

## La performance des PME singapouriennes : un modèle qui inspire le MAROC

## The performance of singapore SMEs : A MODEL THAT INSPIRES MOROCCO

Auteur 1 : SABOUR ALAOUI Lamia

SABOUR ALAOUI Lamia

Docteur en Sciences de Gestion

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Settat

Université Hassan 1<sup>er</sup>

laammia@hotmail.com

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** SABOUR ALAOUI. L. (2021) « La performance des PME Singapouriennes : un modèle qui inspire le Maroc », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 5» pp: 41-51.

Date de soumission : Mars 2021

Date de publication : Avril 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5643535

Copyright © 2020 – ASJ



## Résumé

La PME constitue l'une des solutions économiques des pays industrialisés d'une part, et d'autre part, un des grands espoirs de développement économique pour les pays en voie de développement. La PME est considérée comme un acteur principal de la sphère économique. C'est là que se crée et se renouvelle constamment le tissu industriel d'une région ou d'un pays. Les PME sont une source importante de créativité, de vitalité et d'emploi. L'entreprise a la possibilité d'opter pour un ensemble de changements dans ses systèmes de gestion pendant une période donnée. Ce processus de mise en compétitivité met l'action sur l'évolution du système de gestion de l'entreprise. Notre recherche repose sur une démarche comparative entre le Maroc et le Singapour, il s'agit d'une étude Benchmark afin de dégager les solutions prises par ses entreprises pour résoudre les différents problèmes liés à l'organisation de l'entreprise.

**Mots clés :** PME ; Performance ; Singapour ; Maroc.

## Abstract

The SME is one of the economic solutions of the industrialized countries on the one hand, and on the other hand, one of the great hopes of economic development for the developing countries. The SME is considered to be a major player in the economic sphere. It is here that the industrial fabric of a region or country is constantly created and renewed. SMEs are an important source of creativity, vitality and employment. The company has the option of opting for a set of changes in its management systems over a given period of time. This competitive process puts action on the evolution of the company's management system.

Our research is based on a comparative approach between Morocco and Singapore, it is a Benchmark study in order to identify the solutions taken by its companies to solve the various problems related to the organization of the company.

**Keywords :** SME ; Performance ; Singapour ; Maroc.

## Introduction

Les PME sont une source importante de créativité, de vitalité et d'emploi. C'est pourquoi ces entreprises sont désormais à la pointe de l'actualité, et la recherche scientifique s'est multipliée pour identifier clairement ces entreprises (Marchesnay M. 1993 & Julien P.A 1990). Beaucoup d'écrits s'arrêtent toujours aux caractéristiques permettant de définir la PME et d'appréhender la personnalité de son dirigeant, d'autres recherchent à comprendre le phénomène PME et sa gestion (Guillon, A., 1999).

Actuellement, de plus en plus de personnes, acceptent que les PME soient très hétérogènes et que leur gestion est fortement influencée par la psychologie de leurs dirigeants. Les problèmes stratégiques et organisationnels, obligent les dirigeants et les responsables des ressources humaines à réaliser et à s'interroger sur la meilleure façon de faire face à ces contraintes (Cadau, P. 1981).

La PME est une entreprise opérant dans le domaine économique dont l'existence est conditionnée pour le meilleur et pour le pire par la gestion d'un entrepreneur jouissant d'une indépendance décisionnelle la vie ou la survie de l'entreprise est étroitement liée à la dimension humaine de celui qui la gère et en assure la responsabilité. Cette dimension humaine, liée à la personnalisation de la gestion de la PME et sans doute l'élément généralement mis en exergue et qui transcende l'ensemble des définitions données par ce type d'entreprise. Structure personnifiée, la PME est caractérisée par le rôle endogène du dirigeant. Celui-ci pèse d'un poids considérable sur son entreprise, aussi bien sûr le contenu des activités, les orientations stratégiques de l'organisation que sur le fonctionnement interne. « La personnalité, les compétences, les capacités, les attitudes et les comportements du leader ont une influence décisive sur la façon dont il voit la stratégie (Uzan, O-J. 1990).

Pour l'entreprise d'aujourd'hui, une bonne stratégie économique ne suffit pas. Une gestion ouverte et une gestion stratégique des ressources humaines sont également nécessaires pour faire ressortir les collaborateurs, les acteurs et les partenaires. Dans ce contexte, la PME doit se doter des outils de management lui permettent d'assumer son rôle (Churchill, & Lewis, 1983). Les petites et moyennes entreprises sont des éléments essentiels du développement économique en raison de leur contribution importante à la production économique. Les PME jouent un rôle important pour soutenir la croissance économique de Singapour.

Le Singapour est l'un des États les plus riches d'Asie. En effet, depuis que Singapour est devenue indépendante de la Malaisie en 1965, cette cité-État a réussi à établir et à consolider une certaine crédibilité économique face au reste du monde (Figoni, 2012).

Cet article a pour objectif d'établir une analyse comparative des PME Marocaines et Singapouriennes afin de s'en inspirer et de découvrir les points forts qui entravent la performance des PME en Singapour, donc la question qui se pose :

- Quelles sont les différentes pratiques adoptées par le Singapour pour développer les petites et moyennes entreprises ?

Notre méthodologie de recherche est fondée sur une étude qualitative, pour répondre à notre problématique, on a choisi de faire une étude Benchmark selon la technique d'étude du recueil documentaire.

L'objectif de cette recherche, consiste à présenter les résultats de la comparaison de l'évolution de PIB par habitant entre le Maroc et le Singapour et déterminer le poids économique de chaque pays. La deuxième section a comme objectif de déterminer les efforts du gouvernement singapourien pour aider les PME à se développer.

### **1. Le développement des PME en Singapour par rapport au Maroc**

L'économie de Singapour repose sur l'électronique, la pétrochimie, le commerce, les finances et les services aux entreprises. Le secteur agricole est pratiquement inexistant, à l'exception de la culture des orchidées, des légumes et des poissons pour aquarium. Sa contribution au PIB (0.03 %) et à l'emploi (0.12 %) est négligeable, bien que le pays ait exprimé son intention en 2019 d'accroître sa résilience alimentaire en développant un nouveau centre d'aquaculture. L'Agence singapourienne pour l'alimentation a également été créée en 2019 pour promouvoir la sécurité alimentaire.

Singapour ne possède aucune ressource minérale. L'économie de Singapour est fortement industrialisée. Le secteur industriel représente 23,21 % du PIB et emploie 16,19 % de la population. L'électronique et la pétrochimie dominent le secteur, qui comprend également les sciences biomédicales, la logistique et ingénierie des transports.

Le secteur des services représente 70,44 % du PIB et emploie 83,69 % de la population active. Il est dominé par le commerce, les services, le transport, les communications et les services financiers. Le port de Singapour est l'un des plus importants au monde. En termes de volume total de containers et de trafic de transbordement, il occupe la seconde place après Hong Kong (The World Bank).

**Figure N°1 : Comparaison de l'évolution de PIB par habitant en euros (Singapour vs Maroc)**



**Source : countryeconomy (2017)**

L'économie de Singapour est l'une des plus fortes du monde. Avec un taux de chômage de 2,1 % et un PIB par habitant de près de 58.247,90 USD en 2018. Le PIB par habitant à Singapour équivalant à 461 % de la moyenne mondiale.

Cette économie repose sur les petites et moyennes entreprises, qui représentent 99 % de toutes les entreprises et emploient 65 % de tous les travailleurs. Les petites et moyennes entreprises constituent un segment crucial de l'économie Singapourienne. Environ 219.000 PME apportent une valeur ajoutée brute à l'économie de 196,8 milliards de dollars Singapouriens. De plus, les PME ont généré la moitié de la croissance de la valeur ajoutée brute du pays au cours des cinq dernières années. En moyenne, chaque PME Singapourienne emploie 10 personnes et contribue à hauteur de 900.000 dollars Singapouriens à la valeur ajoutée brute de l'économie (Singapore Department of Statistics, 2017).

Le gouvernement de Singapour a coopéré avec l'administration fiscale Singapourienne (IRAS) et d'autres agences gouvernementales pour adopter une série de programmes et d'incitations pour aider les petites et moyennes entreprises et soutenir la croissance économique.

## **2. La performance des PME Singapouriennes : une analyse comparative**

### **2.1 Le Singapour un modèle à suivre pour développer l'innovation des PME marocaines**

Le développement rapide de la technologie, l'innovation qui accentue le raccourcissement de la durée de vie des produits et la menace des pays émergents et plus innovants sur le marché local ont incité les PME marocaines à innover pour faire face à l'intensification de la

concurrence et à préserver leurs parts de marché local et international pour celles qui sont exportatrices.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, l'ouverture sur le monde extérieur a apporté de nouveaux défis qui font de l'innovation et de la recherche et développement (R&D) un facteur déterminant de réussite et de compétitivité de l'entreprise.

Afin de permettre aux PME marocaines de mieux comprendre l'importance de l'innovation, l'Association Marocaine pour l'Innovation et le Développement de Produit (AMIDEP) a organisé un plan d'action pragmatique qui a été lancé dans la stratégie Maroc Innovation et qui se concentre autour de 4 axes :

- Gouvernance et cadre légal (centre Maroc Innovation, cadre légal souple, etc.)
- infrastructure (clusters, cités de l'innovation, infrastructures de valorisation, etc.),
- Financement (divers produits de soutien à l'innovation des PME)
- Mobilisation des talents (R&D, formation, etc...).

L'Etat a mis en place un fonds de soutien à l'innovation, les instruments de financement qui intervient via 3 instruments financiers : « INTILAK », « TATWIR » et « PTR » destinés à promouvoir l'innovation, valoriser la R&D et générer la propriété industrielle et intellectuelle au Maroc.

Le développement de la recherche au Maroc est lié à plusieurs facteurs. Il faut prendre en considération d'autres éléments qui contribuent à l'amélioration du cadre global de la R&D. Le manque d'investissements en R&D est lié à la méconnaissance de certains dirigeants sur l'intérêt à investir dans la recherche, à une coordination encore imparfaite entre les différents acteurs en charge de la promotion et du financement de projets innovants et l'absence d'un cadre juridique et fiscal incitatif pour soutenir les investissements R&D dans les entreprises.

Malgré les efforts du Maroc, il y a encore un retard en matière d'innovation. Selon le rapport de « The Global Innovation Index 2015 », le Maroc est classé 76<sup>ème</sup> sur les 141 économies évaluées. Par contre, le Singapour est classé le premier au niveau des pays les plus innovants.

**Tableau N°1 : Classement des sous-indices de l'innovation**

Country/Economy	Score (0-100)	Rank	Income	Rank	Region
<b>Singapore</b>	72.12	1	HI	1	SEAO
<b>Switzerland</b>	67.96	2	HI	2	EUR
<b>Finland</b>	67.91	3	HI	3	EUR
<b>Hong Kong (China)</b>	67.61	4	HI	4	SEAO
<b>Morocco</b>	40.55	76	LM	5	NAWA

Source : The Global Innovation Index (2015)

À Singapour, les PME sont au centre des préoccupations du gouvernement, qui tient à encourager et soutenir leur innovation de manière réfléchie, notamment en finançant des programmes de partenariat avec des participants innovants.

Pour aider les PME, le gouvernement de Singapour a lancé plusieurs programmes. Le programme PCI (Productivity & Innovation Credit) qui encourage les investissements des entreprises permettant une augmentation de la productivité et un développement de projets novateurs. Ce programme offre aux PME un avantage en cash ou un allègement fiscal lorsque leurs investissements portent sur des équipements ou des activités destinés à renforcer leur productivité et à développer des projets innovants.

Il donne des incitations fiscales et financières aux entreprises qui investissent dans l'un des champs suivants :

- l'acquisition et crédit-bail de technologies de l'information et de matériel d'automatisation ;
- la formation des salariés ;
- l'acquisition et protection de droits de propriété intellectuelle ;
- l'enregistrement de brevets, marques, dessins et variétés de plantes ;
- la recherche et développement ;
- l'investissement dans des projets de conception.

Les entreprises éligibles au programme PCI peuvent soit bénéficier d'une réduction fiscale à hauteur de 400 % des dépenses engagées dans les domaines concernés, soit convertir 40 % des coûts éligibles en distribution de liquidités (IRAS, 2018).

L'investissement impliqué dans les mesures d'incitation n'est pas de nature particulière, mais fait partie du fonctionnement de l'entreprise concernée. Les entreprises peuvent engager des dépenses sans nécessité d'agrément préalable. Ensuite, ils annoncent les dépenses dans la déclaration annuelle ou bien, ils font une demande pour remboursement direct partiel dans le trimestre qui suit l'investissement. L'objectif est de faciliter la prise de décision, d'accélérer et d'amplifier le processus.

## **2.2 Une PME performante en Singapour, une entreprise qui développe les capacités commerciales**

La fonction commerciale des PME marocaine a toujours des lacunes persistantes. La plupart des petites et moyennes entreprises marocaines ont un manque de connaissances de leurs marchés existants, la programmation insuffisante d'une action commerciale menée au coup par coup, elles sont trop modestes dans leurs efforts pour mettre en valeur les produits et

services, mais aussi parfois une qualité médiocre de l'accueil et du service après vente, et un manque de connaissances des formes modernes de la publicité et des médias.

En Singapour, pour être plus performant, le pays a établi plusieurs programmes qui visent à développer les capacités commerciales et permettre au PME d'établir des formations :

Le programme (SDC), Il s'agit d'un programme d'aide financière prenant la forme de subventions attribuées par SPRING, Singapour aide les PME à développer leur capacité commerciale dans les 10 domaines suivants :

- établir une stratégie de marque et de marketing ;
- développer la capacité commerciale ;
- innovation de la stratégie commerciale ;
- promouvoir la qualité et les normes ;
- gestion financière ;
- développement du capital humain ;
- propriété intellectuelle et droit de franchise ;
- compétence dans les services ;

La subvention peut couvrir jusqu'à 70% des dépenses considérées comme admissibles, y compris par exemple le conseil, la formation, le développement de produits, le développement commercial, l'augmentation de la productivité et les coûts de main-d'œuvre.

Une fois que SPRING approuve la demande, l'entreprise reçoit une notification par courrier électronique et la subvention lui est versée dans un délai de 6 à 8 mois à compter de la réalisation du projet. Dans le domaine de la formation, le PIC constitue un puissant stimulant. Plus précisément, il permet à l'entreprise de mettre en place des programmes de formation ambitieux, allant de la formation métiers au développement du leadership et des compétences managériales, pour une fraction du coût initial : le coût d'une formation de 10.000 SGD en 2012 ne coûte finalement que 4.000 SGD à l'entreprise qui choisit le remboursement partiel au taux de 60 % (IRAS, 2018).

### **2.3 Les efforts du gouvernement en Singapour pour aider les PME exportatrices à se développer :**

Les PME exportatrices représentent seulement 1 % des entreprises marocaines. À titre de comparaison, en Malaisie représentant 4 % des entrepreneurs et en Turquie 8 % du tissu économique. Ces chiffres montrent que les entreprises, surtout les PME, sont incapables, à franchir le pas de l'export et la faiblesse ou l'inadéquation des dispositifs mis en place pour booster les flux sur les marchés internationaux.

Plusieurs obstacles freinent le développement des PME marocaines sur le marché d'export (la capacité a pénétré les marchés, accès au financement, inadéquation de la qualification du personnel, les coûts de transport, la lourdeur des procédures douanières, la difficulté d'adapter les produits aux normes imposées sur les marchés étrangers ...).

Selon une étude commandée par Fedex Express, les PME Singapouriennes ont été les principales exportatrices en termes de chiffre d'affaires en Asie-Pacifique.

Singapour a choisi de parvenir à une ouverture économique totale et de suivre les principes du libéralisme économique. Ainsi, le pays a conclu de nombreux accords de libre-échange dans le domaine de l'exportation, comme l'AFTA (Free Trade Agreements) dans le cadre de l'Association des nations de l'Asie du Sud-est (ASEAN) (Figoni, 2012). Depuis l'indépendance, le poids des exportations dans l'économie de Singapour est exorbitant, représentant plus de 150 % de son PIB aujourd'hui. Ces échanges commerciaux se sont étendus de ses voisins à l'Union européenne et aux États-Unis, permettant à Singapour de s'intégrer pleinement au commerce international (Figoni, 2012).

Le renforcement de l'appui gouvernemental aux associations professionnelles et aux chambres par le biais du Programme de développement des entreprises et des associations locales (LEAD), afin d'aider les PME à relever les défis, à exploiter de nouvelles opportunités et à accéder aux marchés internationaux. Le Singapour est considéré comme un nœud mondial de la technologie et de l'innovation des entreprises.

Le gouvernement aide les PME à se développer, et à s'aventurer à l'étranger. Il fournit une assistance personnalisée, de meilleures options de financement et une adoption technologique.

« Voici certains des programmes conçus en vue de ces objectifs :

- SG à grande échelle : vise à aider les entreprises à se développer et à atteindre les marchés étrangers ;
- Programme d'agents d'innovation : permet aux entreprises de faire appel à des experts de l'industrie expérimentés qui peuvent les aider dans leurs projets d'innovation et de commercialisation ;
- Fonds de co-investissement III pour PME : 100 millions de dollars injectés dans le financement du secteur privé pour aider les PME à passer à la vitesse supérieure ;
- Programme « Les PME passent au numérique » : ce programme étend les forfaits numériques du secteur à un plus grand nombre de secteurs et offre plus de choix afin de permettre aux entreprises de mieux tirer parti de la technologie numérique » (Figoni, 2012).

## **2.4 La reconnaissance de succès des entreprises en Singapour : un bon moyen pour encourager les PME**

L'Association des petites et moyennes entreprises (ASME) est une organisation à but non lucratif créée en 1986 pour les entrepreneurs et par les entrepreneurs. Avec une large gamme de services et de programmes, l'ASME a pour objectif d'aider les PME à développer leurs activités.

L'ASME est une entreprise favorable aux entreprises, met en contact les secteurs public et privé afin de promouvoir un environnement commercial plus propice, facilitant ainsi la création, la croissance et le développement d'un plus grand nombre de PME.

Pour encourager les PME à développer leur travail l'ASME a proposé deux prix :

- le prix de l'entreprise de l'année ;
- le prix des marques de prestige de Singapour.

Ces prix sont une reconnaissance des succès remportés par les PME.

## Conclusion

Dans ce contexte, le gouvernement de Singapour a entamé ses premières démarches pour renforcer son soutien aux PME en fournissant un soutien dans les domaines de la productivité, de l'innovation et de l'amélioration des capacités. Cependant, la performance des PME au cours de la dernière année présente une tendance beaucoup plus préoccupante.

Rester compétitif et de plus en plus productif est un défi. Certains des obstacles les plus courants rencontrés par les PME sont la pénurie de main-d'œuvre, l'accès limité au financement, la concurrence croissante, l'augmentation des coûts et les problèmes de main-d'œuvre. Conscient de ces difficultés, le gouvernement de Singapour continue de se donner pour priorité d'aider les PME à démarrer, à rester compétitives, productives et prêtes à croître malgré les contraintes. Pour commencer, le gouvernement a pris les mesures nécessaires qui facilitent l'enregistrement d'une entreprise à Singapour par rapport à d'autres pays. Le processus est simple et rationalisé de manière à permettre à un entrepreneur de commencer immédiatement ses opérations commerciales.

## BIBLIOGRAPHIE

Cadau, P. (1981). Pour une taxonomie de l'hypofirme. *Revue d'économie industrielle*, 10 (16), pp. 16-33.

Churchill, & Lewis, (1983). Les cinq stades de l'évolution d'une PME . *Revue Harvard-L'expansion*, 15 (1), pp.39-63.

Figoni, C. (2012). Le modèle singapourien : ambitions et contradictions d'une économie. *éditeur ESKA, monde chinois*, 30 (4), pp.40-59.

Guillon, A. (1999). *Vers une définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité, in PME : de nouvelles approches*. Economica.

IRAS. (2018). Productivity and Innovation Credit Scheme, *Inland Revenue Authority Singapore*, 5 (4), pp.1-7.

Julien, P.A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue Internationale des PME*, 3 (30), pp. 267-425.

Julien, & Marchesnay, (1996). *Entrepreneuriat*, Édition economica.

Marchesnay, M. (1993). *Perspectives en management stratégique*. Tome 1. Édition economica.

Soumitra Dutta, & Bruno Lanvin, (2015). *Effective Innovation Policies for Development*. The global Innovation Index.

Uzan, O-J (1990). *Le nombre d'emplois en PME*. *Revue Internationale PME*, 3 (1), pp. 5-41.

[www.countryeconomy.com](http://www.countryeconomy.com)

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

[www.singstat.gov.sg](http://www.singstat.gov.sg)