibaly I « Une main-d'œuvre stable est-elle bonne pour la compétitivité? », Revue internationale du Travail, vol. 144/3, BIT, Genève, 2005

Banque Africaine de Développement (BAD) « Document de stratégie par pays 2007-2011 : Royaume du Maroc » Département des opérations- NORD B (ORNB), Octobre 2006.

Banque Mondiale « Valoriser les possibilités d'emploi dans les pays du Moyen Orient et d'Afrique du Nord » Edition ESKA 2004.

Banque Mondiale « Royaume du Maroc : Mémoire économique pays ; Promouvoir la croissance et l'emploi par la diversification productive et la compétitivité. Rapport No. 32948-MOR, 14 mars 2006.

Barbier J.P « L'Intermédiation sur le marché du travail dans les pays du Maghreb, étude comparative entre l'Algérie, le Maroc, et la Tunisie ». BIT, Genève 2006.

Belghazi S « L'expérience de privatisation au Maroc ». Publication CERAB 2000.

Belghazi S « La réforme des douanes au Maroc: L'efficacité au service de L'efficacité ». Policy Initiatives and Reforms in the MENA Region, Review Workshop. The Lebanese Centre for Policy Studies. Beirut, Lebanon February 2004.

Beriche O « Impact de la flexibilité du marché du travail sur les conditions de travail » Mémoire magistère. Alger 2006. Blanchard O et Cohen D « Macroéconomie » Pearson Education, troisième édition, 2004.

Bouklia Hassan R et Talahite F « Marché du travail, capital humain et croissance économique en Algérie ». Communication aux XXIèmes journées de l'Association Tiers Monde « Formation, emploi et développement », Marrakech 22-23 Avril 2005.

Boyer R « La flexibilité des marchés du travail: des formes contrastées, des effets mal connus ». Travail et société, Cahiers économiques de Bruxelles vol.12, n 01, janvier 1987.

Boutaleb K « La problématique de la création d'entreprises face aux contraintes socioéconomiques de l'environnement local en Algérie » Colloque International: Création d'entreprises et territoires Tamanrasset: 03 et 04 Décembre 2006.

Brises Dictionnaire « Banques de Ressources Interactives en Sciences Economiques et Sociales, » L'Académie de Lyon, septembre 2005.

- Brunhes B « *La flexibilité du travail : Réflexions sur les modèles européens* », Paris : Droit Social. N° 3. 1989.
- Bué J « *Les différentes formes de la flexibilité* » Travail et emploi, n3/39.
- Bunel M « *Arbitrage entre flexibilité interne et flexibilité externe ; une analyse empirique* » DARES N° 81, Mai 2004.
- Busson F et Villa P « *Croissance et spécialisation* » Revue économique vol 48, n° 06 novembre 1997.
- Buttler F « *La flexibilité du marché du travail par la déréglementation : le cas de République Fédérale d'Allemagne* » Université de Paderborn. Travail et société, Cahiers économiques de Bruxelles, vol. 12, n 01, janvier 1987.
- Cadin L, Guérin F et Pigeyre F « *Gestion des ressources humaines* » DUNOD, Paris 2002.
- Cahuc P et Zylberberg A « *Le marché du travail* ». Balises Edition De Boeck Université, première édition, 2001.
- Chevassus-Lozza E et Galliano D « *Les déterminants territoriaux de la compétitivité des firmes agro-alimentaires* ». Cahiers d'économie et sociologie rurales, n° 58-59, 2001.
- C.N.E.S « *Evaluation des dispositifs d'emploi* » 20ème session plénière, juin 2002.
- C.N.E.S « *Note de conjoncture du premier semestre 2006* » juillet 2006.
- C.N.E.S « *Rapport sur le développement humain* » 2007.
- Chennouf S « *Capital humain, entreprise et salaires dans la région d'Alger* » Thèse de doctorat, université de Paris I, Sorbonne. Paris 1995.
- Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement « *Examen de la politique de l'investissement Maroc* » 29 janvier 2007.
- Coulon A. R « *La désorganisation compétitive; Faire de chacun un entrepreneur dans l'entreprise* » Maxima. Paris 1996.
- De-Bemis G « *Développement durable et accumulation* » Revue de Tiers Monde N° 137, 1994.
- Démery-Lebrun M « *Regard sur la flexibilité des ressources humaines: une approche exploratoire systémique de la flexibilité, appliquée aux entreprises aérospatiales* » Les notes du Lirhe, octobre 2005.
- Der- Putten R et Vergnaud E « *Le manque de la flexibilité sur marché du travail handicapé-t-il l'économie européenne ?* » Revue : problèmes économiques N 2480. BNP Paribas, 21 janvier 2004.
- Duchenne G, Najman B et Rahmoun T « *Les déterminants de la compétitivité des firmes dans les pays du Maghreb* » Femise 2005.
- Everaere C « *Management de la flexibilité* » Economica, 1997.
- Forum Euro Méditerranéen des institutions économiques « *Profil pays Maroc* » Femise, Juillet 2004.
- Forum Euro Méditerranéen des institutions économiques « *Flexibilité du travail et concurrence sur le marché des biens et des services : impact sur les conditions du travail et le développement du secteur informel en Algérie, au Maroc et en Tunisie* ». Femise 2005.
- Forum Euro Méditerranéen des institutions économiques « *Profils pays : Tunisie* » institut de la méditerranée décembre 2005.
- Gambier D et Vernières M « *Le marché du travail* ». Economica, troisième édition, 1991.
- Gouriéroux C « *Econométrie des variables qualitatives* ». Economica, deuxième édition, 1989.
- Hanène E et Salah S « *Impact des institutions sur le niveau de l'emploi en Tunisie* » XXI ième de association du Tiers monde Marrakech 22-23 avril 2005.
- Institut d'économie quantitative « *Compétitivité de l'économie Tunisienne* » les cahiers de L'IEQ N° 18 - Janvier 2004.
- Janod V et Martin A. S « *La réorganisation du travail et son impact sur les performances des entreprises industrielles: Une analyse sur données françaises 1995-1999* ». DARES, Décembre 2003.
- Krecké C et Pieretti P « *Degré de dépendance face aux prix étrangers d'un secteur exportateur d'un petit pays: une application à l'industrie luxembourgeoise* ». Economie Appliquée, tome L, No 4 1997.
- Lachaal L « *La compétitivité: Concepts, définitions et applications* ». INRAT, Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis, 2000.

- Lemart L, Morineau A et Piron M « Statistiques exploratoires multidimensionnelles » troisième édition DUNOD, 1998.
- Lindbeck et Snower « Union activity, unemployment persistence and wage employment ratchets », *European Economic Review*, vol 31, 1987.
- Lindbeck et Snower « Cooperation Harassment and involuntary employment: an insider outsider approach » *American Economic review*, vol 78, 1988.
- Markusen J « Productivité, compétitivité, performance commerciale et revenu réel: le lien entre les quatre concepts ». *Approvisionnements et Services Canada* .Ottawa 1992.
- McFetridge D-G « La compétitivité: Notions et mesures » Document hors série N° 5 Avril 1995. Département d'économique, Université Carleton.
- Meuders D et Wilkim L « La flexibilité des marchés du travail: Problèmes à l'analyse d'un champ ». *Travail et société, Cahiers économiques de Bruxelles* vol.12, n 01, janvier 1987.
- Michou F « La flexibilité des marchés du travail: Temps de travail dans le débat sur la flexibilité » *Travail et société, Cahier économique de Bruxelles*, vol.12, n 01, janvier 1987.
- Ministère du commerce extérieur (Maroc) « statistiques sur le commerce extérieur marocain »2006.
- Mytelka L.K « Concurrence, innovation et compétitivité dans les pays en développement » OCDE 1999.
- Nézeys B « Les politiques de compétitivité » *Economica* 1994 Alquier C « Economie politique ». *Economica*, 2ième édition, 1987.
- Office National des Statistiques « Rétrospective des comptes économiques de 1963-2005 » collection statistique N° 125, Alger, Novembre 2006,
- Office National des Statistiques « Activité, emploi et chômage », Au 4 ème trimestre 2006, n° 463, Alger, 2007.
- Organisation de coopération et de développement économiques « La technologie et l'économie : Les relations déterminantes » OCDE, Paris 1992.
- Organisation de coopération et de développement économiques « Problèmes économiques » OCDE, Paris Janvier 1994.
- Organisation Internationale du Travail « Incidences des mesures assurant la flexibilité du marché du travail sur la construction mécanique et l'industrie électronique » Genève 1998.
- Oualalou F « L'Etat de l'économie marocaine au début de la décennie 90. Bilan à la veille de la fin de rééchelonnement de la dette. » *Les réformes économiques au Maghreb. Annales de l'institut magrèbin de l'économie douanière et fiscale*, 1995.
- Oulhaj L « De la mise en place d'une économie de marché au Maroc et de ses difficultés » le Maghreb à l'heure de l'économie de marché n° 1, 1996.
- Paranque B « Compétitivité et rentabilité des entreprises industrielles ». Banque de France 1994.
- PricewaterhouseCoopers Développement "Les facteurs et indicateurs de la compétitivité des entreprises de services rendus à l'industrie » 2000.
- Redjeb M.S et Ghobentini M « L'intermédiation sur le marché du travail en Tunisie » *Cahiers de la stratégie de l'emploi* 2005/19.
- Roberto R. Di et Durand-Lasserre M « Marché du travail, emploi, chômage. Polycopié du cours d'économie Licence de Sociologie 1ère année. Université Victor Segalen -Bordeaux 2, 2006.
- Rousseau S « Environnement et la théorie de la régulation ; une place sous estimée » *Recherches & Régulation Working Papers. RR Working n° 2005-5 Série C* Septembre 2005.
- Salama P et Valier J « Une introduction à l'économie politique ». Collection maspero, 1974.
- Sisson K, Freyssinet J, Krieger H, O'Kelly K, Schnabel C et Seifert H « Pactes pour l'emploi et la compétitivité ; Concepts et problématiques » *Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, 2000.
- Slougui M « Transition à l'économie de marché; le cas de l'Algérie » le Maghreb à l'heure de l'économie de marché. N1, 1996.

Tommaso M. R. Di, Lanzoni E et Rubin L « Soutien aux PME aux pays arabes » Organisation des Nations Unies pour le développement industriel UNIDO 2002.

Thaize-Challier M.C « Les modèles théoriques d'offre de travail » Economica, 1997.

Tremblay D- G « Chômage, flexibilité et précarité d'emploi » Aspects sociaux, université du Québec.1994.

Annexe: Tests d'indépendance (Source : Elaboré par nous même)

Tableau 1 : Tests d'indépendance entre la croissance de l'emploi et la position compétitive

	Valeur	ddl	Signification
Khi deux de Pearson	25,95	4	0,000
Rapport de vraisemblance	28,47	4	0,000
Association linéaire par linéaire	10,02	1	0,000
Nombre d'observations valides	443		

Source : Elaboré à partir de la base de données.

Tableau 2 : Tests d'indépendance entre croissance de l'emploi et la croissance de la part du marché

	Valeur	ddl	Signification
Khi deux de Pearson	37,97	4	0,000
Rapport de vraisemblance	38,73	4	0,000
Association linéaire par linéaire	35,66	1	0,000
Nombre d'observations valides	423		

Source : Elaboré à partir de la base de données

Tableau 3 : Tests d'indépendance entre la croissance de la part du marché et la position compétitive

	Valeur	ddl	Signification
Khi deux de Pearson	40,75	4	0,000
Rapport de vraisemblance	43,01	4	0,000
Association linéaire par linéaire	40,47	1	0,000
Nombre d'observations valides	506		

Source : Elaboré à partir de la base de données.

Tableau 4: Tests d'indépendance entre le nouvel indicateur de perfo et la croissance de la part du marché

	Valeur	ddl	Signification
Khi deux de Pearson	318,44	8	0,000
Rapport de vraisemblance	356,69	8	0,000
Association linéaire par linéaire	252,37	1	0,000
Nombre d'observations valides	413		

Source : Elaboré à partir de la base de données

Tableau 5 : Tests d'indépendance entre le nouvel indicateur de performance et la position compétitive

	Valeur	ddl	Signification
<i>Khi deux de Pearson</i>	142,88	8	0,000
<i>Rapport de vraisemblance</i>	147,32	8	0,000
<i>Association linéaire par linéaire</i>	119,46	1	0,000
<i>Nombre d'observations valides</i>	413		

Source : Elaboré à partir de la base de données

Tableau 6 : Tests d'indépendance entre indicateur de performance et la croissance de l'emploi

	Valeur	ddl	Signification
<i>Khi deux de Pearson</i>	270,08	8	0,000
<i>Rapport de vraisemblance</i>	309,24	8	0,000
<i>Association linéaire par linéaire</i>	212,72	1	0,000
<i>Nombre d'observations valides</i>	413		

Source : Elaboré à partir de la base de données

Tableau 7 : Test de corrélation de Pearson entre le travail de nuit, horaire flexible travail le week-end, et les heures supplémentaires

		horaire flexible	travail le week-end	travail de nuit	Heure supplémentaire
<i>horaire flexible</i>	Corrélation de Pearson	1	0,03	0,01	-0,09
	Signification		0,42	0,75	0,05
<i>travail le week-end</i>	Corrélation de Pearson	0,03	1	0,37	0,33
	Signification	0,42		0,000	0,000
<i>travail nuits</i>	Corrélation de Pearson	0,01	0,37	1	0,32
	Signification	0,75	0,000		0,000
<i>heure supplémentaire</i>	Corrélation de Pearson	-0,09	0,33	0,32	1
	Signification	0,05	0,000	0,000	

Source : Elaboré à partir de la base de données