

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE**  
**SCIENTIFIQUE**  
**UNIVERSITE D'ALGER 3**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES DES SCIENCES DE GESTION ET**  
**DES SCIENCES COMMERCIALES**

**MEMOIRE DE MAGISTER**

**THEME :**

**LA FORMATION DES CADRES A L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE**  
**ENJEUX ET DEFIS**  
**DE LA PME PMI EN ALGERIE (cas d'illustration SPA APROCOM)**

**Jury :**

- |                                |                   |
|--------------------------------|-------------------|
| <b>1- Mr MILOUDI BOUBEKEUR</b> | <b>PRESIDENT</b>  |
| <b>2- Mr KHIMA RABAH</b>       | <b>RAPPORTEUR</b> |
| <b>3- Mr BOUKELLA MOURAD</b>   | <b>MEMBRE</b>     |
| <b>4- Mr MESSAR MONCEF</b>     | <b>MEMBRE</b>     |
| <b>5- Mr FEROUKHI DJAMEL</b>   | <b>MEMBRE</b>     |

**PRESENTE PAR MONSIEUR :**

**MR MESBAH ABDELMADJID**

**Juin 2012**



## Sommaire

Introduction générale.....	3
<b>chapitre- 1- L'intelligence économique concepts et approches .....</b>	<b>11</b>
<b>Section 1 : Notion et origines de l'intelligence économique .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Définition et origines de l'intelligence économique : .....</b>	<b>6</b>
1.1.1 L'intelligence économique : genèse et évolution.....	6
1.1.2 Le néo-panoptisme ou voir avant d'être vu.....	6
1.1.3. Surveillance et paradigme d'information.....	8
<b>1.2 - apparition du terme intelligence économique.....</b>	<b>10</b>
1.2.1 USA : une politique dynamique et agressive.....	10
1.3. Les différentes approches de l'intelligence économique :.....	11
1.3.1- Notion d'intelligence économique :.....	11
1.3.2- L'intelligence économique à travers le monde :.....	14
1.3.3- Les enjeux de l'intelligence économique en Algérie:.....	22
<b>Section 2- : de l'analyse stratégique à la veille stratégique jusqu'à la protection de l'information « une condition stratégique » .....</b>	<b>19</b>
<b>2-1 : Analyse stratégique. ....</b>	<b>20</b>
2.1.1. Considérations générales :.....	20
2.1.2 L'analyse par l'activité : le modèle SWOT :.....	20
2.1.3 L'analyse par les forces concurrentielles : le modèle PORTER .....	22
2.1.4 Analyse par les processus de décision : Le modèle IDC.....	23
<b>2 .2. Composantes et processus de veille.....</b>	<b>25</b>
2.2.1 Notion et typologie : .....	25
2.2.2 Typologie de veille : .....	27
2.2.3 Les Composantes de la veille stratégique : besoin de connaître l'environnement.....	29
<b>2 .3 Mise en place et protection : .....</b>	<b>33</b>
2.3.1 Mise en place d'un dispositif de veille : battre sa stratégie.....	33

2.3.2. Les facteurs clés de succès compétitif :.....	42
2.3.3 Protection du patrimoine informationnel : protéger sa stratégie .....	43
2.3.4 Menaces et précaution : .....	43
2.3.5 Veille offensive : attaquer avant d'être attaqué ! .....	44
<b>Chapitre 2 : Les caractéristiques des PME algériennes et leur environnement .....</b>	<b>48</b>
<b>Section 1 : définition et caractéristiques des PME algériennes: .....</b>	<b>48</b>
1.1 Définition.....	49
1.2 Les caractéristiques des PME en Algérie: .....	49
<b>Section 2 : L'environnement et la pratique des affaires : .....</b>	<b>50</b>
2.1 L'environnement .....	50
2.2 La pratique des affaires.....	52
<b>Section 3 : Nature et spécificités des PME . .....</b>	<b>54</b>
3.1 Natures des PME .....	54
3.2 Spécificités des PME en Algérie .....	55
<b>Section 4 : Diagnostic des PME PMI en Algérie et enjeux du développement... .....</b>	<b>62</b>
4.1 Diagnostic et enjeux des PME PMI en Algérie .....	57
4.1.4 Des PME en situation de passivité et de survie .....	63
4.1.2 Des Pme en situation de croissance .....	59
4.1.3 Des Pme en situation de compétitivité .....	60
<b>Section 5 : Evolution et enjeux des PME/PMI dans le développement économique :.....</b>	<b>63</b>
5.1 Evolution de PME PMI .....	63
5.1.1 La période 1962-1982.....	63
5.1.2. La période 1982-1988.....	64
5.1.3. A partir de 1988.....	64
5.2 Evolution des PME PMI.....	65
5.3 Importance et rôle des PME/PMI pour le développement économique algérien .....	67
5.3.1 La création d'emplois.....	65

5.3.2 La création de la valeur ajoutée et la distribution des revenus .....	67
5.4. Contraintes et opportunités du développement des PME PMI au sein de l'industrie algérienne : .....	68
5.4.1 Entraves du secteur PME/PMI en Algérie.....	68
5.4.2. Stratégie et enjeux du développement des PME/PMI en Algérie .....	68
<b>Chapitre 3:le système de formation à l'émergence de l'IE dans Les PME PMI .....</b>	<b>73</b>
Section 1 : Importance du capital humain dans le secteur économique: .....	74
Section 2 : Problématique de la ressource humaine en Algérie : .....	75
Section 3-Evolution du système de formation de 1962 à Nos jours limites et enjeux .....	77
3.1 Les limites du système de formation .....	79
3-2 Enjeux du système de formation et perspectives: .....	81
3.2.1 les mesures suggérées.....	81
3.3 Les Perspectives et les défis du système de formation des cadres .....	83
<b>Chapitre 4 : Etat, enjeux d'une Pme Pmi et perspectives : cas SPA APROCOM .....</b>	<b>83</b>
<b>Section 1 : -Constat – diagnostic- bilan des activités.....</b>	<b>85</b>
1.1 Evolution d'affaire .....	86
1.2 Exploitation du tableau Diagnostic de la SPA APROCOM .....	87
<b>Section 2 : L'Analyse de l'environnement .....</b>	<b>87</b>
2.1 Environnement externe.....	87
2.2 analyse de l'environnement interne.....	88
2.3 Forces et opportunités.....	88
<b>Section 3 : Recommandations pour une organisation adaptée.....</b>	<b>89</b>
3.1 Détermination des activités à faire prendre en charge ( à traduire dans le système d'organisation ).....	90
3.2 Etablissement d'un prévisionnel ( business plan au titre de l'exercice) .....	90
<b>Section 4 : Perspectives et options stratégiques : .....</b>	<b>91</b>
4.1 Perspectives du marché de la santé en Algérie opportunités pour l'entreprise et pour les PME PMI.....	91

4.2 Recommandation et suggestions pour la phase de réflexion sur l'intelligence économique .....	93
4.2.1 Organes référent .....	93
4.2.2 Pôles de compétitivités .....	94
4.2.3 Mise en œuvre d'une démarche d'IE.....	94
4.2.4 La formation .....	95

## **Conclusion générale**

Bibliographie

Annexes

## **Remerciements et pensées**

**Tout d'abord, à ceux qui m'ont encouragé pour reprendre ce travail et plus particulièrement mon Professeur de tout temps Monsieur KHIMA Rabah**

**Ils sont nombreux et ils se reconnaîtront, je pense à toutes celles et tous ceux qui ont été avec moi durant les épreuves difficiles que j'ai vécues**

**Pensées aux êtres chers, à mes enfants et à ceux que j'ai perdu et avec, leurs quatre amis dans des circonstances que l'histoire jugera**

## Tableaux, Schéma et Figures

Page	Tableau
7	Tableau n°1: surveillance des environnements concurrentiels
8	Schéma n°1: étapes de la crise mondiale
22	<i>Figure n°2: Le modèle SWOT Learned, 1965</i>
23	<i>Figure n°3: Le Modèle PORTER</i>
24	<i>Tableau n°2: Le modèle IDC.</i>
26	Tableau n°3: Modèle canonique de la veille
28	Tableau n°4: Modalité de fonctionnement v. active et v. passive
34	Tableau n°5: capacités de l'organisation
35	<i>Schéma n°2: Etapes du développement de la veille</i>
37	Schéma n° 3: Pyramide de l'Information
38	Figure n°4: phases du Produit informationnel
41	<i>Schéma n4: système de veille</i>
42	<i>Schéma n°5: Processus de veille</i>
43	Tableau n°6: Tableau des menaces externes. <i>Source, Idem, -2010d'après HEDN</i>
46	Schéma n°6 : schématisation des composantes de l'intelligence économique
65	Tableau n°7 : Evolution des /PME/PMI en Algérie
66	Tableau n°8 les emplois en 2011
66	Tableau n° 9 répartition des Pme par secteur d'activité
66	Schéma n°6 : Evolution des PME/PMI en Algérie 2003-2010
86	Tableau n°10: évolution du chiffre d'affaire
86	Tableau n°11: des réalisations



## Introduction générale

Le présent mémoire a pour objet de mettre en évidence l'importance de penser un nouveau système de formation des cadres dirigeants, des Pme Pmi en Algérie, et ce dans la perspective de le reformuler, avec comme corolaire « l'intelligence économique » vecteur incontournable et déterminant de la compétitivité, de la survie et de la croissance de l'organisation.

En effet, le devenir de l'entreprise en général et de la Pme Pmi en particulier est intimement lié à la capacité des dirigeants de développer des attitudes et des comportements adaptés aux impératifs de l'environnement, mais également de pouvoir répondre aux exigences d'un marché de plus en plus complexe tant, par l'agressivité et la densité de la concurrence, que par la position privilégiée des consommateurs, qui aujourd'hui, sont au centre des préoccupations des stratégies.

L'entreprise, ici est interpellée et doit être à même de restituer l'organisation la mieux adaptée, permettant la prise de décisions optimales, avec l'esprit de réduire les risques et les erreurs, mais, surtout et aussi, d'avoir cette faculté à anticiper sur les décisions futures. Cette attitude, ne peut être acquise que si l'entreprise et les dirigeants ont compris la nécessité de percevoir leur environnement et surtout de savoir en extraire les informations, de les traiter, de les stocker et de les utiliser. L'intelligence économique, devient dès lors au centre même des enjeux du devenir des entreprises Algériennes, en générale et, surtout de des Pme Pmi en particulier. Il n'y a aucune alternative devant cette préoccupation, l'environnement, de la manière dont il se caractérise de nos jours, impose aux organisations la nécessité de se consacrer à l'intelligence économique en pensant les systèmes qui la soutienne.

La problématique est pertinente et complexe surtout en Algérie et plus particulièrement pour les Pme Pmi. Longtemps marginalisées, voir livrées à un environnement très complexe, par le poids épuisant d'une administration lourde et bureaucratique, et, la présence d'un informel contraignant, libérant des attitudes et comportements nuisibles pour l'épanouissement de l'entreprise. Le manque de visibilité et l'absence de référents précis et fiables aggrave le regard de la Pme et Pmi sur son environnement, bien évidemment, les échéances induites notamment de l'accord d'association mais également des retombées de l'accession de l'Algérie à l'OMC la mette dans l'obligation de s'aligner sur les standards de gestion, qu'elle ne maîtrise pas, sont autant de contraintes pour la Pme dont il est impératif d'en mesurer la portée.

Les tentatives de mise à niveau, les mesures d'accompagnement n'ont pas donné les résultats escomptés, laissant ainsi le devenir de ces organisations dans une position de quasi interrogations quant à leur développement. Notre problématique s'articule autour de cette question de savoir comment justement comment le système de formation peut-il libérer des ressources humaines susceptibles d'intégrer les organisations avec suffisamment d'outils pour comprendre les enjeux de la démarche d'intelligence économique au sein des organisations et plus particulièrement dans les PME cette question centrale nous ouvre d'autres sous questions comme celle de savoir est-ce que nos PME sont éligibles à la démarche d'intelligence ? C'est justement, dans cet esprit que nous avons développé cette réflexion sur l'importance, une fois la mise à niveau des pme pmi réalisée, de la formation à l'intelligence économique comme enjeux de la croissance et de la survie des pme pmi en Algérie.

Nous avons pensé notre travail sur une articulation structurée autour de 04 chapitres comme suit : dans un premier chapitre, restituer les fondements théoriques conceptuels sur toutes ces questions, d'intelligence économique de veille, de système d'information préalables à toute

formulation d'un diagnostic et d'une stratégie , concept, dont nous mesurons la pertinence ,en vue ,de bien percevoir la dimension complexe servant à bâtir un système de formation adéquat et répondant à ces priorités .En effet, il est clair dans notre esprit, que c'est la ressource humaine, ressource des ressources ,qui est au centre mêmes des enjeux de l'entreprise en particulier et de l'économie en général e, celle-ci doit , inévitablement, sortir d'un système de formation adapté, dans un deuxième chapitre nous mettrons en évidence les caractéristique des PME en Algérie et l'environnement complexe dans lequel elles évoluent. Le chapitre 4 quant à lui nous le consacrerons au système de formation en Algérie et notamment ses limites à répondre aux besoins réels de la prise en charge de la problématique de la ressource humaine.

Enfin dans le Chapitre 4 et à titre d'illustration, nous exposerons le cas d'une Pme que nous avons suivi dans le cadre d'une étude sur le terrain et où nous avons mis ,à partir d'un diagnostic, en évidence, l'importance de l'organisation , et surtout du rôle du système de formation dans sa contribution à « produire » des cadres ayant les compétences pour piloter la mise en place d'un système intelligent dans les entreprises et notamment dans les Pme Pmi .

Il s'agira de savoir à partir de cet exemple si les entreprises perçoivent et intègrent leur environnement dans l'approche de leurs marchés. Ont-elles les compétences pour ?est ce que la pme Algérienne est elle éligible à l'intelligence économique, l'environnement de l'entreprise algérienne favorise t'il cette démarche ? Qu'en est-il de l'organisation et du système d'information susceptible de développer des activités intelligentes qui correspondent aux attentes de l'organisation ? En quoi le système de formation est important dans l'articulation de l'intelligence économique ?

## **Chapitre 1**

---

---

### **L'intelligence économique concepts et approches**

---

---

## chapitre- 1- L'intelligence économique concepts et approches

Ce chapitre met en évidence les outils et les démarches liées à l'intelligence économique, de la collecte à la protection de l'information et l'information stratégique surtout, passant par les étapes de traitement, de stockage et de diffusion de l'information sur les différents acteurs comme les concurrents, les clients, les fournisseurs..., qui sont fondamentales pour la prise de décision stratégique. La recherche de l'information ne suffit plus, il est devenu nécessaire de surveiller l'environnement tout en sélectionnant les données pertinentes en permanence afin de minimiser les possibilités de surprises menaçant l'entreprise, c'est l'objet de l'intelligence économique. Comment justement en Algérie perçoit on cet aspect important de la dynamique des entreprises, les réflexions que nous livrons sur cette question révèlent la complexité de la question, car il faut d'abord qu'il y ait une culture de l'entreprise pour que l'on puisse passer à l'étape de l'intelligence .pourtant si l'on se réfère aux conditions qui ont donné naissance à ce nouvelle état d'esprit, l'Algérie a montré ses capacités et notamment dans les stratégies de guerre à faire preuve d'une intelligence très prononcée dans l'art de penser les stratégies .En a-t-elle conscience, pour qu'elle puisse comprendre aujourd'hui les véritables enjeux et défis.

### Section 1 : Notion et origines de l'intelligence économique

L'intelligence économique a eu différentes définitions ; cette divergence, émanant de plusieurs facteurs tels que la traduction du terme « *Intelligence* » de l'anglais, a de nombreuses conséquences. Dans cette section, nous allons voir ce que l'Intelligence économique veut dire en présentant les différentes approches et nous allons ainsi détailler celle que nous retenons.

#### 1.1. Définition et origines de l'intelligence économique :

L'apparition de ce terme a pour origine les Etat Unies d'Amérique ; du domaine militaire à celui des affaires, toute une évolution pendant des décennies qui comprend des étapes successives pouvant être différentes mais qui s'accordent toutes sur l'importance de l'information comme matière première et carburant du fonctionnement.

##### 1.1.1 L'intelligence économique : genèse et évolution

Il est observé que de nombreuses disciplines, méthodes, technologies et sciences de l'armée américaine seront, après une durée donnée, utilisées par les acteurs du monde des affaires - *business* - dont les principaux sont les grandes entreprises et les entreprises multinationales notamment (le cas d'internet est le plus illustratif) ce qui leur donne un avantage durable et une puissance indiscutable. L'intelligence économique est l'une de ses outils, développée par les services américains. Cependant, l'activité de surveillance n'est pas une création du siècle, l'homme est inné de vouloir savoir ce qu'il entoure, de prévoir ce qu'il pourrait être, c'est l'une des données de bases de sa constitution.

##### 1.1.2 Le néo-panoptisme ou voir avant d'être vu

Savoir pour agir, c'est une caractéristique de base chez l'être humain, connaître son environnement pour planifier afin d'exécuter et en fin de réaliser ses objectifs. C'est le principe même de l'intelligence économique, c'est ce que font les gens, les entrepreneurs mais sans le savoir, ce qu'explique Eric DELBECQUE<sup>1</sup>« **Le désir de connaître pour maîtriser davantage son environnement en élaborant une stratégie et en mettant en œuvre des**

---

<sup>1</sup> Les politiques d'intelligence économique de Eric Delbecque et Gérard Pardini (Poche - 17 mars 2008

tactiques constitue l'un des fondements de toute démarche anthropologique. L'homme veut savoir pour agir : c'est une donnée de base de la condition humaine. » Connaître l'autre, l'ennemie en particulier, c'est-à-dire le domaine militaire, est une condition primordiale pour réagir : «voir sans être vu », ce que Philip BAUMARD<sup>2</sup> qualifie « surveiller la surveillance ». Des évolutions suivant des périodes et des conditions données (politiques, idéologiques,...) le principe a été modifié, il est devenu « voir avant d'être vu », ce que l'auteur appelle *néo-panoptisme*. Le schéma suivant clarifie ses différentes étapes au fil du temps

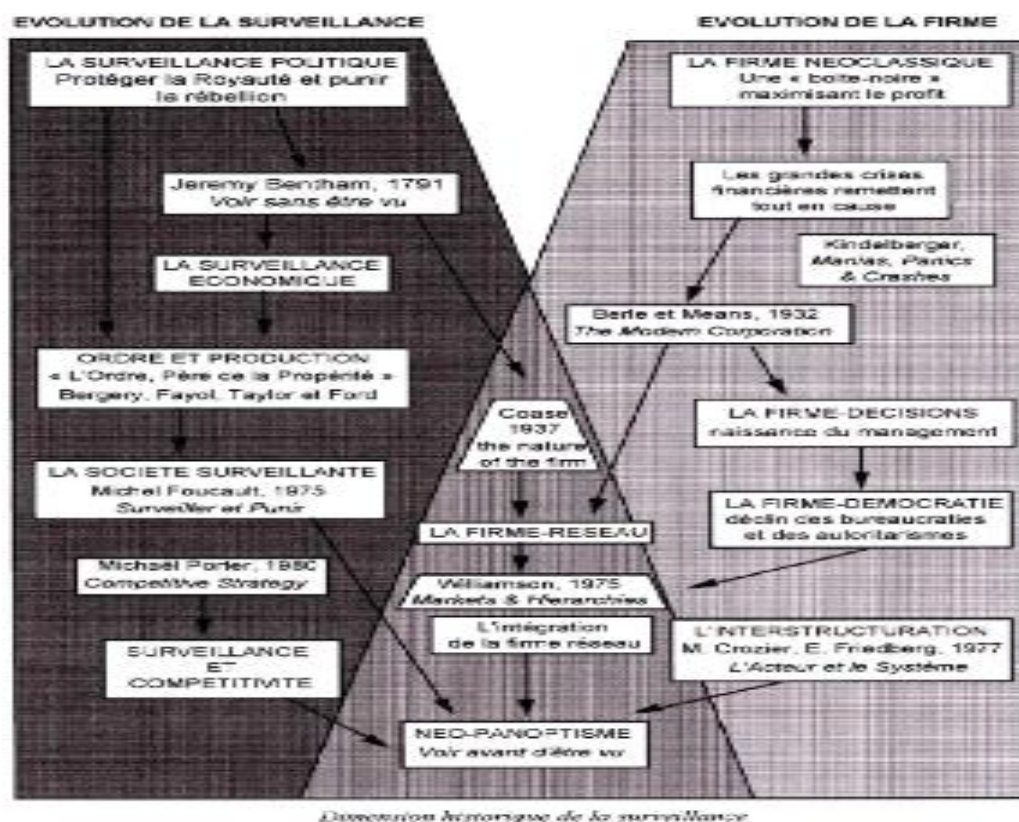


Tableau n° 1 surveillance des environnements concurrentiels

Il en découle que les deux dimensions historiques de la surveillance, politique et économique, ont abouti, après des intersections suivant une dimension temporelle, résultat de nombreux facteurs (Crises financières,...) et, par conséquent, des changements nécessaires, à une nouvelle tendance étant le néo-panoptisme.

Le néo-panoptisme est développé par l'auteur en se basant sur le panoptisme classique fondé par *Jeremy Bentham* (1787)<sup>3</sup> qui a construit une tour gérée par une seule personne permettant de surveiller tous les prisonniers l'entourant du fait que cette personne n'est pas vue afin de donner l'impression à chacun deux qu'il est surveillé même si ce n'est pas le cas, ce qui permet de réduire l'effort et le coût en jouant sur le facteur psychologique ; le néo-panoptisme remplace l'architecture physique par une architecture virtuelle, celle du système d'information ; on veut par ça donner l'impression d'être surveillé aux acteurs de l'environnement de l'organisation (interne et externe), tout en minimisant les nombre de personnes surveillant et en utilisant les technologies les plus développées.

<sup>2</sup> Philippe BAUMARD, Le vide stratégique, CNRS Editions, Paris, 2012.

<sup>3</sup> Voir annexe

Cette notion a d'autre conséquence tel que la minimisation du coût de la surveillance, l'invisibilité du surveillant qui fait oublier les individus de son existence tout en s'habituant de cette surveillance, la suppression des intervalles de la non- surveillance dus à de différentes raisons, d'où la notion de la veille, et éventuellement, la suppression de la surveillance elle-même « **...puisque la technologie, omniprésente, supprime la nécessité de son déploiement** » PH. BAUMARD, 1991, c'est une phase de recentralisation. Il ne s'agit pas ici de présenter cette hypothèse et d'étudier son raisonnement, mais plutôt d'étudier l'évolution du phénomène de surveillance en se basant sur le schéma et d'autres études.

### 1.1.3. Surveillance et paradigme d'information

L'auteur choisit comme point de départ la protection de la royauté et la punition de la rébellion, élément qui revient au passé très loin d'où la volonté de survivre caractérisant tout être vivant. Passant directement à la période des années trente, puisque elle représente une période distincte dans l'évolution de l'économie mondiale où la crise fut apparue (1929) poussant à revoir les différentes politiques et approches économiques.

Le schéma suivant résume les étapes après le début de la crise mondiale (1930), il traite le développement des technologies de l'information selon quatre périodes, centralisation, interactivité, individualisation et recentralisation.

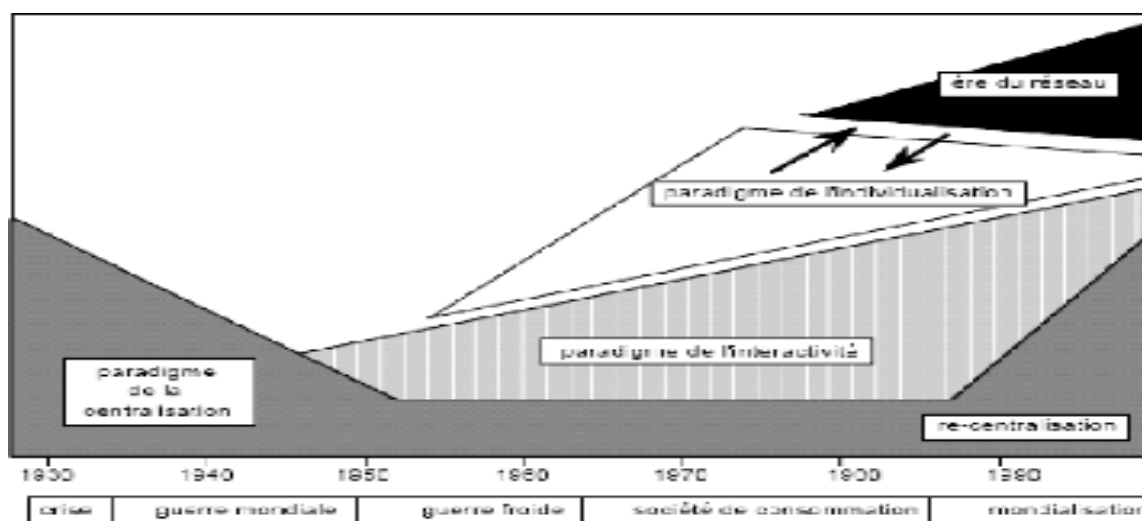


Schéma n°1 : étapes de la crise mondiale

Un nouveau concept apparaissant dans ce schéma devant être expliqué : le paradigme. Un paradigme « **...c'est avant tout l'exemple de référence (*paradeigma*), ou encore, un schéma pour l'acquisition de connaissances, [...] considéré comme le cadre de référence d'un groupe donné de chercheurs, de scientifiques et/ou de praticiens. Il est constitué d'un ensemble de modèles, de méthodes et d'acquis qui ne sont pas discutés, permettant de résoudre des problèmes propres à ce groupe.** » PH. BAUMARD, 1991

- le paradigme de centralisation : information dirigé par le haut, traitement long et système focalisé sur des questions scientifiques (calcul, ...), c'est un paradigme **classique orienté-système** car se focalisant sur le système technique d'où les moteur de recherche sur l'Internet émanent

- le paradigme d'interactivité : information encore centralisée mais temps d'accessibilité en seconde au lieu l'heure (apparition de mini- informatique) ;

- le paradigme de l'individualisation : l'apparition de micro-ordinateurs ont permis la décentralisation de l'information et son traitement sauf pour les informations essentielles qui restent centralisées, c'est un paradigme **cognitif orienté- utilisateur** où le facteur humain a eu une grande importance et le système d'information est considéré comme un système de communication -basé sur le système informatique- entre le producteur et l'utilisateur de l'information

Le paradigme orienté- utilisateur est devenu trop étroit ; ces dernières années, des recherches sont réalisées pour définir un autre paradigme où l'information n'est plus vue comme une donnée préconstruite mais comme « **...un processus d'interprétation et d'appropriation cognitive propre à un individu ou un groupe donné.** ». Il s'agit de trouver le moyen par lequel on peut « **...accéder à la connaissance de ce processus pour l'analyser [où] l'hypothèse est faite que pour les personnes engagées dans une activité professionnelle, cette activité contraint fortement le processus informationnel.** »<sup>4</sup>

Jusqu'à la fin des années trente, l'intelligence économique était moins nécessaire qu'aujourd'hui, elle est le résultat de:

- **la mutation conflictuelle endogène du capitalisme** (difficulté de réussite et de maîtrise des marchés augmentant le coût d'acquérir un avantage concurrentiel) ;

- **la rupture de logique de bloc de la guerre froide** (logique ayant conduit à la complexité et à l'incertitude) ; D'après **Antoine de Tarlé**, secrétaire général de la Chambre de commerce de Lyon qui a fait édité en France l'ouvrage d'Herzog sous le titre : *Le plan de guerre commerciale de l'Allemagne*, Payot, 1919.

- **l'évolution des formes de la guerre articulée sur les métamorphoses** des contraintes (établissant la guerre économique comme une conflictualité dominante) ; - **l'émergence de la société de l'information** (créatrice de concurrence et élément de suprématie cognitive en même temps.).

Ces tendances ayant abouti à une dimension conflictuelle de l'économie, à la complexité de l'environnement et à l'incertitude ont été les causes principales de l'apparition de la notion d'intelligence économique devenant l'outil principal du management stratégique.

Comme tout phénomène, en particulier ceux qui résultent et/ou influent les intérêts militaires et économiques notamment des Etat puissants, l'intelligence économique a fait et fait toujours l'objet d'écrits divers.

L'une des traces rares écrites dans ce domaine sur le savoir-faire allemand est le rapport de l'ingénieur Allemand HERZOG (1915) visant à protéger les intérêts de son pays dans le cas où elle gagne la première guerre mondiale « **...on suivra toutes les inventions et perfectionnements techniques réalisés à l'étranger, pour les porter à la connaissances de ces industriels allemands qu'ils peuvent intéresser** » Après quelques années, Anton Zischka écrit sur le rôle de l'information ouverte et sa gestion dans l'industrie de la pêche Japonaise.

En fait, l'apparition de la notion de l'intelligence économique dans son sens actuelle était aux Etat unis pour plusieurs raisons.

---

<sup>4</sup> Op.cit.

## - l'intelligence économique : aux USA

L'apparition d'une culture doctrine sur l'intelligence économique aux Etats-Unis n'est pas venue du hasard, c'est le résultat de deux facteurs que PH. BAUMARD explique :

« - le rôle de la puissance américaine dans le développement de l'économie de marché, le systématisme avec lequel les savoirs de l'intelligence économiques sont articulés avec les savoirs de gestion et diffusés à l'encadrement managérial. ».

### 1.2 - apparition du terme intelligence économique

La première définition de l'intelligence économique moderne datant de 1967 est d'origine américaine, proposée par **Harold Wilensky**, dans un ouvrage intitulé : "**L'intelligence organisationnelle**" (elle sera introduite dans le paragraphe suivant), il a choisi pour cela le sous-titre « *Knowledge and Policy in Government and Industry* » PH. BAUMARD. R.E Freeman a écrit aussi sur l'intelligence économique en mettant l'accent sur l'influence d'acteurs n'appartenant pas au marché (média, syndicat,...) qu'il a qualifié « *stakeholders* » ou détenteurs d'enjeux (littéralement). En 1980, M. Porter a mis l'accent sur le rôle de l'intelligence dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel.

Face au développement des pays de l'Europe et du Japon, après la fin de la guerre froide, avec le développement de l'Internet et le phénomène de la globalisation du marché engendrant l'apparition de nouveaux concurrents, le pays des Etats-Unis a développé sa politique publique en matière d'intelligence économique et ce à partir des années 1990. Elle a eu pour objet de mettre aux services des entreprises américaines des outils permettant d'en faire face.

#### 1.2.1 USA : une politique dynamique et agressive

Le président Bill Clinton, suivant une politique commerciale agressive et dynamique, a lancé de nombreux projets pour le développement de l'intelligence économique aux Etats Unis « Nous allons passer rapidement à ouvrir les marchés étrangers à la qualité de biens et services américains. Nous demandons instamment à nos partenaires commerciaux en Europe et en bordure du Pacifique d'abandonner les pratiques de subventions et de commerciales déloyales dans des secteurs clés comme la construction navale et aéronautique, ... »

Ces paroles ont été traduites en organisations d'intelligence économique :

- En 1992, Clinton décide la création d'un conseil de sécurité économique qui sera appelé après « *National Economic Council (NEC)* » ayant pour objet d'organiser et d'harmoniser les négociations commerciales.
- EN 1993, une nouvelle politique a été lancée par le président reposant sur l'économie comme le coeur de toute démarche internationale, le soutien de l'exportation ; cela a aboutit à la naissance de TPCC ;
- TPCC ou « *Trade Promotion Coordinating Committee* », représentant une première réponse à la concurrence internationale.
- La création d'une cellule d'appui chargée de surveiller les grands projets d'exportations mondiaux baptisée « *Advocacy Center* », elle a pour mission aussi de coordonner les 19 agences gouvernementales constituant le TPCC.



- La mise en place d'une infrastructure informationnelle fédérale puissante.
- La création de *l'Information Security Oversight Office* ayant pour mission la protection et la gestion des informations confidentielles concernant les domaines de la technologie et de l'économie.
- La création du *National Counter Intelligence Center* chargé du contre-espionnage économique (coopération entre entreprises et administrations américaines).
- La création du *Committee on Foreign Investment* pour la régulation d'acquisitions des entreprises américaines par des entreprises étrangères.
- La création de la *War Room* qui a pour objet la conduite de la stratégie en terme d'intelligence économique pour permettre aux entreprises américaines de conquérir les marchés internationaux.
- Aussi, le *Joint Vision 2010*<sup>5</sup> consistant à « **définir la supériorité dans le domaine de l'information, c'est-à-dire la capacité à collecter, traiter et diffuser l'information en flux continu, et empêcher dans le même temps l'adversaire d'acquérir cette capacité** » .

Les différentes phases du développement de l'intelligence aux Etats-Unis démontrent la dynamique et l'agressivité de la soutenance de cet Etat à ses entreprises afin d'assurer leur survie et un développement durable facteur clé du développement d'une économie de marché dont l'acteur principale est l'entreprise elle-même. D'autre part, elles consacrent les traits de la culture américaine caractérisée par le travail « en gros et des grandes choses », implantation, investissement, gains,...En revanche, des pays comme le Japon se distinguent par le développement silencieux découvert généralement après expansion (ex : vente des automobiles japonaises aux Etats-Unis),ils ne s'occupent même pas d'assigner l'intelligence économique au japonais bien que la culture de cette société s'appui pleinement sur l'information, ce que Christian Harbulot et PH. BAUMARD explique « **Les japonais ne cherche plus à dissimuler ce qui a fait leur force dans le passé. Ils se justifient en expliquant que ce sont les Américains qui ont donné l'exemple en créant une nouvelle division à la CIA : the Planning and Coordinating Division qui est chargé du renseignement économique en Europe et au Japon** ».de ces brèves présentations de l'historique de l'intelligence économique, nous verrons dans ce qui suit la perception de cette activité et les différentes approches la traitant.

### 1.3. Les différentes approches de l intelligence économique :

L'intelligence économique a eu plusieurs définitions suivant diverses approches, nous allons nous baser sur celle qui est la plus proche à l'entreprise, ses moyens et ses capacités. Nous devons ainsi dire ce que cette activité n'est pas pour éviter toute confusion.

#### 1.3.1. Notion d'intelligence économique :

La perception de l'intelligence économique repose sur la manière dont les chercheurs, les experts et les praticiens l'appréhende c'est ainsi que nous avons plusieurs approches.

- **L'IE selon les Organismes officiels et les chercheurs**

---

<sup>5</sup> jointVision 2010est le modèleconceptuel dela façon dont l'armée américaine va canaliserla vitalitédu peupleetoptimiser les occasionstechnologiquespour atteindre de nouveaux niveaux d'efficacitéencombatcommun

Le rapport du commissariat général du plan (France) définit l'intelligence économique comme « **...l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux acteurs économiques, obtenue légalement** ». <sup>6</sup>

Les termes les plus distincts dans cette définition, qui feront l'objet d'une analyse par la suite, sont : actions coordonnées, traitement, distribution, protection, information utiles, obtenue légalement.

Elle peut être définie aussi comme «**...l'activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes** » Harold Wilensky, "L'intelligence organisationnelle", 1967 .Christian HARBULOT propose la définition « **...l'intelligence économique se définit comme la recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités** » . <sup>7</sup>

PH. BAUMARD définit l'intelligence économique selon les deux axes offensif et défensif comme « **...une pratique offensive et défensive de l'information. Son objectif est de relier entre eux plusieurs domaines pour servir les objectifs tactiques et stratégiques de l'entreprise. Elle est un outil de connexion entre l'action et le savoir de l'entreprise.**».

La définition donnée par Alain Juillet (2004) <sup>8</sup>, un haut responsable pour l'intelligence économique en France relie la maîtrise de l'information à la compétitivité de l'entreprise et de l'économie en général, selon lequel elle est un «**...Mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique et qui a pour finalité la compétitivité et la sécurité**

**de l'économie et de l'entreprise... »** .L'Institut des Hautes Etudes de la Défense Nationale français (IHEDN) l'a défini comme « **Une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.** » *À cette définition peut être ajoutée une dimension supplémentaire.* « **Cette démarche implique une politique adaptée de protection des connaissances et du savoir de l'entreprise et peut nécessiter l'emploi d'actions offensives.** » .

La définition de Sawka (1996) est exhaustive qui se base sur l'information et prise de décision, «Il a estimé que l'IE est un prélude à prendre des décisions éclairées, et fait en outre valoir que l'intelligence peut être considérée comme une action d'information sur un client, la situation du marché, , un concurrent ou de toute autre influence externe .» .

Ces définitions démontrent toutes l'importance de l'information dans l'élaboration de la stratégie d'entreprise ; cependant, chacune d'elle met l'accent sur un angle donné, en fait, ces derniers représentent l'ensemble des fins de l'intelligence économique ayant pour objet de faire prendre la bonne décision stratégique et la bonne mise en œuvre. Avant d'analyser ces définitions, il est ainsi utile de présenter quelques-unes données par des experts et praticiens.

---

<sup>5</sup>Ibidem, d'après Pierre Canesa, l'intelligence économique et stratégie : l'organisation française, Janvier 2004

<sup>7</sup>Mika Hannula ET Virpi Pirttimaki, a Cube of Business Information, (3)Journal of Competitive Intelligence and Management, Spring 2005, www.scip.org.

<sup>7</sup>Alain Juillet (né le 14 septembre 1942 à Vichy dans l'Allier) a dirigé, développé et réorganisé plusieurs grandes entreprises, avant que ne lui soient confiées certaines missions pour le compte du Premier ministre et du ministère de la Défense.

**- L'IE selon les praticiens :**

Chez l'entreprise *SHELL* l'intelligence économique, selon Manjula Nadarajah,<sup>9</sup> Senior

Strategic Market, est utilisée pour l'identification des priorités d'actions stratégique. «Nos activités de renseignement nous fournissent les informations que nous avons besoin pour prioriser nos actions stratégiques et de veiller à ce que le calendrier de mise en œuvre soit optimisé. [...] Et nous croyons fermement dans la planification d'entreprise qui est pris en charge par des informations soigneusement analysés. ».

*ABB*, entreprise leader en technologie met l'accent sur l'activité d'intelligence et son importance dans la prise de décision stratégique: « Notre équipe veut offrir un service de renseignement différenciée et ciblée pour nos décideurs clés en gardant systématiquement le suivi de nos affaires, des marchés et des concurrents. [...] En conséquence, notre gestion a une vision claire de la taille des marchés et des actions, des taux de croissance actuelle et à venir très intéressant,

» Daniel Niederer, Assistant Vice President and Head of Strategy Controlling & Operations

Pour *American Airlines*, l'intelligence économique doit porter sur les concurrents, directs et indirects: « ... l'équipe de veille concurrentielle ratisse large pour à mener des enquêtes, y compris au niveau des concurrents directs et indirects, les grandes compagnies , etc..... » ce qui peut être compris de la déclaration de Carmine Romano, American's Vice President of Maintenance «*We wanted [...] to see these companies' capabilities, if they are growing and, if we were going to compete, how much it would cost.* »<sup>10</sup> cela se traduirait par : Nous voulions [...] pour voir les capacités de ces entreprises, si elles sont de plus en plus performantes et, si nous allions à la compétition, combien il en coûterait. »

Toutes ces définitions citent généralement les mot processus, actions coordonnées, démarche organisée, information obtenue légalement, sources ouvertes, collecte, traitement, distribution, protection, et aussi, utiles aux acteurs économiques, servir les objectifs stratégiques, compétitivité et sécurité de l'entreprise, aide à la décision, *actionnable information*. Le premier groupe regroupe l'ensemble des étape du processus de l'intelligence économique (que nous allons détailler plus loin), de la collecte à la protection de l'information, le second porte sur les objectifs de cette activité qui doivent assurer tous la compétitivité de l'entreprise. Elles mettent l'accent aussi sur « la légalité » des méthodes et des outils permettant l'acquisition des informations.

Les praticiens se focalisent généralement sur la satisfaction de leurs besoins (stratégique en particulier), la connaissance du marché (part, taille, taux de croissance), les concurrents, leurs capacités et leur état, etc., ils cherchent à ce que l'intelligence économique leur porte. Cet élément sera revu dans l'étude pratique où des exemples pratiques vont être posés.

D'autres appellations ont été données à l'intelligence économique tel que Intelligence stratégique, veille stratégique <sup>(1)</sup>, et en anglais, *Competitive Intelligence, Strategic Intelligence, Business Intelligence, Market Intelligence, Environmental scanning, Strategic*

---

<sup>9</sup>Voir annexe n°6

<sup>10</sup><http://www.yasni.fr/carmine+romano/recherche+personne/DE>

*scanning*, Vigilant Information System, Early warning system...<sup>(2)</sup> ; cependant, des différences ont été ainsi faites à l'égard de ces termes.

Quelque soit l'appellation, l'intelligence économique est l'ensemble des éléments, légales, utilisées pour assurer l'information pertinente aux décideurs en collectant, traitant, stockant, des informations et en la communiquant sous forme de connaissances et de renseignements sur l'ensemble des acteurs de l'environnement - les concurrents directs et indirecte en particulier, ayant ou auront une influence sur l'organisation.

Il en résulte que l'intelligence économique a une raison d'être, et constitue des outils, des produits et un processus, et des produits. Cette raison est bel et bien la satisfaction des besoins des décideurs en information sur les acteurs du micro et du macro- environnement, en même temps que la protection de sa situation. Le processus représente l'ensemble des étapes du système d'information qui ont été étudiées dans le premier chapitre et sur lesquelles nous allons revenir, les produits sont les connaissances et les renseignements ayant pour objet la prise de décision, on peut dire donc qu'elle regroupe l'activité de veille stratégique et celle de protection de l'information.

Ce que l'intelligence économique n'est pas. Cette question mérite d'être posée, car plusieurs personnes confondent cette notion avec d'autres opérations, légales ou illégales. L'intelligence économique n'est pas :

- Une étude de marché « *Competitive intelligence is not market research [...] often focuses on fulfilling a specific information need or set of needs* »<sup>(1)</sup>, c'est un processus continu ;
- De l'espionnage industriel ;
- Une méthode apologue qui dit ce qui va se passer sûrement demain ;
- Opérations de recherche sur bases de données ou Internet ;
- Un travail d'une personne,...

La notion de l'intelligence économique varie d'un pays à l'autre, selon la culture du pays utilisateur. Certains pays l'acceptent facilement voire, elle y est déjà enracinée car la société est habituée à la maîtrise de l'information comme la société japonaise. D'autres pays le sont comme innovateurs comme les Etats-Unis ; d'autres manifestent peu d'intérêt, alors qu'elle doit être au centre des préoccupations des entreprises en raison de la mondialisation .

### 1.3.2- L'intelligence économique à travers le monde :

Bien que les étapes fondamentales soient identiques, l'intelligence économique connaît des spécificités émanant des particularités des cultures des pays, nous allons exposer brièvement les différentes conceptions.

#### - l'approche anglo-saxonne

D'après BAUMARD (1991), l'approche américaine est caractérisée par une surveillance continue toutes directions. C'est le *monitoring* utilisant des bases de données où des opérations d'enregistrement sont effectuées systématiquement sur des fichiers informatiques, ce terme vient du « monitor », terme anglais supposant que les veilleurs passent la plus part

du temps derrière l'écran, il a pour objet de « **développer et de communiquer une compréhension profonde de la concurrence au sein de l'entreprise** » .

Un monitoring efficace doit permettre les éléments suivants :

- connaître les sources ouvertes et publiées de l'environnement,
- motiver les sources de son organisation, c'est-à-dire le personnel,
- identifier et expliquer les acquis méconnus de l'entreprise en matière d'intelligence,
- établir une typologie de l'information désirée et se fixer un rythme d'acquisition, - développer un réflexe de communication au sein du personnel,
- aménager des canaux de distribution sélective de l'information,
- développer des programmes d'entraînement et de l'information,

Les bases de données utilisées sont des bases externes, comme les *Newsnet* ; une activité sur papier vient de compléter le monitoring dit *newsclipping* qui sert à classer, synthétiser et indexer dans des fichiers (en papier ou informatisés) des coupures de presse. Le *newsclipping* utilise comme sources les fichiers publics comme le « *Uniform Commercial Code filings* » et le « *federal filing* » étant des rapports sur la santé financière et l'endettement des entreprises concernant le domaine public, et des sources privées comme la lettre d'information publiée par Digital Equipment sous le nom de « *Technologie Executive Roundtable* ».

Le monitoring connaît des difficultés comme le manque de mobilisation du personnel, car ces derniers trouvent généralement de difficultés de connaître les informations qui leur sont utiles, et de prendre du temps de rassembler ou de partager l'information ; la cellule du monitoring risque de perdre sa mission car elle est du caractère « tous azimuts » et elle se concentre généralement sur une voie donnée. D'autre part, elle a tendance à perdre sa mission d'information du plus grand nombre. Des solutions ont été proposées consistant à se focaliser sur un élément unique, et à faciliter la circulation de l'information au sein de l'entreprise en créant une ligne téléphonique permanente pour l'accueil de l'information, une *hot line* ou un réseau d'information (courrier électronique),...Face à ces difficultés, les entreprises américaines ont choisi une autre voie, c'est le *benchmarking* en se basant sur les techniques utilisées par les organismes étatiques du renseignement en se concentrant sur un seul acteur de l'environnement suivant la logique des cinq forces proposée par Michel Porter, c'est-à-dire un benchmarking propre à chaque force du secteur (voir section 2 analyse stratégique ).

**-L'approche anglaise**, est un pays qui reste peu avancé en intelligence économique par rapport aux Etats-Unis, peu d'articles ont été écrits ; des confusions sont remarquées avec l'étude de marché et l'espionnage, on fait appel souvent à des experts américains qui ne connaissent pas généralement la réalité de l'environnement de la grande Bretagne.

Les attitudes envers cette activité sont essentiellement : trop de réflexion sur le présent tout en s'inquiétant du futur, chercher à connaître ce que les concurrents vont faire plutôt que de chercher ce qu'ils sont entrainés de faire, reconnaître que cette activité est indispensable pour la réussite future....

**-L'approche Allemande, « Les Allemands me demandent systématiquement de les éclairer sur les maillages intra- et trans-industries... ».** Depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle, le système de renseignement économique allemand se caractérise par sa forte concentration d'après PH. BAUMARD (1991), il est fondé sur les principes suivants :

- « - les banques sont parties prenante dans les affaires de leurs clients,
- une émulation collective est toujours recherchée par la concertation,
- l'intérêt général allemand subordonne les intérêts particuliers [ce qui n'est pas le cas pour les entreprises américaines],
- la prise d'information et la communication sont indissociées
- une trace écrite et un comportement rigoureux dans le recueil de l'information ».

Les appellations allemandes sont: *Wettbewerbsforschung und - Wettbewerbsaufklärung*;

***Wettbewerberforschung; Konkurrenzanalyse und - Beobachtung.***

Le réseau allemand est constitué des spécialistes d'affaires. Ce pays ne cherche pas à démontrer sa puissance comme les Etats-Unis où aucun signal de son activité de surveillance n'est transmis aux surveillés (voir sans être vu).

**-L'approche japonaise : « ...les japonais me demandent systématiquement de les éclairer sur les systèmes décisionnels tant au niveau de leurs points faibles que de leurs acteurs-clés... »**La réussite des japonais se base pleinement sur la surveillance. Rechercher de l'information est l'une des principales caractéristiques de la société japonaise ce qui rend cette activité rapidement et aisément utilisée. Le japon dispose du meilleur système d'information stratégique d'entreprise dans la planète, c'est ce qu'ils cherchent eux-mêmes à faire comprendre les gens (BAUMARD, d'après Jaques GRIMALDI,\* thèse de doctorat), c'est la théorie de la potentialité de la surveillance qui minimise le coût de son Le réseau privé Worldwide Information Network (WIN) élaboré par la maison de commerce sogo-shosha est l'un des cinq premiers réseaux privés (avec les réseaux de la CIA et d'Electronic Data System racheté par General Motors). Pour les japonais, les intérêts personnels sont subordonnés aux intérêts du groupe, et les intérêts du groupe sont subordonnés aux intérêts du pays, c'est une relation de symbiose.

**-L'approche française : « ...Et les français, systématiquement, s'intéressent à leur image »** Au contraire des Etats-Unis, du japon et de l'Allemagne, « **Le système français d'information économique et stratégique [...] n'est pas fondé sur la rentabilité réelle des données fournies aux organisations et entreprises nationales.[II] est fondé sur la présence diplomatique française à l'étranger...** ». Cette description faite par l'auteur Philip BAUMARD (1991), chercheur français, vise à attirer l'intention des institutions et des entreprises françaises de la réalité de la surveillance et de l'information dans ce pays tout en donnant des propositions en se basant sur les travaux de Christian Herbulot<sup>11</sup> ayant pour but la rationalisation de la collecte nationale d'information pour utilisation stratégique et tactique.

**-L'approche soviétique :**

---

<sup>11</sup>Christian Harbulot, né le 19 décembre 1952 à Verdun, est directeur de l'École de guerre économique et directeur associé du cabinet de conseil Spin Partners, spécialisé en intelligence économique et lobbying.

Le renseignement des entreprises est fait par l'Etat. C'est la présence de l'ennemi qui justifiait le système d'information stratégique de l'URSS (les Etats-Unis) <sup>(1)</sup>. Cela suppose la suppression de cette activité dans le cas où l'ennemi disparaît. Les exigences économiques ont abouti, notamment après la chute de l'URSS, à la révision de cette politique de renseignement où le nombre des « ennemis » augmente, mais cette fois-ci dans le domaine économique, il y a les Etats-Unis, l'Allemagne, le Japon, ..., cette révision peut toucher sa structure (lourde) comme elle peut toucher la qualité de ses agents : agents experts en agents généralistes, c'est ce que PH. BAUMARD décrit : «...**de former ses bureaucrate du renseignement au management de l'information concurrentielle** ». Cette tendance met l'accent sur l'interdépendance économique et politique (entre nations et entreprises).

Anglo-saxonne, francophone, ou autre approche, les fondements de l'intelligence économique sont identiques. C'est, rappelons, le processus d'acquisition, de traitement, de stockage et de diffusion de l'information que nous considérons « veille stratégique », ajouté la protection de l'information.

### 1.3.3- les enjeux de l'intelligence économique en Algérie

Les entreprises ne peuvent pas travailler sans veille externe et sans prendre connaissance de ce qui se passe dans leur environnement. Elles doivent se mettre à niveau par rapport à leur environnement de façon à acquérir des techniques internationales pour leur plus grand bénéfice. Le pétrole va bientôt finir et la richesse qui va rester, c'est notre industrie. L'intelligence économique est l'un des facteurs succès car elle ramène de l'innovation aux entreprises", un effort de mobiliser les entreprises nationales autour de cet impératif de se doter d'un système de veille stratégique et d'instituer en leur sein des cellules d'intelligence économiques.

Il y a peu d'entreprises qui utilisent l'intelligence économique à l'image de Sidal, Sonelgaz et Algérie Télécom et il est impératif que d'autres entreprises encore intègrent cette nécessité

#### 1.3.3.1 L'Enjeu du changement au niveau des entreprises

L'enjeu du changement au sein des entreprises. L'entreprise moderne doit pouvoir détecter dans son environnement proche et lointain toute transformation porteuse de sens, c'est-à-dire celle qui va modifier fortement et durablement le rapport de force entre elle et ses concurrents. Ces bouleversements revêtent deux dimensions. Ils peuvent d'abord venir du marché : évolution des comportements des clients, émergence de méthodes nouvelles pour vendre des produits habituels, etc. Ils peuvent venir ensuite du développement innovation fondamentale, celles qui sont liées à l'apparition des produits totalement nouveaux pour servir un besoin existant ou à l'apparition de nouveaux processus de production, susceptibles de conduire à des sauts de productivité exceptionnels. D'autres communications aussi intéressantes ont été faites à l'image du timing d'une rumeur pour s'assurer qu'elle fonctionne et de la création d'observatoires économiques consacrés à l'intelligence territoriale.

Dans les mœurs politiques en Algérie, l'information économique et sociale a toujours été reléguée au second plan, ce qui n'est pas sans conséquence négative directe sur de nombreux « ratages » dans la planification de l'action de l'Etat dans sa mission de gestion des affaires publiques. En fait, ce que l'on appelle aujourd'hui « l'intelligence économique », ou la « bonne gouvernance » selon une version plus « à la mode », est en réalité une aptitude des gouvernants à maîtriser l'information, à prévoir ce qui va se passer pour être capables de se projeter dans l'avenir avec une marge d'erreur la plus réduite possible. L'information statistique a une importance telle que des actions de développement peuvent être planifiées dans le temps et dans l'espace à des échéances pouvant aller jusqu'à des décennies, voire un

siècle. L'installation, du Conseil national de la statistique intervient justement à un moment où l'Algérie « trébuche » à cause d'un manque cruel d'une information économique et sociale fiable et crédible à même « d'aiguillonner » l'action des pouvoirs publics dans la bonne direction.

Parce que les institutions existantes, sans préjuger du travail qui est le leur, à l'exemple du Conseil national économique et social (CNES) et de l'Office national des statistiques (ONS), sont restées jusque-là « confinées » dans un simple rôle de « chiffreurs », il est présentement urgent de donner à l'information économique et sociale en Algérie une place de choix dans toute action de planification à court, moyen et long terme du développement dans ses multiples dimensions, d'abord humaine, ensuite stratégique, dans le sens où elle doit considérer dans une approche globale et intégrée toute la problématique d'un essor durable des populations. Aussi vrai que le nouveau Conseil national de la statistique aura une mission de premier plan à accomplir en tant qu'instrument scientifique de coordination et d'animation de l'information statistique pour une maîtrise de l'action de développement, il n'en demeure pas moins valable que d'autres mécanismes restent à imaginer pour faire cesser ce sentiment tenace que le pays navigue à vue. Le rôle des services comme la DRS, les missions économiques au niveau des ambassades, les fédérations, les chambres représentant les filières, le patronnât etc..Auront un rôle déterminant dans le système.

Peut-on dépasser le stade des définitions et de l'initiation à l'intelligence économique en Algérie pour dégager les termes d'une mise en œuvre concrète des stratégies, démarches et outils d'intelligence économique tant au niveau de l'Etat qu'au niveau des entreprises ? Le concept d'Intelligence Economique (IE) a reçu une grande attention depuis quelques années de la part de différents acteurs des sphères politique, économique et académique en Algérie. Ces acteurs, qui cherchent à se positionner sur un marché porteur, ont des motivations diverses qui ne vont pas forcément dans le sens de l'intérêt de la Nation. Voilà un premier élément d'explication au constat suivant : Sans prétendre faire un état des lieux de l'IE en Algérie, nous pouvons développer notre constat à deux niveaux d'analyse : "Au niveau du leadership politique, le gouvernement n'a pas réussi à dégager un plan d'action pour répondre aux prérogatives qui sont les siennes dans ce domaine et rattraper le retard accusé par notre pays en la matière.les pouvoirs publics ont manifeste leur position à cette préoccupation de l'IE , le conseil des ministres consacré à l'IE, s'est avéré être le meilleur moyen d'expédier le débat sur cette question (le dossier de l'IE rejoint ainsi celui de la réforme de l'Etat, de l'Education...) ; " Au niveau des entreprises, le concept n'a pas suscité d'actions concrètes et les rares tentatives de mise en place de cellules d'IE et de veille stratégique ont été abandonnées pour des raisons que nous discuterons plus loin. Cette réflexion se propose de donner quelques éclairages sur les conditions de mise en œuvre des stratégies, démarches et outils d'IE à la lumière de la réalité algérienne.

### **1.3.3.2 Les pouvoirs publics et l'intelligence économique.**

La nécessité d'une action de l'Etat se justifie par les éléments suivants : "Le poids du secteur public dans l'économie nationale ; "L'importance de ses structures dans ce domaine (appareil statistique, ambassades, chambres de commerce...) ; "Son rôle dans la définition des axes prioritaires de développement et par conséquent des actions prioritaires d'IE ; "Ses pouvoirs régaliens. Cette action, si elle est nécessaire, doit, néanmoins, éviter deux écueils : le premier,



en relation avec le désengagement total de l'Etat de la sphère économique, entrepris depuis le début des années quatre vingt dix sous l'impulsion (ou le prétexte) de l'ajustement structurel, le second consiste en un retour à l'assistanat ou à une substitution de l'Etat aux entreprises dans leur rôle dans ce domaine. L'une des priorités actuelles est de faire un état des lieux de l'IE en Algérie. Cette action doit poursuivre les objectifs suivants : "évaluer les besoins réels ; "mobiliser les acteurs concernés ; "faire émerger des propositions constructives ; "définir les actions prioritaires. Il faut qu'il ait un processus d'évaluation qui doit être établi comme par exemple les états généraux des systèmes qui actuellement sont considérés comme un système important

1- système d'éducation de formation et de recherche

2-Système d'information et des statistiques

3- système économique dans son ensemble

L'entreprise algérienne, plus particulièrement celle relevant de la PME, est appelée désormais à se mettre à l'heure de l'intelligence économique pour une meilleure performance et une présence plus efficace sur un marché mondial de plus en plus concurrentiel. Les entreprises concernées en Algérie sont le plus souvent des petites et moyennes entreprises qui ne peuvent que recourir à l'Etat, à défaut de pouvoir créer des services spécialisés dans la collecte et le traitement de l'information économique. Très souvent, ces PME/PMI sont incapables de mutualiser leurs besoins et leurs moyens en matière d'acquisition et de traitement de l'information et se trouvent, par conséquent, en situation de dépendance vis-à-vis d'entreprises concurrentes bien plus grandes, ce qui affaiblit leur position stratégique et leur compétitivité.

Le concept d'intelligence économique qui désigne l'anticipation et l'ensemble des actions permettant à une entreprise d'aller vers une option déterminée, compte tenu des informations et des connaissances en sa possession, n'est pas, comme on a tendance à le penser parfois, une nouvelle discipline née de la diffusion, à l'échelle mondiale, de nouvelles technologies et de l'émergence de la société de l'information. En Algérie, voilà plus de six ans année déjà, le gouvernement a pris position pour le développement de la culture de l'intelligence économique dans les entreprises avec l'aide de l'Etat. En décembre 2006, le Conseil de gouvernement s'est effectivement penché sur cette question en définissant l'intelligence économique comme une « démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens qui unissent les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques ».

## **Section 2- : de l'analyse stratégique à la veille stratégique jusqu'à la protection de l'information « une condition stratégique »**

Cette section remet en cause la notion du système d'information et son processus représentant le cœur de l'activité de l'intelligence économique. Elle passe par l'analyse stratégique aux différents types de veille, qu'elle soit passive ou active. Elle traite également ses composantes qui sont, en réalité, une catégorisation des données à collecter de l'environnement externe en fonction des acteurs y exerçant et leur impact sur l'organisation : marketing pour les clients, concurrence pour les concurrents, technologique pour la technologie,... ; l'entreprise est aussi

surveillée, à sa faveur (ex : en tant qu'un client), ou à sa défaveur (ex : en tant qu'un concurrent, ce qui rend indispensable la protection de son patrimoine informationnel.

## **2-1 : Analyse stratégique.**

### **2.1.1. Considérations générales :**

La stratégie constitue un des domaines les plus récents de la gestion des entreprises. Un de ses champs d'investigation consiste à analyser ce que l'entreprise sait et peut faire pour maintenir ou accroître sa compétitivité. En 1962, la stratégie était définie par Alfred Dupont Chandler <sup>12</sup> dans son ouvrage « *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise* », comme celle qui consistait à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettraient d'atteindre ces buts, ces objectifs.

La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de mission définies par la politique général de l'entreprise. Elle précise :

Les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples marchés / produits ou les triplés produits / marchés / technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts. Elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement.

Le mode de développement qui sera privilégié au cours du temps, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité, etc. Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergie entre les activités de l'entreprise. L'analyse stratégique est un processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille stratégique, permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une entreprise à passer, de la position concurrentielle prévisible à terme, à la position voulue par ses dirigeants.

L'analyse stratégique intègre les diverses caractéristiques informationnelles et organisationnelles de l'entreprise et de son environnement. L'élaboration des stratégies d'une entreprise va se baser essentiellement sur la prise en compte de ses interactions avec son environnement.

La conception de l'environnement dans la pensée stratégique peut varier, d'où cette rapide typologie qui va permettre d'identifier les principaux modèles d'analyse stratégique :

L'analyse par l'activité, le modèle SWOT.

L'analyse par les forces concurrentielles, le modèle PORTER.

L'analyse par le processus de décision, le modèle IDC.

### **2.1.2 L'analyse par l'activité : le modèle SWOT :**

---

<sup>12</sup> Alfred Dupont Chandler dans son ouvrage « *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise* » Éditeur : MIT Press; Édition : Reprint (1 janvier 1974)

L'analyse SWOT<sup>13</sup> ou matrice SWOT, de l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces), est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique. Les expressions équivalentes en langue française sont « Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses ». Le modèle d'analyse stratégique SWOT est introduit pour la première fois par des professeurs de Harvard, qui proposent une première définition des orientations stratégiques d'une entreprise. Il consiste à effectuer deux diagnostics :

Un diagnostic externe, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tel que l'analyse par les forces concurrentielles de Michael Porter (section 2.1.3). Il peut s'agir par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés, etc.

Un diagnostic interne, qui identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que Benchmarking. Il peut s'agir par exemple du portefeuille technologique, du niveau de notoriété, de la présence géographique, du réseau de partenaires, de la structure de gouvernement d'entreprise, etc.

L'analyse SWOT permet de déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier ou de créer de nouvelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences fondamentales de l'organisation. C'est la confrontation entre les résultats du diagnostic externe et ceux du diagnostic interne qui permet de formuler des options stratégiques. Cette formulation d'options stratégiques constitue l'intérêt de l'analyse SWOT. Elle est conditionnée de quatre critères à savoir Forces/ opportunités, Forces/ Menaces, Faiblesses/ Opportunités, Faiblesses/ Menaces.

**Forces/ Opportunités:** consiste à identifier les forts axes de compétences de l'entreprise pour définir de nouvelles opportunités extérieures pour la réalisation de la stratégie,

**Forces/ Menaces:** définit et assemble les savoir-faire interne à l'entreprise pour affronter les menaces extérieures,

**Faiblesses/ Opportunités:** permet de révéler les faiblesses interne d'une entreprise et d'exploiter les opportunités externes afin d'améliorer ses points faibles,

**Faiblesses/ Menaces:** elle permet de définir une stratégie pour une entreprise consciente de ses faiblesses afin de se protéger des menaces extérieures.

La matrice SWOT n'apporte cependant une aide pertinente que dans la mesure où les questions initiales sont convenablement posées, que l'on puisse y répondre, et que l'on a bien analysé chaque domaine en termes de performance mais aussi d'importance.

Nous décrivons dans la Figure 2, l'analyse stratégique selon le modèle SWOT.

---

<sup>13</sup>L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique aussi connue sous l'appellation de matrice LCAG du nom de ses quatre développeurs les professeurs de la Harvard Business School (LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS, GUTH)

		Approche interne		
		Liste des forces	Liste des faiblesses	Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses
Approche externe	Liste des opportunités	Comment maximiser les opportunités ?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?
	Liste des menaces	Comment minimiser les menaces ?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?
	Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces			

Figure 2: Le modèle SWOT .

Ce modèle a l'avantage d'être attractif en raison de sa logique cartésienne. Il peut s'appliquer à une situation simple en permettant l'extraction d'informations quantifiées. Il permet surtout en situation complexe de concevoir une schématisation rapide, claire et précise d'une réalité. L'environnement est vu comme une entité faite de menaces et d'opportunités que l'on détecte à partir de faits et d'observations quantifiées (bilans, parts de marchés, etc.) et auquel fait face l'entreprise.

### 2.1.3 L'analyse par les forces concurrentielles : le modèle PORTER

Dans l'analyse des forces concurrentielles, on ne considère plus que les forces du marché déterminent le type de concurrence et que l'entreprise n'ait qu'à s'y adapter. Au marché se substitue l'industrie (le secteur) dans laquelle l'entreprise peut modifier les conditions de son environnement. Ce modèle est introduit par [M .Porter, 1980]<sup>14</sup>, il consiste à résumer l'environnement d'une entreprise en se basant sur les cinq forces concurrentielles, qu'il définit comme suit:

*Le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs*, le pouvoir de chaque client et fournisseur dépend d'un nombre de caractéristiques du marché et de l'importance relative des ventes et des achats pour l'industrie et l'activité en général.

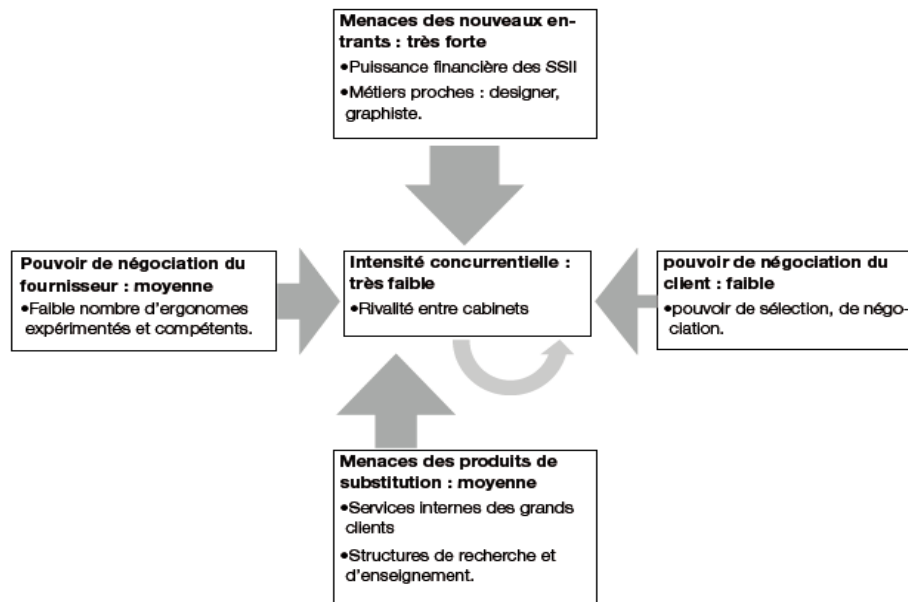
*La menace d'entrants potentiels*, s'explique par le fait que les nouveaux entrants apportent de nouvelles capacités, le désir de conquérir des parts de marchés et de créer une nouvelle concurrence.

*La menace des produits de substitution*, l'identification de ces produits permet de rechercher d'autres produits qui permettent de remplacer les produits existants.

<sup>14</sup>Michael Porter, né le 23 mai 1947 à Ann Arbor dans le Michigan, est un professeur de stratégie d'entreprise de l'Université Harvard, professeur honoraire dans de nombreuses universités (dont l'Université de Leipzig), également spécialiste de l'économie du développement

*Rivalité de la concurrence intra-sectorielle*, consiste à identifier les différentes concurrences qui existent entre les entreprises du marché pour un secteur donné.

L'objectif de ce modèle est d'identifier les facteurs clés de succès de l'environnement, c'est-à-dire les éléments stratégiques qu'il convient de maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Pour cela, il est nécessaire de hiérarchiser les 5 forces, afin de déterminer quelles actions stratégiques doivent être menées en priorité. C'est ce modèle de la stratégie qui a servi de référence à ceux qui ont introduit la notion de "veille" en France. Dans la Figure 3, nous décrivons les interactions entre les différentes caractéristiques du modèle PORTER.



**Figure 3: Le Modèle PORTER.**

#### 2.1.4 Analyse par les processus de décision : Le modèle IDC

Le modèle proposé par Simon [Simon, 1960]<sup>15</sup>, permet d'étudier les processus de décisions dans le contexte d'analyse stratégique. Simon décrit ce modèle par un processus cognitif assorti d'une situation de traitement de l'information qui présente une structure générique. Cette dernière comprend trois phases, connues sous le nom IDC : Intelligence, Design, Choice. Chacune d'elle possède ses propres buts et ses mécanismes de traitements de l'information.

Ce processus permet d'étudier pour un problème décisionnel : Son environnement et son contexte pour dégager une vision claire de la décision, à imaginer les différents scénarios ou solutions possibles associés au problème posé, et les analyser, à choisir le scénario le mieux adapté à la situation.

Les problèmes décisionnels posés aux décideurs à différents niveaux de l'entreprise peuvent selon Simon, se catégoriser en problèmes structurés ou programmés. Le modèle Simon propose une appréhension de ces problèmes en trois étapes :

<sup>15</sup>Herbert Alexander Simon (1916-2001) a été prix Nobel d'économie en 1978

La collecte d'information ou d' « *Intelligence* », explorer l'environnement pour identifier les situations pouvant appeler la décision. Elle correspond à l'identification du problème et la compréhension de sa structure. La *conception*, inventer, développer, analyser diverses actions envisageables. C'est la phase de la recherche de solutions possibles.

Le *choix*, renvoie au choix de la solution retenue. Ce choix se fera sur des critères de satisfaction et non plus sur l'optimisation de la solution. Deux phases supplémentaires *Action* et *Evaluation* ont été proposées par Maryse Salles<sup>16</sup>, qui permettent la confrontation de l'action avec ses résultats qui peut amener le décideur à revoir son processus.

Ces phases ne se déroulent pas de façon séquentielle, elles font l'objet de retours en arrière, d'ajustements, de corrections, de reprises de résultats antérieurs. Ainsi nous présentons dans le tableau 2 les différentes étapes du processus IDC.

Le processus se fonde sur les différentes phases du développement de l'intelligence économique ,pour disposer d'un espace suffisant non contraignant , permettant la mise en place de décisions objectives .Les différentes phases , ainsi articulées ,offre l'occasion d'accéder aux données jusqu'à leur traitement et exploitation .

Phase	Exemple	Type d'aide à la décision
<b>Intelligence</b>	-Inquisition -Recherche -Définition de relations -Interprétation de faits	Faciliter l'accès à des données texte Recherche d'informations sur situations similaires Recherche de différences Analyse de données
<b>Conception</b>	-Formulation d'hypothèses -Modélisation -Simulation -Estimation -Prédiction	Recherche de structures de décisions similaires Recherche d'outils de modélisation Evaluation de critères
<b>Sélection</b>	Analyse Optimisation Comparaison Choix	Accès à des modèles de : Statistiques Simulation Evaluation Optimisation

Tableau n°2: Le modèle IDC.

<sup>16</sup>Maryse Salles. Stratégies des PME et intelligence économique. Une méthode d'analyse du besoin (2ème édition revue et augmentée), Editions Economica, 2

Ce processus permet d'étudier, pour un problème décisionnel, son environnement et son contexte pour dégager une vision claire de la décision, d'imaginer les différents scénarios ou solutions possibles associé au problème posé, et de les analyser afin de choisir le scénario le mieux adapter à la situation.

Il attire l'attention sur la nécessité d'une prévision partielle des solutions et d'une compréhension globale de l'environnement. La phase de transition entre l'étape « intelligence » et « Conception », est fondamentale dans le modèle Simon. L'analyse de Simon définit le rôle de l'activité de renseignement dans la prise de décision stratégique alors que l'analyse précédente (l'analyse concurrentielle) faisait du renseignement un simple instrument au service de la stratégie.

Pour « Salles » le modèle IDC reste encore aujourd'hui une référence, notamment dans le domaine de la conception de système d'information d'aide à la décision. Il est particulièrement adapté aux types de décisions prioritairement visées par l'IE (décision stratégiques, et tactiques), et à leur contexte informationnel.

## **2.2. Composantes et processus de veille**

L'intelligence économique est une activité qui inclut deux différentes phases, la veille stratégique et la protection de l'information suivant la définition donné par le CIGREF basée sur celle de l'IHEDN (supra). Une cellule efficace bâtie en fonction des besoins de l'organisation est primordiale.

### **2.2.1. Notion et typologie :**

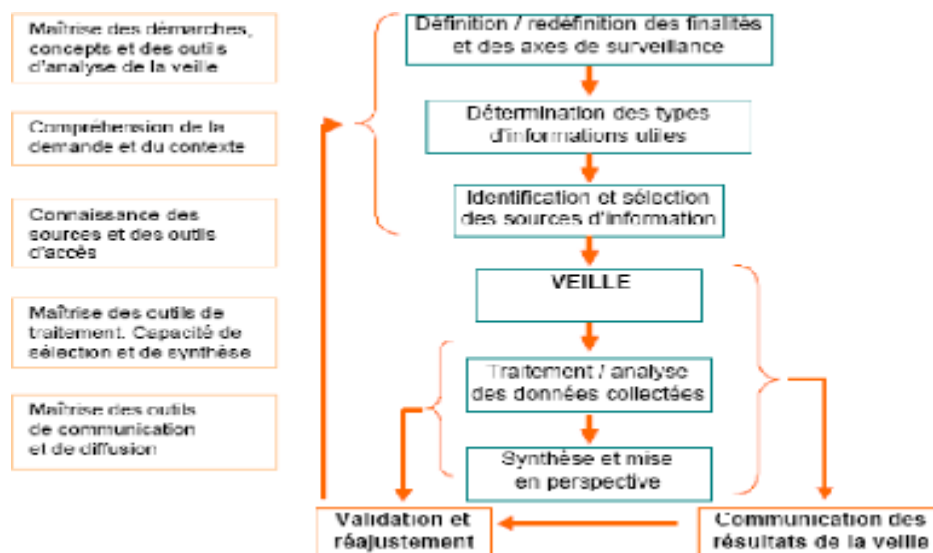
La veille est avant tout un état d'esprit, une attitude, une discipline apparue récemment, venant pour répondre à la nécessité de la mise en place d'un management de l'information tourné vers la qualité et non pas la quantité. Elle exige une compétence et une structure spécifique.

La veille est une étape du processus de l'intelligence économique et peut être définie, selon le rapport de CIGREF, comme suit« **...il ne peut y avoir de démarche d'intelligence économique sans une activité organisée de veille. [La veille est] « L'activité continue de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions » et [définit] l'anticipation comme « détection d'une situation avant qu'elle se soit réellement manifestée »**<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> BAUMARD, 1991, d'après Hans Graf HUYN, « La stratégie de la désinformation », in Géopolitique, no 29, Printemps 1990

Elle regroupe un ensemble de phases allant de la définition des besoins à la communication des informations et les réajustements nécessaires. Le schéma suivant met en évidence l'ensemble des ces phases.



**Tableau n° 3 : Model canonique de la veille**

Source « La veille stratégique : Du concept à la pratique, IAAT, juin 2005, [www.iaat.org](http://www.iaat.org), le processus de veille, type adapté de Afnor X50-053)

Cette démarche sera détaillé dans le point « Processus de veille » de cette section.

C'est l'utilisation du terme « continue », ce qui distingue l'intelligence économique des autres opérations de recherches d'informations qui, elles, sont lancées généralement pour un besoin spécifique et momentané ;

L'activité de veille est assurée par la cellule de veille qui a une structure spécifique et repose sur deux dimensions, une dimension stratégique et une dimension opérationnelle.

- la dimension stratégique : elle regroupe quatre éléments principaux, les objectifs, une comité de veille représentant les membres, les fonctions et l'organisation, les finalités opérationnelles dont la principale est la mise en place de la stratégie et finalement une légende.

- la dimension opérationnelle contient des acteurs (observateurs, décideurs, experts, réseaux externes), les sources d'information, les outils (de recherche, de traitement,...) et les limites (objectifs flous, information non pertinentes,...).

Cette structure est un résumé d'un schéma exemple de cellule de veille stratégique posé par la IAAT (source page précédente) que nous allons présenter et expliquer dans la deuxième partie de ce rapport.

L'activité de veille peut être passive et consiste à recevoir les signaux émanant de son environnement, comme elle peut être active dans le cas où l'entreprise cherche elle-même les informations existant dans cet environnement lui apparaissant pertinentes.



### 2.2.2. Typologie de veille :

Il existe deux types de veille, la veille passive et la veille active :

**a-** la veille passive : elle consiste à recevoir les signaux venant de l'environnement, de collecter des données générales, d'anticiper et de pro agir. Elle concerne généralement les objectifs non confidentiels, ce qui permet d'observer et de se poser des questions à partir de ces observations. Les autres auteurs définissent ce type de veille comme la réception des signaux faibles (approche utilisée par les Etats-Unis) et n'attendant plus que leur certitude augmente.

**Les signaux sont des faits concurrentiels dont il faut s'accommoder**<sup>18</sup>

- signaux organisé
- Une menace s'installe

#### **Signaux nouveaux**

Sporadiques. Isolés à peine significatifs

Degré de liberté et d'autonomie

Visibilité et amplitude des signaux de l'entreprise

#### **Signaux avertisseurs**

- Convergence significative des signaux
- Début de quantification
- Apparition de tendances

Il en découle que l'entreprise doit détecter le moindre signal d'alerte d'un changement de son environnement. Le degré de liberté de l'entreprise diminue au fur et à mesure que les signaux deviennent multiples, visibles pour tout le monde et convergents. On peut se trouver dans une situation de surabondance et de redondance de l'information. La veille passive concerne le plus souvent l'émergence des nouveaux entrants et nouvelles tendances (signaux faibles).

**b-** veille active : elle consiste à rechercher des données précises sur un sujet précis qui ne sont pas généralement disponibles dans l'environnement pour tous le monde et ont un caractère spécifique. Dans ce type de veille on se pose des questions et on observe après. Les signaux recherchés sont forts et concernent généralement les concurrents. cela permet d'alerter l'entreprise sur les écarts stratégiques des concurrents. Le tableau suivant résume ces deux types et les différences principales:

---

<sup>18</sup> Source : gestion concurrentielle, de GUERNY et DELBES, 3082, d'après SRI (Stanford Research Institute)

Clés	Veille stratégique active	Veille stratégique passive	Intensité des signaux Indicateurs
Signaux forts  Divergences, écarts par rapport aux éléments des profils et du tableau de bord  Réagir	Signaux faibles  Emergence de :  -nouveaux acteurs - nouvelles tendances  Anticiper, pro agir		Mot d'ordre

**Tableau n°4 Modalité de fonctionnement v. active et v. passive**

Les auteurs (De GUERNY et DELBES)<sup>19</sup> distinguent ainsi deux dimensions de la veille active :

- La veille défensive qui permet de répondre aux questions suivantes :
  - Le concurrent est-il satisfait de sa position actuelle?
  - Quels sont les manœuvres probables et les changements stratégiques auxquels le concurrent risque de se livrer à l'avenir, et quels en sont les dangers ?
- Veille offensive (qui sera revue dans l'élément de protection des informations du dernier paragraphe de cette section) consiste à répondre aux questions :
  - Où se situent les vulnérabilités du concurrent? Au niveau de la gamme de produits, au niveau géographique, etc. ?
  - Quelle est l'initiative susceptible de provoquer les représailles les plus dommageables de la part du concurrent ?

En fait, la description de ces auteurs de la veille stratégique active prend sa source peut être dans la veille concurrentielle en tant que composante de la veille stratégique. L'activité de veille est, de ce qui précède, vitale pour l'entreprise. Elle permet de connaître son environnement (micro et macro) et, par conséquent, de pouvoir anticiper

Et D'après Michael Porter, dans le cadre du séminaire « Competitive analysis », juin 1985. réagir au bon moment en prenant des décisions (décisions stratégiques en particulier- voir information et décision stratégique, chapitre1), c'est une question de survie ou de mort, une finalité exigeant une planification et une mise en œuvre fortement attentives d'une cellule et d'un processus de veille.

<sup>19</sup>DE GUERNY (J.), DELBES (R.): Gestion concurrentielle, pratique de la veille Ed. Delmas. General FIEVET: De la stratégie.

### 2.2.3 Les Composantes de la veille stratégique : besoin de connaître l'environnement

L'environnement externe de l'entreprise est composé de plusieurs acteurs pouvant agir sur elle-même, des acteurs proches appartenant au micro-environnement (cf. M. Porter), et des facteurs lointains constituant le macro-environnement. Ces derniers, vu leur influence sur l'entreprise, doivent faire l'objet d'une surveillance continue, ce qui constitue toute une activité de veille. Suivant cette catégorisation, on peut distinguer cinq domaines de l'activité de veille à savoir celui de la concurrence, du marketing, du commercial, de la technologie et du sociétal.

#### - La veille technologique :

L'entreprise doit connaître les technologies disponibles dans son environnement en permanence notamment les acquis scientifiques, les procédés de réalisation, les matériaux, les systèmes d'information, les technologies, et les produits.

#### a- les acquis scientifiques :

L'entreprise doit connaître les découvertes et les démonstrations des scientifiques (expérience où modèle théorique), ce qui exige un minimum de connaissance, elle ne doit pas chercher cette information lorsqu'elle n'est utilisée que par les spécialistes du domaine comme elle n'attend pas à ce que celle-ci soit largement disponible ou ancienne, c'est le stade moyen comportant les thèses, les protocoles d'expérience, les labo,...l'homéopathie est un domaine utilisant fortement cette activité (ex : SAIDAL en Algérie).

#### b- les procédés de réalisation :

C'est le savoir-faire qui est demandé ici notamment lorsque l'entreprise pénètre un nouveau domaine où des connaissances nouvelles doivent être utilisées (ex : entreprise diversifiant sa stratégie). Connaître un procédé consiste à connaître :

- son principe : les fondements scientifiques de son efficacité ;

- le cœur du sujet : la vraie transformation réalisée ;

- les performances du procédé : la précision des cotes obtenues, le degré de pureté

Atteint, la résistance du collage à l'arrachement, le rendement de la réaction ; - les conditions d'efficacité : matériaux, environnement/ambiance,... ;

- les difficultés de mise en œuvre : le degré de difficulté ;

- les risques d'échec, la durée de mise au point ;

- l'extension actuelle du procédé : branche, matériaux, vitesse, ...

- Le check-list contient les principaux éléments des procédés de réalisation :

· Nom courant, variantes,

· Fondement scientifique, référence, articles

- Transformation ou opération fondamentale effectuée
- Performance du procédé : courantes, exceptionnelles
- Conditions d'efficacité difficultés de mise en œuvre
- Risque et délai d'introduction
- Extension et tendance
- Applications actuelles et prévisibles (graphiques)
- Coûts de mise en œuvre
- Évolution des coûts à LT et tendances récentes
- Seuils de substitution
- Montant minimum de l'investissement
- Sous-traitants équipés
- Installations, machines, équipement de mise en œuvre

**c- les matériaux :**

Ce type de veille concerne les matériaux que l'entreprise utilise massivement et qui constituent la majorité de ses coûts (étape de transformation, pays producteur, sources permanentes et occasionnelles, mode de transport, ...), les nouveaux matériaux.

**d- les systèmes d'informations et technologie:**

La veille sur les systèmes d'informations s'intéresse aux langages et logiciels de programmation, outils d'aide et de prise de décision, les évolutions devant être constatées en la matière, les procédures des systèmes d'informations, etc. Pour connaître plus de détail, voir chapitre précédent, système d'information.

**e- les produits :**

Les éléments sur lesquels doit porter cette activité sont : La fonction de service principale et ses critères d'appréciation, les fonctions de service complémentaire et leurs critères d'appréciation, la résistance aux contraintes particulières, les fonctions de service sont d'usage et/ou d'image, les critères d'appréciation de chaque fonction mesurant les performances du produit , les caractéristiques et le design du produit, les gammes de produits (différenciation entre gamme, respect des standards,...).

**- La veille concurrentielle :**

Ce type de veille concerne les concurrents actuelles et potentiels. Elle consiste à surveiller leurs forces et leurs faiblesses afin de mesurer leur stratégie et bâtir la sienne. Tout changement de stratégie des concurrents doit être détecté, analysé et expliqué pour pouvoir

prendre les décisions (stratégiques) pertinentes dans le bon moment, une stabilité doit être aussi notée. L'information finale (produit informationnel) est présentée sous forme de rapports stratégiques contenant une évaluation périodique sur la stratégie des concurrents. C'est, en fait, l'établissement d'une « situation stratégique nette » pour chaque concurrent comportant les éléments suivant :

**Plan type de la situation stratégique nette d'un concurrent<sup>20</sup>**

Contenu
Description de la stratégie actuelle/future du concurrent
Evaluation de la stratégie du concurrent en terme de facteurs-clés de succès ou de non réussite.
Capacités/contraintes au niveau : -de sa branche d'activité. Du concurrent en tant qu'entreprise. - de ses principales fonctions
Type de réaction du concurrent : -aptitude à se maintenir. Aptitude à s'adapter.
Implication pour l'entreprise veilleuse : -menaces, opportunités. Types de problèmes à résoudre.
Lacunes ressenties dans l'information sur le concurrent.

Les points forts et les points faibles portent essentiellement sur

- Les produits : sa réputation chez les utilisateurs (pour chaque segment du marché), sa gamme de produit.
- Circuit de distribution : degré de couverture et capacité d'approvisionnement des circuits de distribution et la relation de l'entreprise avec eux.
- Commercialisation et vente : évaluer les compétences du concurrent en matière d'étude de marché, de développement de nouveaux produits, de formation de la force de vente, ....
- Fonctionnement : stratégie des coûts suivie, flexibilité ou complexité technologique des équipements, le savoir-faire, capacité d'extension, accès aux matières premières et leur coût, degré d'intégration verticale,...
- Recherche et ingénierie : capacité de recherche et de développement (créativité, simplicité, qualité,...), l'accès aux sources externes de recherche et d'ingénierie, brevet et droit de production.

---

<sup>20</sup> De Guerny et Delbes , gestion concurrentielle

- Coût complet : où se situe les domaines permettant d'engendrer les facteurs d'échelles et ceux qui influent sur la situation en la matière, ...
  - Force financière : le Cash-Flow, ratios de solvabilité à court et à long terme, capacité d'augmentation du capital, compétences dans la gestion financière,...
  - Organisation : cohérence organisationnelle et stratégique, sensibilité de l'organisation aux nouveautés, clarté de son objectif,...
  - Capacité du top management : capacités individuelles et collectives (motiver les autres), capacité de coordination, âge, formation, capacité d'adaptation, se sont en général les capacités stratégiques.
  - Portefeuille de la société : capacité de soutenance des changements d'orientations planifiées de l'ensemble de ses unités, et capacité de développement de celles-ci.
  - Divers : Relations avec les organismes publics, rotation du personnels, etc.
- Autres éléments font l'objet d'une surveillance relevant des concurrents et du marché :
- L'intensité de la concurrence : elle devient plus fortes si les concurrents sont nombreux et équilibrés, croissance du secteur lente, coûts fixes élevés, produits des concurrents peu différenciés, concurrents très divers, enjeux stratégiques élevés pour chacun d'eux, obstacles à la sortie élevés, obstacles à l'entrée faibles.
  - Les éléments clé des concurrents : machines, volumes de production, effectifs,...
  - Les coûts : englobe les prix des composantes disponibles, les prix unitaires, les salaires, les coûts de douane, du port,...

**- La veille commerciale :**

Elle permet d'acquérir des informations sur :

a- **les clients** : l'évolution de leurs besoins à long terme (en étudiant leurs problèmes afin de prévoir les besoins futurs y naissant) ; l'évolution de la relation client- fournisseur où le client se dote d'un pouvoir de négociation généralement plus important dans un environnement concurrentiel ; la solvabilité des clients (prévisions faites en fonction des résultats passés par voie d'extrapolation.).

b- **les fournisseurs** : ce type de veille s'intéresse essentiellement à trois éléments : l'évolution de l'offre de produits nouveaux (généralement facile car c'est le fournisseur qui propose ses produits) ; l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise (il ne faut pas supposer que l'on est toujours dans une position de force vis-à-vis du fournisseur, il se peut qu'il se dote d'un pouvoir de négociation plus élevé) ; la capacité du fournisseur à fournir (au moindre coût).

### - La veille Marketing :

La veille Marketing permet de connaître :

- L'image de l'entreprise
- L'évolution du marché
- Le comportement du consommateur
- Les axes de communication des concurrents,...

Elle permet de détecter de nouveaux marchés, de lancer de nouveaux produits aux clients,....

### - La veille sociétale et environnementale:

Appelée par fois « veille par excellence » , elle permet de surveiller les nouvelles tendances et s'occupe des éléments qui n'ont pas été traités par les autres types de veille, à savoir veille réglementaire, financière, fiscale, économique, politique, écologique, sociale, culturelle, etc.

L'activité de veille est, de ce qui précède, vitale pour l'entreprise. Elle permet de connaître son environnement (micro et macro) et, par conséquent, de pouvoir anticiper et réagir au bon moment en prenant des décisions pertinentes. C'est une question de survie ou de mort, une finalité exigeant une planification et une mise en oeuvre fortement attentives d'une cellule et d'un processus de veille.

## 2.3- Mise en place et protection :

La mise en place d'un bon dispositif de veille stratégique est une phase primordiale pour le succès d'une activité de veille (voir la notion de veille) au sein d'une organisation exerçant dans un environnement concurrentiel, c'est ce que le guide du MEDEF précise : « **Disposer de la bonne information, au bon moment afin de pouvoir prendre la bonne décision suppose la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans l'entreprise : collecter l'information dont on a besoin, la transformer en connaissances, la valoriser et en assurer une diffusion réfléchie** » .

### 2.3.1 Mise en place d'un dispositif de veille : battre sa stratégie

Pour mieux comprendre l'opération de mise en place d'un processus de veille, nous allons présenter quelques éléments que nous jugeons importants concernant le système d'intelligence au sein d'une organisation.

Trois composantes doivent être identifiées dans ce processus :

« - Le monde de l'information : (il peut être producteur d'information ou fournisseur : un organisme, une personne, un site Web)

- L'intermédiaire (le veilleur chargé de la chaîne de renseignement : analyse des besoins, identification des sources, recueil d'informations, traitement et diffusion)

- L'utilisateur final (en d'autres termes, le demandeur que l'on représente par le décideur : une personne morale ou physique) ». (Les capacités de l'organisation doivent être mesurées, elles

sont regroupées dans le tableau suivant par l'auteur d'après(Levet Paturel(1998)<sup>21</sup>:

Fonction	Critères
<b>Maîtrise du patrimoine scientifique et technologique et des savoir-faire</b>  <b>Détection des opportunités et des menaces</b>	- Identification des savoirs et savoir-faire - Connaissance du droit, des règles et des normes de la propriété industrielle et immatérielle - Application des règles de sûreté et de sécurité industrielle - Maîtrise des technologies de l'information - Conscience du coût de l'information - Anticipation du risque - Maîtrise des techniques de veille - Application du cycle du renseignement - Perception de la réalité des rapports de force - Recensement des complémentarités - Capacité de détection des réseaux - Capacité de déploiements offensifs
<b>Coordination des activités</b>	- Sens du dialogue - Culture collective de l'information - Combinaison opérationnelle de l'information fermée - Capacité de mobilisation des réseaux
<b>Pratiques d'influence</b>	- Maîtrise des techniques de guerre de l'information - Valorisation de l'information - Investissement dans l'information - Appropriation des réseaux d'information

**Tableau n°5 capacités de l'organisation**

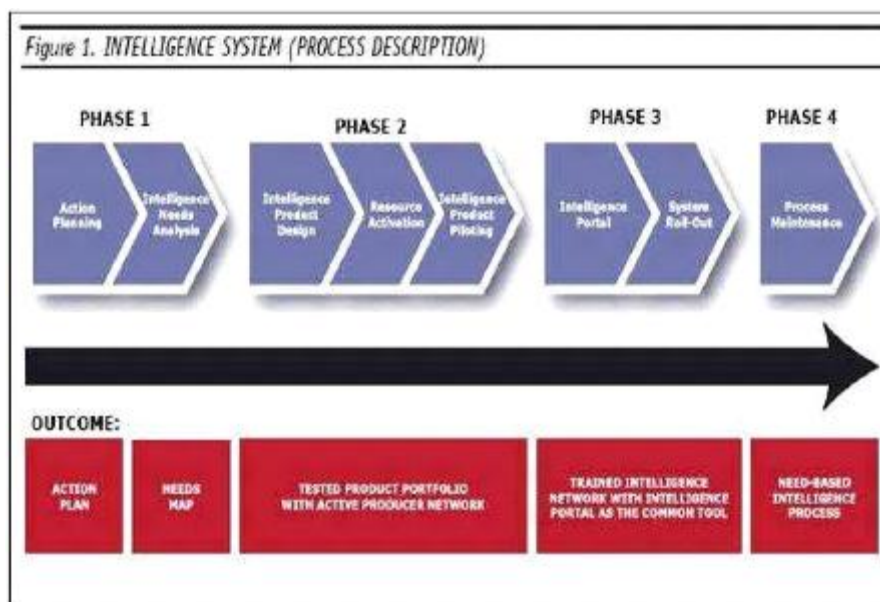
Avant de se lancer dans cette opération, il est nécessaire de savoir les enjeux de ce dispositif car il n'est pas utile, voire il n'est pas possible de chercher à tout savoir. La question pouvant être posée, est pourquoi je vais installer cet outil ? Ou bien à quoi il va me servir ? Ce sont des enjeux stratégiques que l'entreprise doit identifier. Cette tâche est confiée aux décideurs de l'entreprise, étant les utilisateurs aussi.

L'ensemble du personnel et des unités de l'entreprise doit être sensibilisé et préparé au changement. A ce propos, Jens Thieme dit : « La préparation pour un changement radical de toute une organisation doit être pris très au sérieux. Le plus professionnel que vous êtes avec tous le soutien que vous pourriez recueillir, les faits les plus durs que vous pouvez rencontrez, sera le plus facile pour vous en pensant les situations les plus extrêmes comme si vous étiez »<sup>22</sup>.Les étapes permettant de développer un système de veille sont résumées dans le schéma suivant :

21D'après LEVET et PATUREL, l'Intelligence Economique se caractérise ..... économique / B. BESSON, J. C. POSSIN - DUNOD - 1998 - 200 p

22Jens Thieme. Global Head of Market &. Competitive Intelligence. Marketing & Sales Office. Global Headquarters. Ciba Inc. Klybeckstrasse 141. 4002 Basel





*Schéma n°2 Etapes du développement de la veille*

Source: GIA White paper, developing an Intelligence System, [www.globalintelligence.com](http://www.globalintelligence.com).

### **Phase1: Process planning and Intelligence Needs Analysis**

(Planification du processus et analyse des besoins en information -renseignement):

Cette phase consiste à formuler le plan d'action de veille spécifique à l'entreprise, et l'identification de ses besoins. La formulation du plan d'action nécessite l'étude de certains points fondamentaux, tels que la définition, les objectifs et les fins de la veille (intelligence économique) car ils représentent les éléments de bases qui vont diriger tout le système. Notons bien qu'il n'est pas possible de déterminer tous les thèmes et les acteurs de l'environnement dès le début, le travail doit être focalisé sur les éléments les plus importants.

Dans cette étape, nous devons analyser, étape par étape, le processus de surveillance actuel de l'entreprise (même s'il n'est pas bien élaboré et/ou formalisé), l'écart entre l'état actuel et le niveau optimal de performance doit être mesuré. Des faiblesses peuvent apparaître dans le processus, de la détermination des besoins et l'observation de l'environnement à la communication des données passant par la collecte, le traitement et le stockage, elles doivent être bien identifiées et soumises après à des actions correctives.

On doit aussi évaluer les ressources de veille disponibles à savoir, les ressources humaines, les ressources informationnelles, les technologies, et finalement les ressources financières. Les produits (informationnels) existant doivent être identifiés afin de déterminer les principaux domaines nécessitant un développement.

Une fois ces évaluations faites, on doit identifier et structurer les besoins de l'entreprise en informations destinées à la prise de décision stratégique. La structuration des besoins en informations peut être faite suivant l'architecture informationnelle qui est une carte (*map*) consistant à délimiter les traits avec lesquels l'entreprise requiert les informations appartenant à l'environnement externe, elle permet de connaître jusqu'à quel point l'entreprise pourra suivre son activité de veille, ce qui peut être réalisé en comparant les besoins aux ressources

existantes. La définition des éléments pouvant influencer l'avenir de l'entreprise est une étape clé de cette architecture.

L'analyse de l'écart (*gap analysis*) est l'étape suivante, elle consiste à combler l'écart entre l'état actuel et la situation désirée en se concentrant sur les besoins concrets en informations.

A la fin de cette phase, un plan d'action de veille spécifique à l'entreprise est élaboré avec un programme d'implantation, autrement dit c'est le produit de cette étape. Il doit contenir les éléments suivants :

- Une notion de veille spécifique à l'entreprise.
- Une évaluation de la situation.
- Une évaluation des ressources.
- Des besoins en information bien définis
- Une analyse de l'écart (*gap analysis*) - entre l'état actuel et celui désiré.
- Un plan avec une formulation de l'organisation de veille, une définition de ressources, une rédaction organisée du processus de veille et un programme d'actions supplémentaires concernant le développement systématique de veille.

Cette phase n'est pas encore achevée, elle doit être complétée par une vérification des besoins (*intelligence need verification*). Elle peut être effectuée en interviewant des groupes donnés tel que la haute direction (*senior management*) ou le personnel de différentes directions (*business units*) afin d'ajuster les besoins définis.

### **Phase2: Intelligence Product Design and Resource Activation**

(Conception du produit d'information et activation de ressources)

Cette étape repose sur le plan élaboré dans la première phase. Elle débute par un projet de conception des out put (renseignements) dans laquelle un portfolio (*need-based intelligence products*) est élaboré, il s'agit de standardiser le processus et aussi ses produits afin de répondre aux besoins spécifiques des décideurs.

Cette conception permet d'améliorer les services d'information de l'organisation tout en développant un processus continu et systématique de veille pour l'entreprise permettant de donner une valeur ajoutée aux données collectées, notamment lorsque celles-ci sont rares.

Le processus dans son ensemble peut être considéré comme produit du point de vue conception, ou lorsque l'opération de mise en place est achevée. Les produits de ce processus sont des renseignements acquis de façon standardisée.

Pour que l'on puisse considérer une information comme produit, il faut qu'elle réponde aux critères suivants :

- Connaître les besoins en information de leurs utilisateurs finaux ;
- Considérer l'information comme out put d'un processus bien spécifié ;

- Considérer l'information comme un produit ayant une durée de vie ;
- Désigner un manager des produits informationnels.

Les membres de l'organisation doivent créer de l'information, c'est un principe de base. Les produits informationnels sont de nature complexe et multi -dimensionnelle. Pour les clarifier, nous allons présenter les dimensions:

- Le contenu de l'information (*information content*) : la focalisation du produit en question (concurrents, consommateurs,...)
- L'horizon temporel (*time horizon*) : l'horizon de la prise de décision, il peut aller de la fourniture de données concernant les anciennes activités, à l'analyse stratégique mettant en évidence les tendances de la prochaine décennie.
- Le degré d'analyse : la valeur ajoutée du contenu des informations, un niveau élevé d'analyse (une grande valeur ajoutée) est un objectif principal.
- La fréquence : la durée de vie du produit (combien de fois il doit être mis à jour).

L'analyse est une étape importante, elle permet, entre temps, de trouver et d'utiliser une information particulière où il faut et quand il faut, et de savoir ce qu'elle représente dans un contexte global. Tracer une conclusion et donner des recommandations, et par conséquent, permettre à l'organisation d'aller d'un état de décision réactif à un état proactif, est une étape critique.

Les catégories des produits informationnels, d'après Pollard H .R (1999), sont :

- Objet spécifique des données (brutes) · Collation d'informations · Profils des concurrents et des consommateurs · Benchmark · Analyse des concurrents

Le schéma suivant représente une pyramide comportant les différents niveaux de l'information :



Schéma n° 3 Pyramide de l'Information

Selon le schéma, les renseignements vont du cadre de l'entreprise à celui des tendances générales passant par l'industrie et le pays. Elles ont un caractère général qui se spécifie au fur et à mesure que l'on remonte dans la pyramide, le dernier stade contient des renseignements pointus et taillés (sur mesures) pour la prise de décision.

La communication des renseignements peut être réalisée, au moins partiellement, par la présentation orale comme outil principal lorsque le degré d'analyse est élevé, où via l'Internet ou autre média lorsque le degré d'analyse est faible ; le format sous lequel les données doivent être communiquées doit être défini aussi.

Afin de mieux saisir la notion du produit informationnel, nous présentons un exemple en expliquant ses différentes phases :



**Figure n°4 : phases du Produit informationnel**

La première étape comporte des données (brutes) ou des informations non traitées, le service d'informations (news) permet aussi d'acquérir de nouvelles données concernant par exemple les consommateurs, les concurrents... ; elles sont baptisées « *collection-oriented intelligence* ». Une fois analysées, on les considère « *analysis-oriented intelligence* ». Dans l'analyse des signaux, il se peut que des signaux soient répétitifs et apparaissent forts, ce qui demande plus d'analyse. L'*info collation* consiste à collecter à partir des sources internes et externes, les données seront par la suite structurées et filtrées pour validation (profiles). Les revues peuvent fournir des informations structurées et analysées ; les *briefings* comportent des informations fortement analysées, sous format réduit et concis, destinées à la prise de décision avec une possibilité de discussion et de feed-back immédiats ; les *forums products* sont une version avancée des *briefings* consistant à créer une interaction entre le producteur de l'information et l'utilisateur final ; des rapports stratégiques seront rédigés par la suite.

Le produit final peut faire l'objet de différentes utilisations, un forum d'une large discussion de l'entreprise sur le web, cas d'un jeu de guerre, ou un *workshop*.

Revenant aux processus, l'étape suivante est l'activation de ressources, elle consiste à la recherche de données à partir des sources externes et aussi internes, formelles et informelles. Elle nécessite de motiver le personnel (autres que les veilleurs) non seulement pour utiliser ces informations, mais aussi pour participer à la collecte. Les sources externes peuvent être des organismes de renseignement, des entreprises d'étude de marché, des consultants en industrie, des bases de données.

Un coordonnateur est installé, il travaille avec le responsable du projet, il a pour mission de coordonner l'ensemble des fonctions de cette structure.

La dernière étape de cette phase consiste à tester ces produits d'information par des experts motivés, elle assure le feed-back permettant de raffiner et de développer ce processus. C'est une étape très importante ayant pour objet d'assurer que ces out put répondent aux besoins des utilisateurs avant de lancer le système dans toute de l'organisation. Cette phase est terminée par l'implantation d'un portfolio des produits informationnels, testé, et un réseau de production actif.

**- Phase3: Intelligence Tool Implementation and System Roll-out** (Outil de mise en place et système Roll-out)

Sources et ressources définies et structurées, processus et out put (produits informationnels) standardisés, un travail de base important déjà fait, il est temps de réfléchir à la manière et aux outils nécessaires au stockage et à la communication de ces informations. C'est la facilité d'accès aux données, fruits d'une collecte et d'une combinaison entre les sources internes et externes, à partir d'une seule interface et des outils pouvant supporter toute l'activité de veille, c'est tout une technologie.

Les outils assurant un traitement de données quantitatives, associés généralement à tort à l'activité de veille ne font pas l'objet, il s'agit d'outils permettant un traitement qualitative et produisant aussi des renseignements qualitatifs, puisque c'est le preneur de décisions stratégiques qui sera l'utilisateur.

C'est ce que la mise en place du système de veille exige et c'est ce que le groupe de recherche et de consultation en intelligence économique confirme : « *Most number crunching tools, often referred to as Business Intelligence tools, are typically considered inappropriate as they focus on quantitative information, whereas, the focus in intelligence system implementation is on actionable intelligence - on qualitative information and processes.* »<sup>23</sup>.

Ce qui veut dire que « La plupart des outils de calculs, souvent désignés comme des outils de Business Intelligence, sont généralement considérés comme inappropriés car ils se concentrent sur des informations quantitatives, alors que, la mise au point dans la mise en œuvre du système de renseignement est sur l'intelligence des poursuites - sur des informations qualitatives et des processus »

Les outils utilisés concernent généralement la récupération et la réparation, l'introduction et la communication des informations dont on a besoin, et les réseaux d'information existants dans différentes directions de l'organisation.

Ils doivent constituer un mécanisme d'échange d'informations qui se focalise sur les informations structurées et pertinentes, ils doivent être aussi choisis et installés en fonction des besoins des utilisateurs en augmentant l'efficacité et la productivité. En fin, ils ont pour objet de faire arriver la bonne information à la bonne personne et au bon moment.

La technologie seule ne suffit pas, et comme nous l'avons signalé avant, c'est la ressource humaine qui joue le rôle prédominant

---

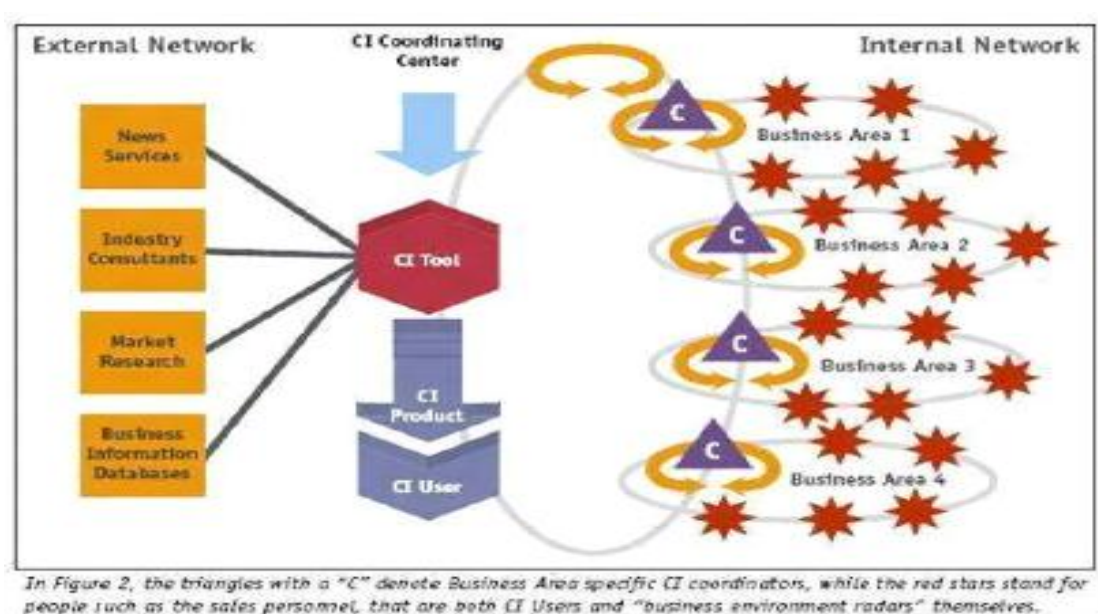
<sup>22</sup> GIA, intelligence product development, 2006, [www.globalintelligence.com](http://www.globalintelligence.com)

La formation et l'implication de la ressource humaine constituent l'étape la plus difficile dans la mise en place du système d'intelligence économique, à cause des caractéristiques de l'esprit humain.

L'étape *Roll-out* consiste à former le personnel en leur définissant l'intelligence économique de l'entreprise et ses résultats tirés d'un travail quotidien et permanent, et aussi ce que cette activité attend d'eux même, c'est-à-dire ce qui leur est demandé. Les outils les plus utilisés dans la phase de lancement sont les séances de formation, les brochures, etc. Le produit de cette phase représente des outils et un réseau d'intelligence éduqué permettant la communication des informations au sein de l'organisation ; et comme tout système, ce dernier nécessite une maintenance pour en assurer la continuité.

#### **Phase4: Process maintenance**

Dans la première partie nous avons parlé de la mutation de l'environnement ayant pour conséquences l'évolution et le changement des besoins des managers en information afin de pouvoir s'adapter. Le système d'intelligence de l'organisation doit être donc mis à jour et raffiné continuellement, notamment que des personnes quittent l'organisation et autres la rejoignent (voir mémoire organisationnelle, chapitre1 de cette partie), ce qui démontre que ce système n'est jamais complet. Cette tâche finale permet ainsi de développer les besoins en termes de contenu, outils et processus. Le schéma suivant représente un système de veille (*intelligence system*) en activité :



**Schéma n°4 : système de veille**

Dans ce schéma, nous remarquons que l'étude de marché est l'un des outils de veille en plus des consultants en industrie, des bases de données et des services d'information. L'existence d'un coordinateur intervenant dans le processus assure la coordination des activités de veille de l'ensemble des secteurs d'activité de l'entreprise (des coordinateurs de veille pour chaque secteur d'activité). Les étoiles représentent la forces de vente et qui sont, en même temps, utilisateurs et détecteurs (*business environment radars*).

Deux éléments fondamentaux caractérisent ce système, le rendant peut être très pratique et réellement au service de la stratégie d'entreprise ; c'est un système qui se base sur la coordination horizontale notamment -intra et inter secteur- ce que les auteurs (l'article) confirment «*The whole system is managed throughout a coordinating function, typically including a CI manager and CI coordinators from each business unit* ». Cela représente un facteur clé dans le management des organisations en général, et de l'information en particulier . C'est un système qui est bâti sur la base de stratégie élaborée à partir du terrain (*Bottom up/Top down strategy*), principe du management stratégique, sans lequel la stratégie d'entreprise perd tout son sens dans un environnement concurrentiel ; ce sont les personnes qui sont en contact avec les clients qui peuvent donner la meilleur information, et c'est ce qui manque de nombreuses entreprises, celles qui pensent que la stratégie est uniquement un travail de bureaux, et que les employés du rang inférieur n'ont rien à voir.

En conclusions en peut dire que la mise en place d'un système de veille nécessite l'implication de l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Les étapes d'implantation sont les mêmes quelque soit les caractéristiques de l'organisation (tailles, domaine d'activité,...). Cependant des spécificités peuvent exister.

La première étape consiste à identifier les besoins des utilisateurs (la prise de décisions stratégiques) en information en débutant par la détermination de l'écart entre le système de veille actuel et celui désiré pour pouvoir formuler par la suite un plan d'action consistant à définir l'activité de veille spécifique à l'organisation, évaluer la situation actuelle, les ressources, les besoins, l'analyse d'écart, un plan avec une organisation de veille formulée et ressources définies, un processus de veille organisé, rédigé et un programme d'actions supplémentaires pour un développement systématique de veille, ce qui exige, aussi la définition d'un design des produits d'information (standards).

L'étape suivante a pour objet la bonne allocation de ressources et la définition des responsabilités en activant un réseau contribuant au système et qui se base sur les sources externes et internes (responsable de veille, les coordinateurs, les producteurs de renseignements,...). Vu les caractéristiques de l'environnement concurrentiel (mutation, turbulence,...), ce système nécessite une maintenance : une mise à jour et un raffinement permettant d'autre part de le développer.

Le produit de cette implantation est le processus de veille. Il peut être schématisé, afin de clarifier l'étude en cours, comme suit :



Schéma n° 5 Processus de veille

Le cycle de renseignement regroupe l'ensemble des fonctionnalités du système d'information que nous avons vu dans le chapitre précédent à savoir la collecte, le traitement, la diffusion, et le stockage. La protection de l'information commence par la protection du cycle lui-même, elle peut aussi faire appel à des actions offensives, ce que nous avons représenté par des angles en rouge.

L'opération de mise en place d'un système de veille est une opération qui exige le respect d'un certains nombres d'éléments sans lesquels elle ne peut plus être réalisée, ce sont les facteurs clés de succès.

### **2.3.2. Les facteurs clés de succès compétitif :**

Un facteur clé de succès compétitif dans la mise en place d'un système de veille peut être défini comme suit « *A critical success factor in Competitive Intelligence can be defined as an item related to intelligence process that is key for ensuring the success of the process* » .

Un facteur critique de succès dans l'Intelligence Economique peut être définie comme un élément lié au processus de l'intelligence qui est la clé pour assurer le succès du processus

Des facteurs clés pour toutes les organisations n'existent plus à cause des spécificités culturelles et structurelles profondes, ce qui rend l'imitation d'un système de veille rarement faite

L'ensemble de ces données sont traduites et reformulées des deux articles de *Global Intelligence Alliance* (2005, 2006).Cependant, on peut citer un certain nombre de facteurs clés (les plus importants) :

- a. Cette activité doit acquérir le support du top management de l'organisation ;
- b. Elle doit répondre aux besoins des utilisateurs, développer le processus de prise de décision ;
- c. Répondre aux besoins définis moyennant le développement systématique du produit informationnel ;
- d. La continuité de l'activité de veille est primordiale ;
- e. Une ressource humaine qualifiée est aussi critique ;
- f. L'utilisation des outils pertinents (rapidité de réponse et efficacité).

Assurer le succès du processus de veille n'est pas suffisant si l'on considère que les autres acteurs de l'environnement nous surveillent aussi, protéger son information est une phase fondamentale dans l'activité de veille (IE).



**2.3.3 Protection du patrimoine informationnel : protéger sa stratégie**

L'élément « sécurité » est une composante fondamentale dans la valeur de l'information. Selon Y.-M. Marti et B. Martinet, la valeur de l'information peut être mesurée comme suit :



Source : CIGREF, *Intelligence économique et stratégique : les systèmes d'information au cœur de la démarche*, d'après Y.-M. Marti et B. Martinet.

Une mauvaise analyse par exemple pourra dévaloriser l'information ; une information non sécurisée, même s'il elle est bonne, pourra même tuer l'information car elle est sujette aux menaces diverses, accidentelle ou intentionnelles.

**2.3.4. Menaces et précaution :**

Deux catégories de menaces peuvent être citées :

b- les menaces accidentelles : elles peuvent être des catastrophes naturelles comme les incendies, les explosions etc., des erreurs liées au manque de compétences ou d'intention.

b- Les menaces intentionnelles : c'est un acte volontaire ayant pour objet l'acquisition de manière illicite moyennant l'espionnage, la perturbation des systèmes d'information <sup>(1)</sup>, vol, sabotage,...Le tableau suivant résume les risques pouvant influencer le patrimoine informationnel :

En %	Global
- Lobbying, influence.....	30,2
- Désinformation.....	12,6
- Interception d'informations noires.....	12,6
- Débauchage de cadres.....	11,6
- Infiltration.....	7,2
- Manipulation.....	4,6
- Intrusion.....	4,1

**Tableau n°6: Tableau des menaces externes. Source, Idem, d'après IHEDN**

Des mesures techniques et de sensibilisation doivent et être mises en places. C'est la dimension de la contre- intelligence (*conter intelligence*) qui permet de minimiser les risques d'attaque, on en cite :

- savoir si une information est stratégique ou non (on n'est pas obligé de protéger toutes les informations).
- repérer les circuits d'informations (pour ne pas leur délivrer des informations trop sensibles).
- être méfiant vis-à-vis des personnes extérieures (clients et fournisseurs qui peuvent détecter les points d'entrée du système d'information).
- savoir qui écoute.
- sensibiliser les subordonnés de l'importance de sécurité des données en informant et en formant sur les méthodes utilisées et les habitudes.
- éviter la paranoïa (on ne peut pas tout protéger).

Certaines entreprises utilisent parfois certaines actions offensives entrant dans le cadre de la contre-intelligence et auxquelles il faut faire attention.

### **2.3.5 Veille offensive : attaquer avant d'être attaqué !**

Une politique de veille offensive consiste à identifier les failles ; relevant notamment de l'infoguerre (*Infoware*), elle regroupe un ensemble d'actions. Avant de les citer, nous allons présenter les caractéristiques de cette activité que certains auteurs regroupent en :

- « - n'importe qui peut attaquer (les moyens technologiques actuels le permettent) ;
- on ne sait pas qui est attaqué, par qui et qui en est le responsable ;
- on ne sait pas ce qui est réel (notamment avec les cas de désinformation, les informations fausses étant généralement dissimulées dans le tissu des 90 % à 95 % d'informations exactes selon l'IHEDN) ;
- on ne sait pas qui est l'adversaire (intentions et moyens dont il dispose) ;
- une entreprise est vulnérable par sa relation avec des tiers (clients, fournisseurs, etc.), source d'attaques indirectes ;
- la notion de frontière tend à s'estomper. ».

Les éléments constituant cette activité sont la dominance par l'information et l'info-déstabilisation.

#### **a) La dominance par l'information :**

Selon les auteurs, d'après Harbulot Christian et Lucas Didier, la dominance par l'information peut prendre les formes suivantes :

- *Réputation* : mettre en place des structures et des schémas afin de réagir pendant les crises de l'information.

- *Perception management* : consiste à influencer les motivations, les émotions et le raisonnement logique à des audiences étrangères en camouflant ou en diffusant des informations.

- *Psy ops (opérations psychologiques)* : « **définie comme l'utilisation planifiée ou programmée de toute forme d'action humaine non coercitive désignée pour influencer les attitudes ou les actions de groupes ennemis, neutres ou alliés de manière à servir les intérêts nationaux (Mc Laurin 1982)** » .

- Info -déstabilisation, le rapport du faible au fort : selon PH. BAUMARD , elle se base sur trois dimensions, la perte des moyens psychologiques de l'adversaire (paralyse décisionnelle), la perte de réputation ou de légitimité de l'adversaire, la chute de ses soutiens financiers, c'est d'avoir ciblé le système de croyance, le système de commandement, l'opinion publique .

Comment faire ? Il faut minimiser le risque de ce type d'attaques. Certaines pratiques permettant d'y faire face sont de nature préventive et autre curative, parmi lesquelles citons

· *Occuper le terrain par la connaissance* : se déculpabiliser en chargeant les sources d'information, améliorer son image, maintenir ou développer les relations avec les clients par rapport aux concurrents en influençant les orientations, utilisation de tous les canaux d'information, nécessité de coordination entre l'entreprise et les organes de renseignement de l'Etat,...

*Mettre en place des structures d'anticipation* : évaluer les sources, identifier les risques liés à l'information, recourir aux démarches d'influence,...

· *Adopter une approche informationnelle* : mémorisation, visualisation des menaces (sensibilisation), alimentation permanente en informations, orchestration des circuits informationnels (chef d'orchestre ayant une vision globale des circuits et capable d'anticiper les risques d'attaques), procédure contre le risque informationnel (sensibilisation, veille active toute directions, anticipation omniprésente, ...).

De ce qui précède, il est à l'évidence que la démarche d'intelligence relève de la mise en place d'une organisation ou l'ensemble des acteurs de la société doit s'impliquer pour réunir les conditions favorables pour permettre à l'entreprise l'exercice de cette activité.

L'environnement algérien tel que nous allons le voir dans les chapitres suivants , influe considérablement sur le comportement des entreprise et l'on comprend , des lors , pourquoi l'entreprise algérienne verse dans la facilité et n'a pas inscrit dans sa démarche la nécessité d'être une organisation stratégique .Il est aussi important de souligner que la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique , comme le souligne ANDREZ knauf , dans son article sur le rôle des acteurs de l'IE dans un dispositif régional d'intelligence économique doit être articulé autour d'un système organisé ( voir schéma suivant ) il apparait clairement 'qu'une telle organisation n'est que l'aboutissement d'un processus de prise de conscience des risques et des menaces de l'entreprise dans son environnement complexe .

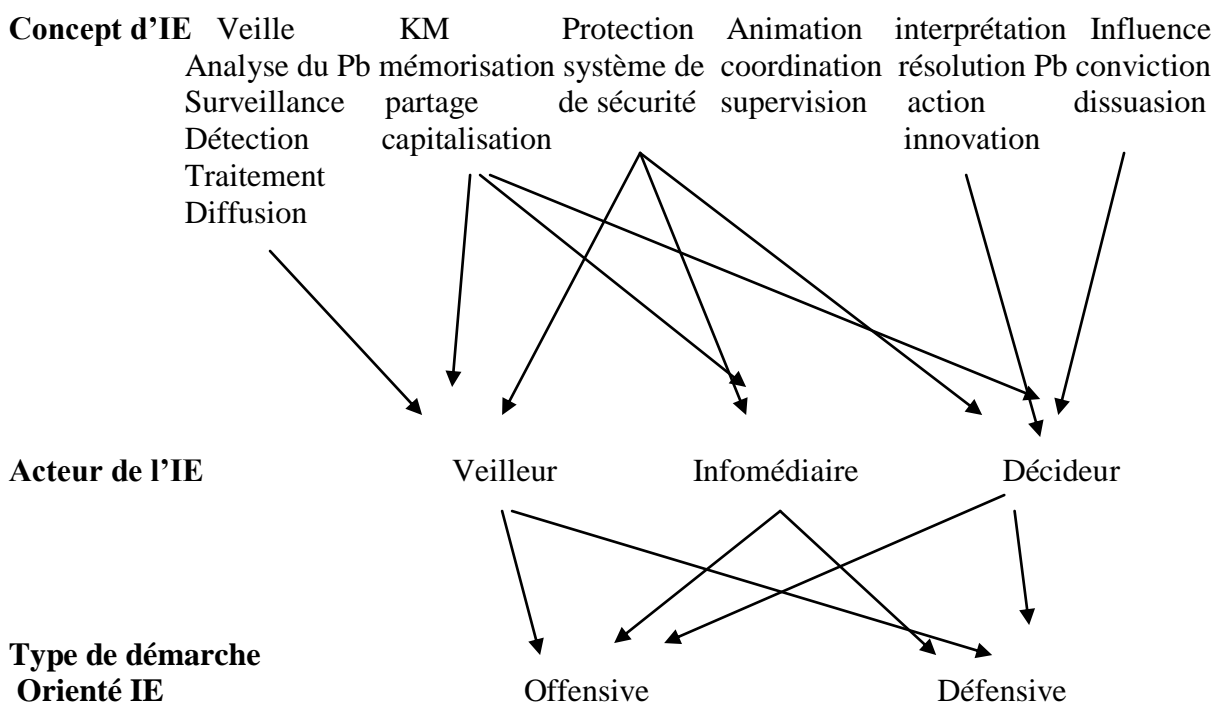


Schéma n°6 : schématisation des composantes de l'intelligence économique

**KM** : Knowledge Management

**Pb** :Problèmes

**Infomédiaire** : personne experte en intelligence économique qui a pour mission de collecter , valider et qualifier les sources d'information électroniques et humaines.

Cette façon de schématiser l'intelligence économique montre à l'évidence que l'Ie est un mode de gestion de l'information, il prend, des lors la forme d'un concept managérial ou se combine trois fonctions importantes

1-Fonctions renseignement

2- Fonctions de protection

3- Fonction d'influence

Ainsi 'si l on perçoit l'intelligence de cette façon , elle devrait donc concerner l'ensemble des entreprises et n'est donc pas l exclusive des grandes entreprises , pour peu , bien évidemment qu'elles soient éligibles à cette démarche , et que leur démarche soit orienté vers la stratégie .

L'absence de stratégie évacue toutes les entreprises de la démarche d'intelligence .nous consacrerons d'ailleurs le chapitre suivant aux Pme algérienne, l'objectif est de voir quelles sont leurs caractéristiques leurs spécificités et l'environnement dans lesquelles elles évoluent

## **Chapitre 2**

---

---

**les caractéristiques des PME algériennes et leur environnement**

---

---

## Chapitre 2 : Les caractéristiques des PME algériennes et leur environnement

Ce chapitre est consacré à la PME en Algérie il est articulé en cinq sections dont l'objet est de saisir les particularités de ces PME à travers leurs caractéristique, leur évolution, le rôle qu'elles ont dans le développement économique et leur contribution à la création de richesse. L'accent sera mis sur leur environnement très complexe , difficile à lire et ou la problématique de la ressource humaine se pose avec acuité

### Section 1 : définition et caractéristiques des PME algériennes:

L'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1989 a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

Depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993 qui se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement, le nombre de PME connaît une croissance continue. Les statistiques démontrent que près de 75% des PME ont été créées après ce nouveau code, et que plus de 35% ont été créées durant les dernières années (2006-2011).

Les dispositions relatives au développement des investissements sont renforcées en 2001 et une nouvelle loi d'orientation sur la PME qui va dans le sens de la promotion de l'entrepreneuriat. La tendance à la croissance du parc des entreprises connaît une évolution positive fin 2012 (+9%) et semble se confirmer pour les années à venir selon le ministère de la PME. Ou l'on comptera près de 600.000 PME

La collecte et le traitement des données pour l'établissement de l'état des lieux de la PME fait ressortir des insuffisances en matière d'information et de définition. Les données utilisées par l'ONS sont incapables à elles seules, de donner une image fidèle du secteur de la PME. Une typologie multicritères est nécessaire pour mieux identifier la nature des différents types de PME.

L'application de la définition de la PME retenue par l'Union Européenne et adoptée par l'Algérie, fondée sur 3 critères (les effectifs, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise) donne une structure du parc des entreprises ou la Très Petite Entreprise (TPE) est largement prédominante. Elle représente en 2010 plus de 95% du total des entreprises.

En termes d'emploi par contre, la répartition est globalement équitable entre chacune des catégories qui emploient environ le tiers des salariés.

Le secteur privé est devenu aujourd'hui prédominant au sein de l'économie dans la plupart des secteurs, suite au désengagement de l'Etat et la fin de son monopole. Ainsi à la fin de l'année 2010, les PME privées et l'artisanat représentaient 99,75% du total des entreprises ».

La privatisation d'une partie de l'économie algérienne s'est faite principalement par l'émergence du secteur privé, sans le concours des grands entreprises publiques dissoutes et transformées en PME à la santé financière fragile et laissant planer sur elles un risque sérieux de faillite.

Sur les cinq dernières années, le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté ; la densité des entreprises a presque quadruplé que le nombre de création a plus que doublé, mais il n'en demeure pas les chiffres restent à un niveau faible ?

### **1. Définition :**

L'Algérie a adopté la Charte de Bologne sur le PME en juin 2000 et défini les différents types d'entreprises comme suit :

*« La moyenne entreprise est comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars. La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de Dinars. La très petite entreprise (TPE) ou micro-entreprise, y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars ».*

La dynamique de création de nouvelles entreprises s'est faite à travers 3 processus principaux : les créations « classiques » qui concernent l'investissement privé constitué principalement de fonds propres (près de 70% des créations), les micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du dispositif d'aide à la création de l'ANSEJ ( 29% des créations), et les sociétés de salariés constituées des entreprises publiques dissoutes rachetées par les employés à l'aide de modalités de crédit avantageuses (1%).

S'il est possible d'apprécier quantitativement le développement la PME à partir des données générales (disponibles seulement depuis les dernières années), il n'est pas aisé d'approfondir l'analyse des nouvelles entreprises, notamment sur le plan qualitatif. Il n'existe pas encore en Algérie de système d'information consacré à la petite et moyenne entreprise, trop longtemps marginalisées au profit de la grande entreprise publique.

Le monde de PME étant extrêmement hétérogène, foisonnant de variétés d'un pays à l'autre, à l'image des districts italiens, des entreprises français, des High-tech anglo-saxonnes ou des *Mittelstands allemands*, l'Algérie offre l'image d'une multitudes de micro entreprises familiales semi-informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres, cohabitant avec de plus grandes entreprises, tout aussi familiales, mais à l'aspect beaucoup plus moderne, et fortement liées aux institutions locales et nationales. L'économie planifié abandonnée dans des conditions politiques et sécuritaires particulières », les entreprises se sont développées en dehors du regard de l'état, investissant principalement les secteurs peu risqués à faible apport en capital (commerce, services, transport, BTP) donnant naissance à une majorité de TPE. Les rares enquêtes et recherches concernant le secteur de la PME soulignent le caractère familial et traditionnel des micro-entreprises.

### **1.2 Les caractéristiques des PME en Algérie:**

La gestion de l'entreprise est souvent corrélée à l'objectif de créer une cohésion au sein de la famille et un lieu de reproduction des fonctionnements ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels. Le recrutement par exemple se fait en général

en fonction du lien de parenté ou de la proximité familiale ou ethnique, au détriment de la compétence et du savoir-faire.

L'organisation hiérarchique est de type patriarcal : le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au père, et à l'aîné (masculin) de manière générale. Le principe étant que l'autorité du père est indiscutable. C'est l'aîné de la famille, le père (ou celui qui en a le statut qui possède sans partage le pouvoir stratégique. La caractéristique (classique des PME) de concentration du pouvoir autour de la personne du propriétaire-dirigeant est renforcée et même légitimée dans la contexte socioculturel algérien.

· Le capital de l'entreprise, souvent constitué de fonds propres et de prêts informels au sein de la famille est considéré comme incessible, et indivisible, même en cas de disparition du propriétaire. La gestion du patrimoine est marquée par la prudence et la sécurité. Le recours aux capitaux étrangers (au cercle familial), le partenariat ou la fusion sont des pratiques non encore utilisées. La conception des anciens entrepreneurs est que l'association (ou le partenariat) mènerait à une diminution de leur pouvoir stratégique (de père) et un éclatement de la famille.

Les facteurs socioculturels, extrêmement visibles dans les micros et petites entreprises, sont le produit de l'histoire et marquent particulièrement les entrepreneurs les plus âgés et au niveau de formation généralement peu élevé. Les jeunes entrepreneurs qui évoluent dans un marché de plus en plus concurrentiel montrent plus d'aptitude à l'innovation et à la modernité, particulièrement dans les moyennes entreprises qui se retrouvent en concurrence les unes avec les autres, mais également avec les entreprises franchisées et l'importation, ainsi que les filiales de multinationales de plus en plus présentes.

## **Section 2 : L'environnement et la pratique des affaires :**

### **2-1 L'environnement et le score de l'économie en matière de climat des affaires**

Le cadre institutionnel algérien a connu un changement profond depuis 1962, date de l'indépendance de l'Algérie. Après 20 ans de prédominance du secteur public en Algérie, sous la devise de « l'industrie industrialisante », l'Etat-unique propriétaire et entrepreneur accorde au secteur privé un rôle complémentaire en 1982 dans certaines activités, avec un niveau d'investissement très limité.

La liberté d'investir n'a été consacrée qu'en 1993 par le code des investissements, qui a en plus accordé des avantages substantiels pour les investisseurs. En 2001, des textes majeurs ont été adoptés, encourageant le développement de l'investissement privé, national et étranger, des mesures ont été prises se traduisant par une baisse significative des taxes, des redevances fiscales et des charges sociales, ainsi qu'un assouplissement des procédures administratives de création d'entreprises. Une Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI) a été créée en 2001 pour faciliter l'application des nouvelles dispositions tout en offrant des avantages aux nouveaux investisseurs (exonérations fiscales, mise en relation avec d'autres administrations...).

Si le cadre réglementaire assoupli a permis l'essor du secteur privé, la réforme de l'administration, du droit des affaires, de la fiscalité reste inachevée et trop lente pour répondre aux impératifs de la nouvelle structure du marché. La lourdeur et la complexité des formalités administrative rebutent encore un bon nombre d'entrepreneurs qui sont confrontés à



de nombreux problèmes pratiques. (Rapatriement des gains pour les étrangers, l'accès au foncier, accès au financement .etc.).

Le secteur bancaire quand à lui est caractérisé par une petite taille et reste largement dominé par le secteur public, il a jusqu'ici bénéficié du soutien de l'Etat ; ses pertes sur les prêts aux entreprises publiques ont représenté 4.3% du PIE annuellement, de 1991 à 2001. De ce fait, l'état a procédé à plusieurs reprises à des restructurations financières et des assainissements, en 1991-94, puis en 1995-98 et enfin en 2001. L'historique des banques algériennes les pousse aujourd'hui à une prudence excessive dans le politique de crédit, ce qui prive la majorité des PME d'accès aux ressources financières, et pénalise lourdement leur croissance.

Les banques privées quant à elles ont des capitalisations très faibles et restent très méfiantes vis -à-vis des nouvelles entreprises. Avec la promulgation de nouveaux textes de loi sur la privatisation, les banques publiques peuvent aujourd'hui ouvrir leur capital jusqu'à 100% et ainsi accéder à une reprise totale par les investisseurs privés. Le secteur des assurances connaît un regain d'activités depuis la dernière décennie, une dizaine de compagnies privées ont été créées, sans compter les agences qu'elles ont agréées, mais leur activités sont encore en deçà des possibilités du marché, en grande partie à cause d'un environnement institutionnel encore trop instable. Le développement des banques non étatiques et la réforme amorcée du secteur bancaire ont toutefois permis une croissance rapide de la part des crédits au secteur privé, qui ont augmenté de 16,63% de 2011 à 2012 selon la Banque d'Algérie (Rapport 2012)

Le recours à l'autofinancement externe et informel reste toutefois très élevé chez les PME, ce qui dénote une certaine faiblesse de la bancarisation de l'économie. Cette faiblesse met en évidence des problèmes plus structurels, notamment la lourdeur des services bancaires et le renforcement de l'économie informelle, qui représente 30% de l'activité globale selon le Conseil National Economique et Social. Les entreprises privées ont tendance à ne pas déclarer la totalité de leurs activités à cause du système fiscal inadéquat qui les contraint à éviter le système bancaire car il constitue un contrôle à posteriori.

Les entreprises établissent souvent 3 bilans, le vrai en interne, celui destiné à la banque et celui remis aux impôts. La typologie des entrepreneurs en fonction de la nature des activités (formelles et informelles) se fait selon 3 critères : l'immatriculation de l'activité au registre de commerce, la tenue de comptabilité et l'acquiescement des impôts. Une grande majorité des entrepreneurs exercent une activité mixte qui se décline du formel à l'informel en quatre classes: les formels, les formels non enregistrés, les formels informels et les informels purs.

La majorité des dirigeants ont recours à la finance informelle, en réponse à la rigidité du secteur bancaire, incapable de répondre à la demande de crédit. Les lourdeurs bureaucratiques, la corruption et l'absence d'un cadre juridique souple et transparent se conjuguent pour dissuader les entrepreneurs de sortir de l'informel. Les coûts d'ascension et de maintien dans la légalité sont souvent supérieurs aux avantages de l'informalité comme le démontrent des recherches sur les pays en voie de développement.

## **2.2 - La pratique des affaires**

L'ouverture économique du pays au début des années 90 s'est faite sous la pression du FMI suite une crise économique majeure (cessation de paiement) doublée d'une crise politique très grave, ou l'Etat risquait de perdre son autorité dans un climat de violence terroriste sans précédent en Algérie.

La libéralisation du marché dans un climat chaotique a entraîné une montée inquiétante de deux phénomènes: l'économie informelle et la criminalité économique. Faute d'un contrôle systématique de l'Etat sur les activités économiques et d'une législation appropriée aux nouveaux mécanismes introduits par l'économie de marché, une multiplication des petites activités informelles se concentrant surtout dans le petit commerce et les services sont apparues comme mode de survie dans un marché de l'emploi en crise.

Parallèlement à cette économie informelle, des comportements illégaux d'agents économiques se sont développés sur le marché. (Fraude fiscale, corruption, détournement des fonds publics, etc.). L'absence d'un environnement juridique et institutionnel adapté à la période particulière de transition à l'économie de marché semble être un facteur favorisant le développement de l'économie informelle.

La faiblesse l'autorité publique s'est traduite par un décalage des lois par rapport aux réalités économiques, ce qui a provoqué un désordre institutionnel qui a accentué les comportements illégaux des acteurs économiques, surtout privés. L'explosion de la criminalité économique qui se manifeste sous diverses formes dans le champ économique et social est assez difficile à modéliser, car elle revêt un aspect légal avec lequel s'entremêle l'illégal. Des agents économiques qui évoluent dans un cadre juridique officiel mènent des activités économiques entachées d'irrégularités. Des entreprises créées dans le respect du cadre légal (respect des modalités administratives, registre de commerce, etc.) usent de procédures illégales dans l'exercice de leur activité, souvent avec la complaisance de certains agents de l'Etat.

C'est la une originalité de la pratique des affaires dans les entreprises algériennes. Elles ne sont pas totalement dans l'illégalité, elles ont un pied dans la légalité et l'autre dans l'illégalité. Les démarches illégales sont couvertes par une apparence de légalité.

Les pratiques illégales ont pris une telle ampleur dans la sphère politico-économique qu'elles ont modifié le comportement des entrepreneurs. Le recours aux activités informelles et illégales fait partie du mode de fonctionnement des entreprises privées.

Cette situation particulière de l'entreprise algérienne qui mène une partie de ses activités dans l'illégalité est imposée par un contexte économique, social et institutionnel marqué par le désordre, le laxisme et la corruption. Le respect de la réglementation impliquerait pour les managers la disparition de leur entreprise.

C'est un processus par lequel des agents économiques dont les activités sont parfaitement légales sur le plan juridique, sont amenés en raison de l'ambiguïté de la loi et de sa faible application à adopter des comportements illégaux, contournant ainsi par divers procédés plus ou moins légaux les lois et réglementations en vigueur, en vue de s'assurer un maximum de profit.

Les réformes entamées dans un climat d'urgence économique, d'instabilité politique et de crise sécuritaire ont donné naissance à un tel désordre institutionnel que différents acteurs économiques se retrouvaient à évoluer dans un environnement sans règles de jeu et sans arbitre. L'informatisation de l'économie a permis à de nombreux entrepreneurs introduits dans les sphères politico-économiques de l'Etat de profiter du désordre pour verser dans la spéculation économique pure au détriment de création de richesse

### **2.3. Le score de l'économie en matière de climat des affaires en Algérie**

Selon les prévisions de l'ANDI, les IDE atteindront 3 milliards d'euros en 2013, soit le même niveau attendu en 2014 en raison notamment de la mise en œuvre effective de "l'ambition industrielle, du lancement en 2014 des programmes de développement des entreprises publiques en partenariat avec les entreprises étrangères dans divers secteurs industriels, et de la poursuite du processus de facilitation et de simplification de l'acte d'investir, notamment par des mesures d'encouragement prévues dans la loi de Finances pour 2014",

"L'Algérie reçoit de plus en plus de projets d'investissements très conséquents par leur taille et leurs montants", a encore ajouté le DG de l'ANDI, soulignant que ces résultats sont le reflet des conditions d'attractivité réunies par l'Algérie, notamment la stabilité politique et institutionnelle, la stabilité et la solidité du cadre macro-économique, le renforcement des infrastructures de base ainsi que les aides publiques conséquentes accordées par le gouvernement comme le financement, les exonérations fiscales et douanières.

La répartition des flux d'investissements étrangers par pays montre que le Qatar est en tête des investisseurs étrangers en Algérie avec 74,31% et un montant de 1,69 milliards d'euros en 2013, détrônant la France arrivée en tête en 2012 avec 77,28% et 321 millions d'euros, selon les chiffres de l'ANDI.

Par régions les pays arabes représentent la majorité des IDE en 2013, soit 78,45%, contre seulement 11,12% pour l'Europe alors que cette dernière était en tête des investissements directs en Algérie en 2012 (85,36%).

L'Asie dont les IDE étaient nuls en 2012 (0%) représente en 2013, 9,70%, ajoute cette source.

Par secteur d'activité, l'industrie arrive largement en tête des IDE durant le premier semestre 2013 (94,54%), suivie du tourisme (3,28%) et des services (1,39%).

Entre 2003 et 2012, quelque 100.000 emplois ont été créés en Algérie grâce aux IDE, "ce qui a contribué sensiblement à la baisse de la facture d'importations, notamment dans le domaine des médicaments", Les données recueillies indiquent que les IDE en Algérie ont été de 4,5 mds d'euros en 2012 alors que l'ANDI annonce 2,2 mds.

L'Algérie aurait pu attirer davantage d'investisseurs sans l'adoption de la règle 49/51 en 2009 et qui "a été reçue de manière dramatique par le patronat européen" avant que ces derniers ne "s'adaptent" à la nouvelle législation et amorcent leur retour en 2012.

Toutefois, l'Algérie ne parvient pas encore à accueillir autant de projets que les autres pays méditerranéens comme la Turquie qui accapare un tiers des IDE dans la région, a-t-il ajouté.

l'Algérie, à l'instar des autres pays de la région, n'est plus une destination dans laquelle prédomine les investissements européens qui ont marqué un ralentissement suite à la crise financière de 2008.

Ils ne représentent plus que 45% des IDE en région méditerranéenne en 2012 pour être suivis par les investissements d'Amérique du Nord avec 23 % et du Golfe avec 12 % puis par la Chine et les pays émergents.

Ce constat est confirmé par les données de l'ANDI selon lesquelles les investissements qataris ont prédominé en Algérie en 2012.

Toujours selon l'ANDI, l'Europe qui était en première position en 2012 avec 85% des investissements, a été supplantée en 2013 par les pays arabes avec un taux de 78%.

A propos du classement de l'Algérie par le rapport « Doing business » et ses éventuelles répercussions sur l'attractivité du pays, les mauvais scores établis l'Algérie est classée 150ème en terme d'attractivité en matière de climat des affaires. Il est important de disposer d'un bon classement qui peut être amélioré sans nouveaux règlements mais grâce à un dialogue et une capacité d'expliquer les conditions d'accueil des IDE dans le pays. Surtout que l'Algérie dispose d'un budget très conséquente pour améliorer l'environnement.

### **Section3 : Nature et spécificités des PME .**

#### **3.1 Natures des PME :**

Les PME algériennes sont de création relativement récente, et n'ont pas donné lieu à beaucoup d'études et de recherches en sciences de gestion. Il n'est de ce fait pas aisé de se faire une idée précise sur la réalité du secteur privé. «Quelle typologie pour les PME ?. Quels sont les profils des entrepreneurs des PME-PMI en Algérie? Que dire de leur esprit d'entreprise? Quels sont les processus de création d'entreprise? Comment évoluent les entrepreneurs et les entreprises dans l'environnement algérien ~ Les caractéristiques et singularités des PME algériennes, qui sont le produit de la triple décennie d'économie socialiste et qu'on peut résumer dans les points suivants:

Les PME sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissé, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole, elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation jusque la.

Les entreprises sont plutôt familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers.

Une partie des activités de l'entreprise se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement).

Le marché des entreprises est principalement local et national, très rarement international.

La collaboration entre entrepreneurs et avec les autorités publiques n'est pas assez délimitée.

Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement..) sont non maîtrisées et non utilisés. Les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires.

Si les caractéristiques des entreprises ont été dictées par un environnement institutionnel particulièrement rigide qui ne les poussait pas à prendre des risques à être compétitives, la mutation du système économique (passage de l'économie centralisée à l'économie de marché) fait passer les PME d'un environnement stable et contraignant (économie centralisée et bureaucratique) à un environnement turbulent où l'entreprise brusquement se retrouve dans un marché de plus en plus concurrentiel.

En l'espace d'une dizaine d'année, les contraintes de l'économie administrée ont laissé place aux contraintes de l'économie de marché. Les entreprises se retrouvent en concurrence les unes avec les autres à l'échelle nationale, mais aussi à l'échelle internationale depuis que les autorités ont précipité l'intégration de l'Algérie dans l'économie mondiale par la signature d'un accord d'association et de libre échange avec l'Union Européenne» et par l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce»

Le nouveau contexte économique ébranle les assises traditionnelles de la performance. L'Etat et les entreprises commencent à prendre conscience que la nouvelle économie nécessite des changements radicaux. Depuis quelques années, l'Etat déploie de plus en plus d'efforts pour soutenir la création d'entreprise et met en place de nombreux programmes de soutien et de mise à niveau des firmes afin d'améliorer leur compétitivité et de promouvoir le produit national. Les entreprises se retrouvent dans une marche forcée vers la performance et la compétitivité.

La mutation profonde de l'environnement fait sortir les anciennes PME/PMI des stratégies de niches et rentes, et les met sur un pied d'égalité avec les nouvelles firmes face à un marché global qui les menace sérieusement tout en leur permettant de profiter de l'ouverture des marchés pour internationaliser les approvisionnements et la production.

### **3.2 Spécificités des pme en Algérie**

A l'image des tous les pays émergents l'Algérie connaît des transformations institutionnelles importantes depuis une dizaine d'année, sur fond de crise sécuritaire qui a largement pénalisé l'essor des PME algériennes. Mais si le cadre institutionnel instable, voire chaotique a retardé l'essor des entreprises, il a en même temps freiné et découragé les investissements directs étrangers, qui restent à un niveau très faible et concentrées principalement dans le secteur des hydrocarbures, secteur particulièrement encadré et protégé par l'Etat.

Depuis 2000, le pays profite d'une conjoncture économique favorable en raison de l'envol du prix des hydrocarbures, et l'Etat en profite pour réaliser une politique de grands travaux à travers un plan de relance économique et de soutien à la croissance, ainsi que divers programmes promotion de la PME/PMI'

La politique de promotion de la PME qui se fixe comme objectifs la sauvegarde, le renforcement et la modernisation des entreprises viables, mais aussi l'encouragement à la création de nouvelles entreprises sur des bases saines. Mais cette stratégie globale ne peut donner ses fruits que si elle s'appuie au préalable, comme le recommande le Conseil National Economique et Social (CNES) sur:

- L'étude approfondie du secteur de la PME afin d'identifier avec précision les forces et les faiblesses susceptibles de guider efficacement l'assistance et l'accompagnement;

- L'étude des opportunités d'investissement tant au niveau territorial que sectoriel afin d'identifier les avantages compétitifs internationaux et de mieux orienter la création de PME.
- L'identification des missions de l'ensemble des acteurs à impliquer dans la promotion de la PME ainsi que la définition de la nature de l'interaction qu'il y a lieu d'établir entre eux.

Ce n'est qu'à travers les résultats d'un audit clair et approfondi sur la situation des PME/PMI qu'une réflexion précise sur les stratégies entrepreneuriales est possible. Les scénarios possibles selon les 3 options envisageables pour les entreprises algériennes : le maintien, la croissance ou le retrait.

Ces trois options génériques» adaptées aux petites et moyennes entreprises offrent neuf options». En raison des particularités des PME algériennes certaines options ne sont pas envisageables (entreprises de création trop récente, familiales et peu enclines à l'ouverture, connaissant des difficultés d'accès aux ressources). Les fusions et acquisitions sont alors difficilement envisageables sauf pour les PME les plus performantes et aux ressources inexploitées très importantes. Dans une logique de développement et de croissance, nous n'envisageons pas le maintien et le retrait comme des solutions optimales pour un secteur aussi juvénile. Du point de vue de l'entreprise locale, le partenaire étranger offre une réponse adéquate aux problèmes et au danger de la mondialisation. L'alliance permet aux entreprises de défendre leurs positions stratégiques contre des forces auxquelles elles ne peuvent pas résister, tout en ayant accès à des ressources auxquelles elles n'avaient pas accès (notamment financières et technologiques).

#### **Section 4 : Diagnostic des pme pmi en Algérie et enjeux du développement**

En Algérie, les PME jouent un rôle fondamental dans le processus de développement économique. Elles sont considérées comme l'un des principaux créateurs d'emplois durables et contributeurs à l'augmentation de la valeur ajoutée. En 2007, le nombre d'entreprises industrielles privées, comprenant 20 salariés et plus, est estimé à environ 2150 entreprises. Soit 3,3 % de la population totale des PME, sur un chiffre total de 65800 (industries manufacturières, BTP, services à l'industrie). Ces PME privées ont contribué en 2001 à 77 % de valeur ajoutée (hors hydrocarbures).

Mais en dépit de cette progression et de leurs atouts certains, il n'en demeure pas moins qu'elles soient qualifiées de léthargiques. Cette qualification peut s'expliquer par le fait que ces entreprises n'aient pas bénéficié d'un environnement institutionnel adéquat susceptible de soutenir leur déploiement et leur modernisation. Ces entreprises souffrent aussi de lacunes dans le domaine des ressources humaines (formation continue inadaptée, absence ou manque de cadres qualifiés, etc.) et dans celui des connaissances techniques et scientifiques.

Aussi, les PME algériennes, avec toutes leurs faiblesses, évoluent dans un contexte de libéralisation des marchés (intérieurs et extérieurs) et de concurrence de plus en plus féroce. Paramètres auxquels elles doivent s'adapter, surtout dans l'éventualité d'une prochaine adhésion de l'Algérie à l'OMC et l'émergence d'un vaste marché euro-méditerranéen et maghrébin.

Pour pouvoir perdurer dans un marché en perpétuelle mutation et concurrencer les entreprises étrangères à la pointe de la technologie et de la modernité, qui envahissent et s'imposent de

plus en plus en Algérie, ces PME se voient dans l'obligation de revoir leurs méthodes de management, d'actualiser leur connaissance du marché et de renforcer leur compétitivité.

Le diagnostic établi dans le cadre de l'appui au PMI PME<sup>24</sup> a travers le programme de mise à niveau est intéressant à analyser il a permis sur la base d'un échantillon de pme de dégager des PME en situation de passivité et de survie, PME en situation de croissance et des PME en situation de compétitivité

Nous aurons au travers du cas d'illustration percevoir les nombreuses distorsions que connaissent les pme, et qui rend complexe la démarche leur permettant d'une part de s'aligner aux standards d'entreprises performante et à niveau des entreprises européennes mais également l'impact de l'informel qui leur a fait développer des reflexes dont il sera très difficile de les séparer, l'environnement nuisant que nous avons mis en évidence conditionne en effet les pme dans leurs activités.

#### **4.1 Diagnostic et enjeux des pme pmi en Algérie**

L'examen du diagnostic ci après réalisé dans le cadre de missions effectuées auprès de quelques 450 PME laisse percevoir la dimension complexe de la pme pmi en Algérie. Il est clair qu'à l'observation du comportement des PME la question de la reformulation du système économique dans son ensemble doit s'exprimer et être une préoccupation majeure de la politique des gouvernements. ce diagnostic met en évidence trois typologies de PME

- Pme en situation de passivité et de survie
- Pme en situation de croissance
- Pme en situation de compétitivité

(Voir dossier complet en annexe n° 7)

##### **4.1.1 Des Pme en situation de passivité et de survie**

L'entreprise est une entreprise à caractère familial, de type EURL., très rarement, une société. Le capital investi est entièrement d'origine familiale. Il y a confusion entre le patrimoine de l'entreprise et celui du patron et de la famille. Ses sources principales sont : famille et cercle des amis, usure et autofinancement. Les banques interviennent très rarement. Cette situation est un trait caractéristique des entreprises de l'économie informelle

Juridiquement, ce type de Pme est recensé dans l'économie formelle, mais son mode de gestion, son rapport à l'Etat et ses sources de financement la rangent de facto dans le monde de l'économie informelle. L'entreprise ne connaît pas ses clients. Elle confond connaissance du marché et proximité géographique du marché. Ni marketing, ni l'entreprise ne connaît pas ses clients. Elle confond connaissance du marché et proximité géographique du marché. Ni marketing, ni communication : le responsable est trop préoccupé par le quotidien pour s'intéresser à ce qui va se passer, même à court terme. C'est souvent le patron qui s'occupe seul de la gestion commerciale

---

<sup>24</sup> Rapport final euro développement Pme 2007

Pas d'organigramme, de procédures écrites et de règles d'organisation. Le patron est seul et ne délègue aucune responsabilité. L'encadrement est souvent limité à la seule fonction de production.

Le patron ne se préoccupe pas de la formation de son personnel, de sa motivation et des plans de carrière. Il n'y a que très peu de cadres diplômés Pas de gestion de la trésorerie et absence de prévisions budgétaires, pas de comptabilité le plus souvent. Lorsque des documents (factures, fiches de paie, etc.) existent, la comptabilité est tenue par un cabinet extérieur. La comptabilité a une fonction déclarative (fisc) et n'est pas considérée comme un outil de gestion le plus souvent, inexistence d'un magasin de stock.

Pas de séparation entre les matières premières et les produits finis

Aucune tenue ni de gestion des stocks et pas d'inventaire. Les approvisionnements sont gérés en direct par le chef d'entreprise. Aucune gestion des stocks et pas d'inventaire. Les approvisionnements sont gérés en direct par le chef d'entreprise. Le plus souvent, inexistence d'un magasin de stock. Pas de séparation entre les matières premières et les produits finis

Aucune tenue ni de gestion des stocks et pas d'inventaire. Les approvisionnements sont gérés en direct par le chef d'entreprise. Aucune gestion des stocks et pas d'inventaire.

Les approvisionnements sont gérés en direct par le chef d'entreprise

Le plus souvent, produits fabriqués entièrement à partir de matières premières locales. Dans certains sous secteurs industriels, c'est au contraire un taux d'intégration très faible : assemblage et conditionnement, ce que l'on observe aussi, c'est une répartition du chiffre d'affaires de la Pme entre la fabrication ou le conditionnement de produits et la vente de marchandises en l'état ,ce que l'on observe souvent, c'est une répartition du chiffre d'affaires de la Pme entre la fabrication ou le conditionnement de produits et la vente de marchandises en l'état. Parfois, la production est minoritaire par rapport à la production de biens.

Cette catégorie de PME travaille plutôt sur des marchés très localisés, au niveau d'une wilaya ou d'un ensemble de wilayas, plus rarement au niveau national. Pas de chiffre d'affaires à l'exportation ,Matériaux de construction, cuir et peaux, chaussure, agroalimentaire, mécanique, électroménager, confection

Cette affiliation sert le plus souvent à obtenir de menus services, tels que réduction sur des séjours en hôtels, formalités pour les visas et participation à des évènements de communication et d'information sans grande portée pour l'amélioration de la gestion de l'entreprise.

Cette affiliation est à géométrie variable : c'est lorsque la Pme a besoin d'un service qu'elle paye sa cotisation annuelle ; acte qu'elle ne renouvellera pas l'année suivante.

Ces entreprises constituent la majorité et sont pour la plupart des entreprises en difficulté financière, en perte de position sur leur marché traditionnel, peu structurées et dont la pérennité passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des



désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités). Les chefs d'entreprise sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise. Vis-à-vis de la mise à niveau, les chefs d'entreprise ont une attitude de refus ou d'attente ; ils ne se sentent pas concernés. Ils confondent mise à niveau et modernisation de leurs équipements et matériels et ne sont pas disposés à admettre que la continuation de leur activité passe par une remise en question fondamentale de leurs pratiques de gestion, de leur perception du marché et de leur comportement entrepreneurial

Les analyse de l'étude d'impact permettent de relever que les pme en situation de survie ou de passivité, leurs modes de fonctionnement est associé en général au comportement de leurs dirigeants Dans ce cas, il est essentiel de convaincre au préalable le chef d'entreprise. Ceci ne peut être fait qu'en multipliant, à son attention, les actions d'information et de formation.

Lorsque se greffent en sus des problèmes de trésorerie, le programme de mise à niveau doit être appuyé par un programme d'aide aux entreprises en difficultés.

Les critères de sélection doivent être alors encore plus rigoureux.

#### **4.1.2 Des Pme en situation de croissance**

L'entreprise est une entreprise à caractère familial, sous statut de société le plus souvent (soit Sarl, soit SNC).

Il y a parfois confusion entre le patrimoine de l'entreprise et celui du patron et de la famille et parfois déconnexion entre les deux sources principales : famille, cercle des amis, crédit bancaire et autofinancement.

Cette catégorie d'entreprise utilise les services des banques mais est très souvent pénalisée par le poids des garanties réclamées par les services de risques des banques .Le lien est plus fort : l'entreprise est une société déclarée, mais minore systématiquement son CA et l'effectif des salariés.

Par contre les pratiques de gestion se rapprochent de celles des entreprises modernes même si elles ne respectent pas toujours les principes universels de bonne gestion

Le patron n'a pas souvent de vision stratégique et de projet de développement reposant sur une argumentation pertinente : il réagit plus qu'il n'agit face aux évolutions du marché. Il est vrai qu'il ne dispose pas des informations nécessaires pour développer une stratégie

C'est le point faible de ce type d'entreprise ; non pas que le chef d'entreprise ne se sente pas concerné mais parce qu'il ne dispose pas des moyens en interne comme en externe pour satisfaire ses besoins d'information sur les concurrents, les clients, les prix, les canaux de distribution, les technologies et l'évolution des produits.

Par contre, on constate un changement dans la mentalité des chefs d'entreprise : ils sont préoccupés par la concurrence et l'évolution des marchés.

Les fonctions de marketing et de communication sont inexistantes.

Pas de dispositif de veille de marché

Absence de force de vente

L'organigramme existe parfois mais n'est pas toujours appliqué. Des procédures écrites et des règles d'organisation sont quasi inexistantes et quand il y en a, elles sont rarement appliquées.

Par contre, le chef d'entreprise cherche à se doter d'outils de gestion performants et d'un tableau de bord.

Il est conscient que son organisation doit être dimensionnée pour répondre plus efficacement aux besoins des activités de l'entreprise.

Ce souci est plus marqué dans les entreprises qui pratiquent plusieurs métiers ou qui ont de nombreuses gammes de produits.

Aucune culture informatique le patron est souvent seul et ne délègue aucune responsabilité, sauf dans des domaines dits « techniques » : production, distribution, maintenance

On peut dire qu'il y a un début de gestion financière ; cependant le chef d'entreprise confond souvent gestion financière et comptabilité.

La gestion des finances reste l'apanage du patron. La comptabilité est soit tenue par un cabinet extérieur soit par le comptable de l'entreprise. La comptabilité n'est pas utilisée en tant qu'outil de gestion, néanmoins des éléments comptables sont parfois utilisés pour calculer des coûts de production et plus rarement des coûts de revient des produits.

Les magasins sont mal gérés. La gestion des stocks est le plus souvent embryonnaire et il n'y a pas d'inventaire permanent. Les approvisionnements sont, soit gérés en direct par le chef d'entreprise, soit par un service des achats, dont le responsable est un membre de la famille ou un très proche du chef d'entreprise. La gestion de la qualité est considérée uniquement sous l'angle de la carte de visite : obtention de la certification qualité ISO 9 000.

Inexistence de culture en matière de norme ISO 22 000 pour des PME du secteur IAA

Cette Pme travaille le plus souvent sur un marché régional, voire national. Pas de CA à l'exportation.

Tous sous secteurs avec une prédominance dans le plastique, l'électronique et l'électroménager, les matériaux de construction, la confection, l'agroalimentaire, la chimie et la pharmacie

Le chef d'entreprise cherche dans l'association professionnelle un dispositif de lobbying qui va l'aider plus efficacement que l'association patronale. Il n'a pas encore intégré l'idée que le regroupement par branche, s'il est plus efficace pour faire passer des revendications

catégorielles, est surtout utile pour développer des services communs et entreprendre des actions collectives.

Ce sont des Pme minoritaires, modernes dans leur organisation et dans leur management, en situation financière satisfaisante, en position compétitive favorable et qui souhaitent élargir leur part de marché à travers une expansion sur le marché domestique ou par l'exportation et le partenariat.

Mais elles sont aussi très exigeantes en matière d'accompagnement de leurs dirigeants, au-delà peut-être de ce que peut offrir une pme ce jour. Elles ont également besoin de recourir à des formations opérationnelles pour leur personnel, que seuls des organismes spécialisés peuvent

Dans cette optique de développement, un travail de diagnostic approfondi est plus que nécessaire, voire urgent, afin de permettre une meilleure visibilité pour l'augmentation de l'efficacité et de la rentabilité du plus grand nombre de ces PME. L'amélioration de leur compétitivité, le maintien de leur part de marché interne, la conquête éventuelle du marché extérieur et la création d'emplois. Aujourd'hui, cet outil diagnostic indispensable leur permettra de s'éloigner de ce que l'on qualifie souvent, en termes de gestion (de la navigation à vue), qui malheureusement, dans un environnement de concurrence sévère, réserve bien des surprises.

#### **4.1.3 Des Pme en situation de compétitivité**

L'entreprise est presque toujours créée sous forme de société (Sarl, SNC ou Spa).

Le capital appartient au départ à une famille mais souvent, avec la croissance, la part de la famille peut décroître pour laisser la place à d'autres investisseurs qui sont néanmoins souvent des amis ou des proches ; il n'y a pas encore d'investisseurs institutionnels dans le capital de ces entreprises.

Il n'y a jamais confusion entre le patrimoine de l'entreprise et celui du patron et de la famille, d'autant plus que, dans certains cas le chef d'entreprise est un dirigeant salarié

Sources principales : famille, autofinancement et banques

La société utilise au mieux les dispositions fiscales et administratives pour profiter des avantages légaux et optimiser son résultat fiscal. Les salariés permanents sont en général tous déclarés.

Les pratiques de bonne gestion ne sont pas toujours mises en application

Le chef d'entreprise a une vision stratégique claire, même si elle n'est pas toujours formalisée.

Il ne dispose que rarement des informations lui permettant de piloter efficacement son entreprise à un horizon à moyen et long terme. La mise en place d'un dispositif de veille de marché est acquise ; mais, il faut remarque que ces entreprises ne connaissent pas toujours leurs clients finaux en raison de systèmes de distribution basés sur des grossistes.

Il y a déjà un suivi de la concurrence dans la plupart des entreprises.

La fonction marketing/communication commence à exister dans certaines Pme.

Il n'y a pas toujours de force de vente organisée

Organigramme, procédures écrites et règles d'organisation sont appliquées

La gestion des informations est encore rarement informatisée (pas de logiciel type ERP).

Le chef d'entreprise est conscient que son organisation doit être adaptée aux enjeux futurs et au développement de sa stratégie

Le patron est entouré d'une équipe mais la gestion des ressources humaines est encore rudimentaire. L'encadrement est souvent sous-qualifié et la gestion simplifiée de trésorerie et éléments de prévisions budgétaires.

En général, la fonction financière est clairement identifiée et parfois découplée de la « fonction comptable ». La société publie parfois ses résultats à l'intention de ses actionnaires, des banquiers et des partenaires. Gestion simplifiée de trésorerie et éléments de prévisions budgétaires. En général, la fonction financière est clairement identifiée et parfois découplée de la « fonction comptable ».

La société publie parfois ses résultats à l'intention de ses actionnaires, des banquiers et des partenaires, La société dispose d'un service administratif et comptable. La comptabilité est considérée de plus en plus comme un outil de gestion. Le chef d'entreprise utilise des tableaux de bord, mais le contrôle budgétaire est très rarement mis en place.

Les outils d'aide à la décision restent encore rudimentaires

La gestion des stocks fonctionne ; les magasins sont bien tenus et la technique de l'inventaire permanent est plus fréquente. Les approvisionnements dépendent d'un service autonome et il y a déconnexion entre la commande, le contrôle de la livraison et le paiement.

En général, il y a une bonne maîtrise des coûts de revient, une maintenance préventive, pas toujours mise en application et une organisation dans la gestion de la production.

Les équipements sont modernes et relativement récents

La société est souvent certifiée ISO ou en voie de l'être ; Les normes environnementales ou en matière d'hygiène et de sécurité ne sont pas toujours respectées.

Néanmoins de plus en plus de PME sont certifiées HACCP ou en voie de l'être

Quelques entreprises disposent d'un contrôle qualité. La PME travaille à l'échelle du marché national.

Il n'y a que très rarement des ventes de marchandises en l'état.

En général, la société exporte de façon permanente une part de son CA ou a eu des expériences en matière d'exportation. Matériel électrique, électricité, électrotechnique, NTIC, agroalimentaire, mécanique de précision, chimie, pharmacie, équipement médical, emballage, plasturgie; Ce sont des Pme minoritaires, modernes dans leur organisation et dans leur management, en situation financière satisfaisante, en position compétitive favorable et qui souhaitent élargir leur part de marché à travers une expansion sur le marché domestique ou par l'exportation et le partenariat.

Mais elles sont aussi très exigeantes en matière d'accompagnement de leurs dirigeants, au-delà peut-être de ce que peut offrir ED PME à ce jour. Elles ont également besoin de recourir à des formations opérationnelles pour leur personnel, que seuls des organismes spécialisés peuvent offrir.

## **Section 5 : Evolution et enjeux des PME/PMI dans le développement économique :**

### **5.1. Evolution de PME PMI**

Les PME/PMI en Algérie sont nées à partir de la fin des années 1980, ce type d'entreprises avant cette date n'avait qu'un rôle secondaire dans l'économie algérienne. En 1963 l'industrie algérienne représentait 5% de la production intérieure, puis elle a atteint les 29% en 1969, quand à l'investissement industriel passait aux mêmes délais de 23 à 51% de l'investissement total. En 1969, plus de 45% de cet investissement total (13% de la production intérieure) vont aux seuls secteurs des hydrocarbures, de la pétrochimie, de la sidérurgie et de la mécanique. Le plan quadriennal 1970-1973 a prévoyait un investissement total de 27,7 milliards de dinars soit 35% de la production intérieure dont 45% pour l'industrie<sup>25</sup>. Les PME/PMI algériennes ont passées par trois périodes dans leurs évolutions depuis l'indépendance (1962).

#### **5.1.1 La période 1962-1982**

Juste après l'indépendance les entreprises ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers, et furent intégrées dans des sociétés nationales à partir de 1967. Cette période a été caractérisée par l'adoption d'une économie planifiée et d'une industrie basée sur la fabrication des biens d'équipements et des produits intermédiaires. En 1963 le premier code d'investissement a été promulgué, et malgré les avantages et les garanties proposaient aux investisseurs, ce code n'a pas abouti aux résultats attendus pour développer le secteur des PME/PMI. Suite à cet échec, un autre code des Investissements a été promulgué en date du 15/09/1966, ce code a essayé de donner un rôle plus important au

Secteur privé dans le développement économique algérien tout en prévoyant une place prédominante pour le secteur public sur les secteurs stratégiques de l'économie. Ce code a donné également naissance à la Commission Nationale des Investissements (CNI) un organisme qui délivre des agréments pour tout investisseur et entrepreneur privé. Cependant la PME/PMI a marqué réellement son démarrage à partir du premier plan quadriennal (1970-

---

<sup>25</sup> Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Actes des assises nationales de la PME, janvier 2004.

1973) qui avait prévu un programme spécial de développement des industries locales, poursuivis d'un deuxième plan quadriennal (1974-1978). Durant toute cette période, le développement de la PME/PMI a été initié exclusivement par le secteur public dont les objectifs constituent à assurer un équilibre régional. C'est ainsi qu'un total de 594 PME/PMI a été réalisé durant cette période.

A noté que la Commission Nationale des Investissements n'a ajouté que complexité et lourdeur administrative et bureaucratique, chose qui a fait dissoudre la CNI en 1981. A cette époque, la PME/PMI a été considéré comme complément au secteur public, notant que toutes les politiques et les mesures d'aide et de développement ont été concentrés au service de ce dernier, de ce fait les promoteurs privés se sont dirigé vers les créneaux de services et de commerce, et même ces créneaux n'ont pas trouvé l'environnement favorable et encourageant, la législation de travail était rude, la fiscalité très lourde et le commerce extérieur était fermé

### **5.1.2. La période 1982-1988**

Cette période a été marquée par les grandes réformes mais toujours avec le système de l'économie administrée. Cette seconde période a connu une évolution marquée par beaucoup de réticences malgré qu'elle a donné naissance aux deux plans quinquennaux en faveur du secteur privé (1980-1984 et 1985-1989), ces deux plans ont dicté un ensemble de mesures telles que :

- Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières.
- L'accès aux autorisations globales d'importations (AGI)
- Un système d'importations sans paiement.

Ces mesures d'aide ont aboutis a la réalisation de plus de 775 projets de PME/PMI, quoique cette période se caractérisait par certains obstacles aux secteurs, a signalé :

- Le financement par les banques ne doit pas dépassé 30% du montant total de l'investissement.
- Les montants investis ne doivent pas dépassé les 30 millions de dinars pour une société de responsabilité limitée (SARL).
- L'interdiction de posséder plusieurs investissements par un seul entrepreneur.

### **5.1.3. A partir de 1988**

L'assouplissement de la législation a été graduellement entamé à partir de 1988 par la loi 88-25 du 19/07/1988 qui a libéré le plafond de l'investissement privé et a ouvert à ce dernier d'autres créneaux. De ce fait le nombre des PME/PMI privées est passé à 19 843 entreprises.

L'autorisation aux investissements étrangers a été mise en place à partir de 1990 par la loi 90-10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit, puis avec le décret n° 91-37 de la 19/02/1991 portant libération du commerce extérieur, le nombre d'entreprises privées a atteint 22 382 entreprises en 1992. L'année d'après d'autres mesures d'encouragement et d'appui aux PME/PMI par la création de plusieurs institutions de soutien et d'accompagnement, et jusqu'à 2002 en dénombre 188 564 PME/PMI qui emploient 731 082.

La date de 1988 pour l'économie algérienne, est la période de transition vers une économie de marché, ce changement l'a conduit à établir des relations avec des institutions internationales telles que le Fond Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale pour atténuer la crise de ses dettes et pour pouvoir appliquer un régime de politiques monétaires, financières et commerciales, qui lui a dicté la privatisation de nombreuses entreprises publiques, une procédure qui a contribué au lancement et au développement des PME/PMI. L'état a mis en place un nouveau cadre législatif et des réformes de redressement économique, tel le nouveau code de la promotion de l'investissement promulgué le 05/10/1993, ce code a eu pour but :

- La promotion de l'investissement
- L'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers
- Réduction des délais d'études des dossiers
- Remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir.

Les résultats satisfaisants ont poussé l'Etat a promulgué en 2001 l'ordonnance relative au développement de l'investissement (Ordonnance N° 01/03 du 20/08/2001) et la loi d'orientation sur la promotion de la PME/PMI (Loi N° 01/18 du 12/12/2001). Cette procédure a fixé des mesures de facilitations administratives dans la phase de création de l'entreprise, ainsi que la création d'un Fonds de Garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME/PMI, la création du Conseil National de l'Investissement (CNI), et la suppression de la distinction entre investissements publics et investissements privés.

**5.2 Evolution des PME PMI**

A partir de 2000, le poids de la PME/PMI a nettement augmenté, le nombre a plus que doublé, et la densité a presque quadruplé. Les statistiques disponibles indiquent que plus de la moitié des PME/PMI ont été créés entre 2001/2007, suite à la loi d'orientation sur les PME de 2001, soit 212 120 entreprises. A la fin de 2010 le nombre des PME/PMI privées a connu une évolution remarquable, et a enregistré le nombre de 398 788 entreprises, alors qu'en début de 2003 elles étaient à 207 949 entreprises. Contrairement au nombre des PME/PMI publiques qui a enregistré une diminution de 228, en 07 années. Par contre le total des artisans durant 07 années, a connu une augmentation nette et a passé de 79 850 entreprises artisanales en 2003 à 162 085 entreprises à la fin de 2009<sup>1</sup>.

En matière de densité, le secteur enregistre un taux de dix PME/PMI pour mille habitants (10/1000), un taux qui reste très loin des normes internationales ou le taux le plus faible est de l'ordre de quarante-cinq PME/PMI pour mille habitants (45/1000). Des statistiques plus détaillées sur l'évolution du secteur PME/PMI sont mentionnées dans le tableau suivant :

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Privés</b>	207 949	225 449	245 842	269 806	293 946	392 013	408 155	606 737
<b>Publiques</b>	788	778	874	739	666	626	598	560
<b>Artisanales</b>	79 850	86 732	96 072	106 222	116 347	126 887	162 085	---
<b>Total</b>	288 587	312 959	342 788	376 767	410 959	519 526	570 838	607 297

**Tableau n° 7 évolution des PME PMI** \*Source : direction des systèmes d'information et des statistiques, ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement.

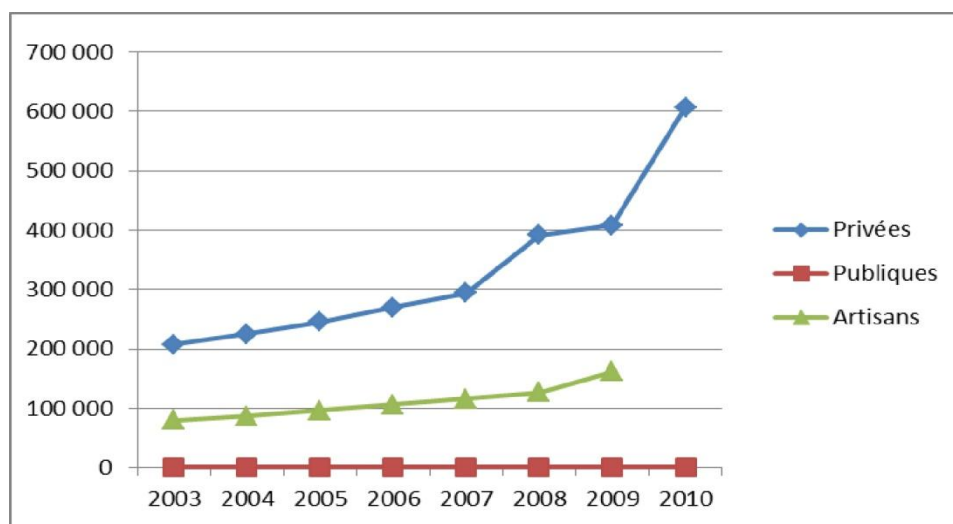


Schéma n°6 : Evolution des PME/PMI en Algérie durant 2003-2010

Les emplois en 2011

Type de Pme	Nombre	%
<b>Pme Privés</b>		
Salariés	1.017.374	58,9
Employeurs	658.737	38.2
<b>S/Total</b>	<b>1.676.111</b>	<b>97.21</b>
Pme Publics	48.086	2,79
<b>Total</b>	<b>1.724.197</b>	<b>100</b>

Tableau n° 8 Les emplois en 2011

Le secteur privé absorbe une par importante des emplois et l'on prévoit pour les années à venir une participation plus importante grâce justement au dispositif de création d'entreprises entrepris par l'état .ce qui renforce cette question qu'il faille protéger les entreprises en les renforçant dans leur organisation et en améliorant l'encadrement de ces entreprises le système de formation prend ici toute sa dimension .le secteur des services occupe une place tres importante dans l'activité privé comme le montre le tableau ci après

Année %	2011	%
<b>Secteurs d'activités</b>		
Agriculture	4006	1,02
Hydrocarbure énergie mine	1956	0,50
BTPH	135.752	34,65
Industries manufacturière	63.890	16,31
Services	186.157	47,52
Total		

Tableau n°9 répartition des pme par secteur d'activité



### **5.3. Importance et rôle des PME/PMI pour le développement économique algérien**

Nul ne peut nier le rôle et l'importance de la PME/PMI dans toutes les économies, car elle permet et contribue à la croissance et au développement économique, par :

- La création d'emplois ;
- La création de la valeur ajoutée ;
- La participation à la distribution des revenus.

#### **5.3.1. La création d'emploi**

La tendance constatée ces dernières années dans l'évolution du taux de chômage en Algérie continue à s'inscrire globalement à la baisse, en raison de la contribution du secteur PME/PMI à créer de l'emploi, plus particulièrement par le secteur privé et les artisans. Ainsi, les données des taux de chômage en Algérie ont connus un déclin durant les deux années successives 2005/2006 de 15.3% à 12.3%, par contre ce taux a enregistré une légère augmentation de 1.5% en 2007<sup>1</sup>.

Le dynamisme économique est dû principalement à des investissements dans le domaine de l'industrie, il se trouve devant plusieurs contraintes à savoir le manque de ressources financières, coûts élevés, centralisation de l'industrie, etc. L'Algérie comme beaucoup d'autre pays, a pris conscience de l'importance des PME/PMI et son apport important pour l'emploi, et a réalisé des parts considérables.

#### **5.3.2 La création de la valeur ajoutée et la distribution des revenus**

La valeur ajoutée se mesure par la différence des biens qu'elle vend et ce qu'elle a dû acheter pour produire ces ventes. En 1994, la valeur ajoutée du secteur public était de 617.4 milliards de dinars représentant 53.5 % du total national, alors que celle dégagée par le secteur privé avec 1 178 milliards de dinars soit 46.5 % du total national.

A partir de 1998, les parts respectives se sont inversées faisant passer en tête le secteur privé avec 1 178 milliards de dinars soit 53.6 % et 1 019.8 milliards de dinars soit 46.4 % pour le secteur public. Par ailleurs, Il est à noter que plus de 65 % de la valeur ajoutée et de l'emploi des pays développés provient des PME/PMI. Une politique économique en vue de la constitution, de la promotion et des redéploiements des PME/PMI est incontournable dès lors que l'on aspire au développement.

La valeur ajoutée créée par chaque PME/PMI recouvre l'ensemble des rémunérations des services qui ont été rendus au cours du processus de production et au fonctionnement des administrations. La valeur ajoutée servira à :

- Rémunérer les services, force de travail, capital, moyens financiers (il s'agira alors des salariés, de dividendes ou d'intérêts).
- Contribuer au fonctionnement des administrations en particulier en versant des impôts.

Il est clair donc que l'entreprise quelle que soit sa taille, en créant de la valeur ajoutée et en redistribuant ce surplus sous des formes diverses aux autres agents, remplit un rôle essentiel

dans l'activité d'un pays. Il faut aussi préciser que ses fonctions de nature strictement économique ne sont pas les seules que l'on attribue à cette catégorie d'entreprise, de plus en plus, et du fait de son importance dans les sociétés modernes, d'autres missions lui sont attribuées : sociales, humaines et culturelles...

#### **5.4. Contraintes et opportunités du développement des PME PMI au sein de l'industrie algérienne :**

##### **5.4. 1. Entraves du secteur PME/PMI en Algérie**

Les difficultés inhérentes aux PME/PMI (financement, innovation, productivité et compétitivité) sont plus pénalisantes dans une économie émergente et en développement ou l'initiative privée n'a pas été suffisamment valorisée et accompagnée.

Les faiblesses des PME/PMI algériennes trouvent certainement leur source de cet état de fait et leur nécessaire mise à niveau selon les standards et les normes internationaux de gestion et de management.

De multiples entraves à l'investissement peuvent être rencontrées, nous citerons particulièrement :

- La gouvernance locale, le foncier, la lourdeur des procédures administratives.
- La lenteur des financements bancaires ; les banques ne connaissent pas suffisamment leurs clients, ainsi elles apprécient mal la solvabilité des entreprises.
- La maîtrise de l'ingénierie bancaire est inexistante et la corruption administrative est de plus en plus généralisée.
- Insuffisances des infrastructures de base, du réseau bancaire, des structures hôtelières, des restaurants et lieux de détente, des parkings, etc.

##### **5.4.2. Stratégie et enjeux du développement des PME/PMI en Algérie**

Malgré les stratégies et les mesures qui ont été prises, afin d'améliorer l'environnement dans lequel la petite et moyenne entreprise opère, souvent ces entreprises affirment que les pratiques administratives (fiscales, banques, ...etc.) il demeure encore des entraves à leurs création, développement et leurs croissance, comme on l'a déjà signalé précédemment.

##### **- . Institutions de soutien et d'accompagnement**

Conscients de l'importance et des enjeux qui l'entourent, les pouvoirs publics ont créé des structures de promotion, de soutien et d'accompagnement des PME/PMI, pour mieux cerner les points de faiblesses qui entravent la survie et le bon fonctionnement de ces entreprises, des centres de facilitation, des pépinières d'entreprises, des sociétés financières spécialisées (SFS), ainsi que la mise en place de multiples instruments fiscaux et financiers, parmi ces diverses institutions et organismes nous noterons :

- Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC - 1994)

- Agence Nationale de Soutien de d'Emploi des Jeunes (ANSEJ - 1996)
- Agence de Développement Social (ADS - 1996)
- Agence de Développement Social (ADS - 1996)
- Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI - 2001)
- Fond de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (FGAR - 2002)

L'efficacité de ces différentes mesures reste en pratique limitée et relève un certain nombre d'insuffisances, il s'agit en particulier d'améliorer l'environnement des affaires, de développer des infrastructures et de donner une plus grande attention au capital humain puisqu'il représente une source de croissance très importante à développer et à soutenir. Et pour ce faire, la création d'autres institutions de facilitation et d'accompagnement a été nécessaire pour l'accomplissement d'une mission entourée d'entraves. Ces organismes sont:

- Pépinières d'entreprises<sup>1</sup>: sont des structures d'accompagnement des nouvelles entreprises dans les premières années de leurs existences;
- Incubateurs d'entreprises: en collaboration avec le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et notamment l'agence nationale pour la recherche et le développement technologique;
- Centres de facilitations: il s'agit de la création de 14 centres de facilitation pour accompagner les porteurs de projets;
- Caisse de promotion de la compétitivité industrielle;
- Programme MEDA I et MEDA II, de mise à niveau des entreprises existantes;
- Programme d'encouragement de l'investissement qui projette la création de 200 000 PME/PMI en 2012.
- Caisse nationale d'assurance chômage;
- Caisse nationale de développement des régions du sud algérien;
- Caisse nationale de la recherche scientifique et le développement technologique;
- Caisse nationale de formation et d'apprentissage professionnel;
- Caisse nationale de garantie des crédits des PME/PMI ;
- Création d'un ministère chargé des PME/PMI en vue de promouvoir le secteur (1991).

Face aux obstacles rencontrés par les PME/PMI, des mesures prises doivent être appuyés par un dispositif plus performant et soutenu pour appuyer les stratégies d'accompagnement et de suivi, dans le but de sauvegarder et valoriser le tissu industriel et le secteur des PME/PMI, parmi ces mesures :

- L'allégement fiscal, réduction de la TVA, l'IRG et Les BIC, pour encourager les exportations hors hydrocarbures ;
- La facilitation d'accès aux crédits bancaires et aux autres modalités de financement pour la création de nouvelles entreprises, la reprise des entreprises existantes, et l'élargissement et l'extension des activités et en particulier celles optant pour l'innovation,

- La réduction substantielle des taux d'intérêt ;
- Recul des pratiques administratives et bureaucratiques et de corruption ;
- Création des services d'informations et des infrastructures de formation et d'accompagnement adéquates aux besoins du marché.
- Assainissement du foncier industriel dans les zones d'activité et les zones industrielles, et achèvement de leur aménagement;
- Création de nouvelles zones d'activité, elles devront être des modèles du genre en ce qui concerne leur aménagement et devront faire l'objet d'une campagne publicitaire afin d'attirer des investisseurs nationaux mais aussi étrangers. Les activités des bénéficiaires devraient respecter un cahier des charges préalablement établies et feront l'objet, dans ce cadre, d'un suivi par les autorités compétentes;
- Réalisation de nouvelles structures, d'hôtels, de parkings, d'agences bancaires ;
- Veiller à une meilleure coordination entre les différentes administrations impliquées dans les autorisations relatives au lancement de projets de manière à accélérer les procédures et la réalisation des investissements;
- Création d'un observatoire du marché du travail national dont la mission serait de suivre les changements dans le domaine de l'offre et de la demande des différentes catégories et qualifications. Il pourrait aussi fournir les indications nécessaires dans l'orientation des effectifs en formation professionnelle et universitaire;
- Améliorer les relations entre les universités et les secteurs socio-économiques en donnant la possibilité aux cadres des entreprises de participer en tant que formateurs dans le domaine de la formation professionnelle ;
- Permettre aux cadres des administrations et des entreprises de compléter leur formation ou de se recycler;
- « Vendre » la nouvelle image du pays dans les différentes manifestations telles que foires, salons d'exposition, en utilisant les différents moyens de communications et de publicité.

Bien évidemment ces mesures, au-delà, il n'est pas de ce qu'elles peuvent contribuer à promouvoir et encourager la croissance de ces organisations, il n'en demeure que c'est aux efforts à entreprendre sur son environnement qui pourrait lui apporter un encouragement en effet l'assainissement doit porter comme cela nous a été permis de le voir durant les sections précédentes sur

- L'environnement juridique (avec un droit plus approprié aux circonstances actuelles et qui vise à une meilleure équité et protection des entreprises et des pme pmi en particulier
- L'environnement économiques (dans toute ses dimensions accès au crédit, accompagnement, concurrence loyale\*, etc...)
- L'environnement « **Nuisant** » : nous l'avons appelé ainsi car il est important de l'intégrer comme un vrai environnement à cause, notamment des pratiques nombreuses qui enlèvent toute visibilité à l'entreprise et encore plus à la pme pmi. Cet environnement est constitué de

toutes les pratiques connues et en vigueur en Algérie et qu'on peut citer – pas déclarations fiscales, fausses factures, fausses attestations à l'occasion des marchés publics, corruption, faux billets, emplois non déclarés, produits contrefaits, vente informelle, pour ne citer que ceux-là. L'étendue de cet informel est à dimension économique et on a même l'impression que c'est une économie qui fonctionne dans l'économie ou pratiquement tous les agents sont représentés et agissent dans leurs propres marchés, à ciel ouvert.

\*Marché Financier

\*Marchés des biens et services

\*Marchés du travail

\*Marché des biens d'équipement

\*Etat (avec les pratiques connues)

\*Extérieur ou les importations constituent la source principale de la rente qui alimente cet espace.

Bien évidemment on pourrait dire que cet espace nuisibles ou nuisant pourrait constituer une menace pour les pme mais il faut en retenir, malgré tout, qu'il a permis la formation d'une ressource qui, aujourd'hui a appris non seulement les mécanismes du Marché mais dispose de moyens très efficaces pouvant contourner les lois les plus percutantes, les pouvoirs publics et la société actives doivent réagir en trouvant les moyens de réinsérer cet espace dans le circuit réel de l'économie, les enjeux sont tellement importants avec le nombre croissant de PME PMI qui passera de 600.000 en 2012 à près de 800.000 à l'horizon 2014. La croissance économique doit revenir à ces acteurs de l'économie.

La formation est en apparence la seule solution et le seul vecteur pouvant permettre les changements d'attitudes et donner à l'entreprise l'impulsion nécessaire pour qu'elle acquiert de nouveaux réflexes ou l'anticipation doit être le geste salutaire pouvant la préserver des risques et des menaces dans un environnement, non seulement instable, mais où les plus faibles n'ont plus raison d'être. La question est : est-ce que le système de formation en Algérie est dans cette capacité à répondre à ces nouvelles exigences ou la stratégie devient l'instrument de survie de l'entreprise. Le chapitre suivant sera consacré à cette question.

### **Chapitre 3**

---

---

**Le système de formation à l'émergence de l'IE dans Les PME PMI**

---

---

## **Chapitre 3:le système de formation à l'émergence de l'IE dans Les PME PMI**

Avec les changements intervenus dans le cadre des réformes économiques prônés par les pouvoirs publics en Algérie, le secteur étatique n'est plus le seul acteur concerné par l'utilisation de la ressource humaine car en ce moment ce secteur est largement dépassé par le secteur privé au regard des multitudes d'entreprises créées ou en cours de l'être, agissant pratiquement au niveau de toutes les branches d'activités économiques ou de services.

Cette situation ouvre la voie à une concurrence rude entre ces deux acteurs sur le plan de l'acquisition des meilleures compétences, sur le plan de développement et aussi sur la préservation et la fidélisation.

Les analyses faites sur la nature de la composante humaine utilisée dans les deux secteurs, révèlent que ces entreprises ne disposent pas de système d'évaluation fiable permettant la détection de talents et encore moins l'inexistence d'un système de motivation et de préservation des talents. Le marché du travail, lieu de régulation, dans les économies développées n'est pas encore libéré des lourdeurs du système hérité.

Les entreprises économiques privées recourent souvent à l'utilisation massive d'un personnel vieillissant, la plupart retraité, disponible, peu exigeant au niveau salarial. Leur moteur est de s'occuper à arrondir leurs fins de mois. Ces derniers ayant fait un grand parcours professionnel dans les entreprises économiques mais dans la plupart des cas, ce personnel a vécu dans un système ne connaissant que la notion de monopole, il ne connaît en rien les principes de la concurrence. Il se présente avec une grande expérience marquée par un travail dont le contenu est souvent répétitif et avec des habitudes héritées d'un système qui ne favorise en fait, ni l'émergence de compétences, ni la culture de l'effort. C'est un système qui ne donne à aucun moment l'envie du développement de la compétence individuelle. L'évolution des ressources humaines montre qu'on est passé de la gestion des postes de travail, à la gestion de la qualification et maintenant à la gestion des compétences. Or, en l'état actuel, du moins pour le cas des entreprises algériennes, il est prématuré de parler de "talents" au moment où une grande partie de ces entreprises n'ont pas de plan de développement conséquent fondé sur les principales approches de la démarche compétence.

Cependant, l'arrivée des multinationales dans le champ économique algérien avec un nouveau style de management, vient changer complètement les visions stratégiques de tous les acteurs, en effet un nouveau style de management commence à s'installer dans les esprits des managers d'entreprises et ce, malgré le déficit enregistré en matière de management d'entreprises. Environ 70 % des managers n'ont pas suivi un programme complet de formation sur le management, d'où la difficulté de bien cerner l'émergence des talents.

Les questions qui se posent:

- Est-ce que le système de formation tout secteur confondu est capable de produire de la compétence et des talents ?
- Est ce que l'entreprise telle quelle est organisée est engagée dans une démarche de détection des compétences et des talents ?

## **Section 1 : Importance du capital humain dans le secteur économique:**

Le constat établi fait ressortir que les besoins en compétences sont considérables, surtout lorsqu'il s'agit de la formation en management où l'Algérie se distingue par l'inexistence de grandes écoles étrangères spécialisées dans la formation des futurs managers. Ces besoins touchent tous les secteurs d'activités et toutes les fonctions des entreprises économiques. Mais même si on s'accorde à dire que nous avons des managers qui dirigent des entreprises depuis plus vingt ans, malheureusement une grande partie de **ces managers n'ont pas suivi de formation en management**. Dans le contexte actuel c'est une génération vieillissante qui gère simplement le statut-quo et ne prend aucune initiative de gestion visant l'amélioration de l'entreprise. En effet, aujourd'hui les pouvoirs publics reconnaissent que les besoins en compétences au niveau des secteurs demandeurs sont considérables et que l'économie algérienne connaît un déficit d'offre de compétences et de qualifications très important. Cet avis est partagé par les bureaux chasseurs de talents surtout lorsqu'il s'agit de satisfaire la demande en compétences formulées par les firmes étrangères très exigeantes en la matière.

Des responsable du secteur économique avaient, en mars 2009, dans le cadre des assises nationales sur la stratégie industrielle et dans le but de donner le maximum d'impact aux changements visant la considération du capital humain, proposé les mesures suivantes qui méritent d'être signalées :

- La diversification des canaux à travers lesquels se développe le capital humain de l'industrie (sortir du schéma classique qui fait de l'administration le canal exclusif);
- Le renforcement des pouvoirs publics dans leurs capacités à développer et gérer les programmes " horizontaux " formation de formateurs, encouragement de la recherche et encouragement de la formation dans les entreprises et aux investisseurs dans le système d'éducation – formation ;
- L'implication des entreprises internationales dans le développement de capacités et des activités de la formation et de la recherche ;
- La création d'un réseau national d'institutions de formation des élites de références

(Business School de haut niveau, université d'entreprise, écoles d'ingénieurs et de techniciens spécialisés, centres de recherche, cabinets de conseil..)pour développer le capital humain;

- La restructuration du secteur de la formation professionnelle autour de la satisfaction de la demande réelle en qualification et métiers de l'industrie ;
- Le soutien des activités d'études et de recherche;
- La formation et la préparation d'une nouvelle race de chercheurs selon le nouveau référentiel de compétences;

Malheureusement, lorsqu'on lit le diagnostic établi sur l'état actuel où se trouve l'entreprise publique algérienne on constate que celle-ci tourne à l'intérieur d'une spirale sans fin après l'échec du processus de privatisation.

Ce diagnostic confirme que ces entreprises vivent dans une situation marquée par une absence de visibilité à long terme.Tous ces facteurs ne militent pas en faveur de la



préservation, du développement de la compétence et de la mobilisation. Mais au contraire, ils contribuent inévitablement à la dépréciation du capital humain et à son exode. Force est de constater qu'entre le discours formel et la réalité, on relève un grand décalage, mais ce qui est étonnant aujourd'hui, c'est que l'architecte de cette stratégie est maintenant à la tête d'un autre ministère.

La déperdition des compétences enregistrée au niveau de l'entreprise publique est sans cesse relevée dans les rapports annuels de gestion de ces entreprises.

L'Algérie a beaucoup dépensé dans le système éducation / formation depuis l'indépendance, elle continue à le faire à ce jour. Néanmoins, elle n'arrive pas à atteindre les standards internationaux dans l'atteinte d'un niveau de compétences industrielles qui s'appuie principalement sur la mobilisation des ressources humaines de qualité. Aujourd'hui, en Algérie, on ne cesse de dire et de croire que pour être au diapason de l'universel et pour préparer le décollage économique, l'investissement sur des programmes de développement des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise et pour le pays.

Pour le moment et dans le cas de l'Algérie, le cadre s'y prête. Les indicateurs économiques laissent de belles perspectives à ce sujet.

## **Section 2 : Problématique de la ressource humaine en Algérie :**

L'entreprise algérienne se trouve aujourd'hui confrontée à un problème de qualification de la main d'œuvre et de la disponibilité des compétences pouvant exercer dans des domaines précis qui nécessitent une technicité et un niveau de management répondant aux exigences de la gestion moderne, surtout avec la présence en nombre important de firmes internationales dont le domaine d'intervention s'étend à l'ensemble des secteurs de l'économie et des finances.

La plupart des multinationales installées dans le pays recourent souvent au recrutement de candidats ayant un niveau universitaire et une compétence plus ou moins utile, auxquels on offre l'opportunité de suivre une formation appropriée pour les rendre immédiatement rentables et les préparer à la nouvelle culture de l'entreprise concernée. Devant la croissance économique, un autre problème surgit en Algérie, c'est celui de l'inadéquation entre la formation suivie à l'université ou dans les instituts spécialisés et le monde du travail (entreprises économiques et organismes administratifs ou financiers). Le système d'enseignement en langue arabe tel que assuré jusque-là dans les filières économiques et financières, ne milite pas en faveur d'une insertion aisée des diplômés dans le marché du travail et ne leur permet pas de s'adapter facilement au contexte du management actuel des entreprises algériennes surtout privées.

Au niveau de l'entreprise privée, on utilise en général les compétences des travailleurs retraités issus de l'entreprise publique par la formule de contrats de travail à durée déterminée au lieu et place des jeunes universitaires.

Les mécanismes d'implication du secteur privé dans la formation continue ne sont pas encore suffisamment établis. Celui-ci utilise une main d'œuvre issue du secteur public qui répond plus au moins aux besoins de son organisation. L'intérêt pour les actions de formation est laissé au second plan et ce, malgré la contrainte légale en la matière. A vrai dire, l'insuffisance en matière de compétences trouve sa réponse dans le fait que la démarche

économique adoptée jusqu'à un passé récent par les pouvoirs publics, n'a pas contribué à l'émergence de compétences capables de s'adapter et de relever les défis de la mondialisation.

Malgré l'émergence de cabinets de formation privés qui essayent de rattraper le retard accusé dans la formation continue des cadres aux nouvelles pratiques de management d'entreprise, ces cabinets, agréés par les pouvoirs publics, n'arrivent pas à suivre la dynamique économique au niveau du pays. Le retard à rattraper est très important. L'insuffisance en matière de compétences s'explique également par la fuite des cadres vers l'étranger et aussi par le fait que le jeune diplômé de l'université n'arrive pas à cibler au préalable son domaine de formation en fonction de ses prédispositions naturelles et de son intérêt professionnel. L'étudiant sera plus productif lorsqu'il opte pour un choix répondant au mieux à ses aspirations personnelles et aux besoins du contexte économique.

Aussi, dans l'enseignement en général, le programme pédagogique enseigné aux élèves à partir de la phase du primaire jusqu'au stade final du secondaire, ne contribue que faiblement dans la formation des compétences. En effet, on constate que durant tous le cursus scolaire, l'élève poursuit son enseignement en langue nationale mais aussitôt arrivé à l'université, il est immédiatement confronté à un enseignement en langue française. Tout ceci retarde énormément son apprentissage, ajouté à cela les problèmes pédagogiques liés directement à

L'enseignant qui lui-même est confronté aux mêmes difficultés dans le transfert des connaissances. L'enseignant éprouve aussi des difficultés dans l'utilisation des nouvelles technologies récemment introduites au niveau des méthodes pédagogiques.

Le constat montre qu'une grande proportion de jeunes diplômés de l'université se trouve, après leur cycle de formation, au chômage. Leur situation est préoccupante au regard des difficultés d'insertion dans le monde du travail. Bien que les pouvoirs ne cessent de mettre en place des mécanismes d'insertion des jeunes universitaires, ces diplômés sont sérieusement pénalisés; en moyenne le taux d'insertion dans le marché du travail, au titre d'un emploi permanent demeure faible.

En résumé, la problématique des compétences en Algérie trouve son explication aussi bien au niveau de l'appareil de l'enseignement qu'au niveau de l'entreprise économique qui ne concoure guère à la formation de cadres de haut niveau.

Cet enseignement, en général très souvent secoué par des réformes diverses, n'a pas abouti aux résultats escomptés, car les besoins de l'être humain en matière de formation concernent en premier lieu les outils d'apprentissage essentiels aux premiers stades de l'enseignement et en second lieu, le contenu éducatif fondamental lié aux aptitudes, aux valeurs et aux attitudes.

On ne peut pas donner de réponses nécessaires à la mondialisation, si on ne s'engage pas dans une société tournée vers le savoir et vers un processus d'éducation et de formation tout au long de la vie. Malheureusement, le système d'enseignement actuel ne favorise en aucun cas le développement d'un capital humain durable.

La formule des contrats de pré emploi, du dispositif d'aide à l'insertion professionnel destinée aux diplômés universitaires et aux techniciens supérieurs offrent un emploi pour une durée allant jusqu'à deux années auprès des institutions et des entreprises publiques. Ce dispositif connaît une montée en puissance dans le placement. Mais dans la réalité du terrain, le constat montre qu'une partie de cette catégorie de jeunes se retrouve en fin de compte dans la position de chercheur d'emploi. Puisque ces jeunes diplômés de l'université sont affectés à

des postes de travail inadaptés à leurs profils sans accompagnement pédagogique et sans aucun programme de formation spécifique.

L'entreprise économique algérienne lieu par excellence où s'apprécie la compétence et la performance, quelle que soit sa forme juridique, est en ce moment confrontée à un contexte d'ouverture à la concurrence de l'intérieur comme de l'extérieur. Elle est nécessairement obligée d'adapter son mode de management des ressources humaines et surtout son système de formation continue. Elle devra s'inscrire au principe de rapprochement en permanence avec les organisations de formation.

L'avenir reste prometteur tant que le pays dispose d'une main d'œuvre très jeune perfectible, pour peu que celle-ci soit formée et valorisée C'est un atout majeur pour le développement du potentiel humain même si des progrès importants restent à faire dans d'autres domaines pour rattraper le retard existant entre l'Algérie et les pays de la méditerranée. Il est évident que le pays consent très rapidement des Efforts pour renforcer les facteurs de compétitivité et également pour s'adapter au contexte de la mondialisation de l'économie et à la concurrence.

Un autre phénomène non maîtrisé, c'est celui de l'insertion des diplômés sortant des écoles privées de formation. En effet, et en l'absence d'indicateurs fiables, il est difficile d'avancer un quelconque chiffre sur le niveau d'absorption de ces diplômés et d'apporter une appréciation sur la qualité des compétences mises à disposition.

Au niveau du marché du travail, il est important de retenir que l'ampleur et les Caractéristiques du chômage constituent une variable stratégique à prendre en considération pour assurer la relation formation-emploi au plan qualitatif et quantitatif.

### **Section 3-Evolution du système de formation de 1962 à Nos jours limites et enjeux**

Nous essayerons dans cette partie d'aborder le système de formation dans sa dimension évolution les périodes que nous avons déterminées sont en relation avec l'environnement, une situation, qui malgré les moyens investis, a engendré de nombreux disfonctionnement notamment durant la période de crise qu'a connu l'Algérie dans les années 80-90 . Les conséquences sont lourdes et les effets aussi surtout en terme d'efficacité du système à produire des cadres performants.

Les enjeux politiques étant plus important le système a sacrifié la qualité au détriment du nombre de soixante-deux à nos jours le système de formation a produit près de deux millions de deux millions de diplômés dont près du quart s'est dispersé à l'étranger .cela a un couts économique important.

#### **-1° période 192-1971 : Période coopération**

Cette période est la période qui succède directement au départ des colons français ; elle intervient au terme d'une longue période d'occupation et de set ans de guerre dont les conséquences ont été désastreuses pour le pays. Le problème qui s'est posé avec acuité à l'époque était l'absence d'encadrement nécessaire à prendre en main les systèmes productifs et éducatifs. L'exode des élites françaises et l'absence d'une relève algérienne, dû à la marginalisation du peuple et à son acculturation volontaire par le système colonial, ont été les principaux freins à la prise en charge des différents secteurs.

La situation, de l'université algérienne était encore plus caractéristique. En effet, la quasi-totalité de son encadrement (enseignant, gestion) était constituée de français qui pour la plupart ont décidé de quitter le pays lorsque ce dernier a accordé à l'indépendance la priorité, pour les décideurs de l'époque, a été de pallier rapidement au vide laissé, afin de permettre un redémarrage de l'activité et un fonctionnement normal du système éducatif devant absorber l'affluence de milliers de personnes tenues à l'écart de toute forme d'éducation. Cette situation a donné lieu à des prises de décision qui se sont articulées autour des mesures suivantes ;

- Reconduction provisoire du système de formation légué par les français
- Appel à la coopération technique afin d'assurer l'encadrement des structures productives et éducatives et à la formation rapide de cadres algériens aptes à assurer la relève

C'est ainsi que le système algérien des années soixante a calqué le système français concernant le fonctionnement des structures de formation, le déroulement des enseignements. Le découpage en faculté hérité de la période coloniale a été maintenu.

Le nombre d'étudiants était dérisoire et on comptait que quelques milliers d'étudiantes toutes filières confondues.

Au terme de cette période transitoire, les autorités publiques ont imaginé une refonte du système de formation des cadres en Algérie, cette refonte sera connue sous le nom de « refonte Benyahia » et prendra effet dès 1971.

### **-2° Période 1971- 1984 période de démocratisation et d'algérianisation**

Cette période commence en 1971 et s'étale sur presque deux décennies, le choix de 1971 n'est pas fortuit il correspond en effet, à l'adoption de la réforme du système de formation, elle est une année charnière en raison des grandes décisions du moment caractérisées par la réflexion sur l'option de développement mais également les nationalisations et mise en place du premier plan quadriennal.

Le système de formation n'a plus été envisagé comme une structure de formation, mais comme un instrument au service d'une politique de développement et de formalisme culturel, la refonte de 1971 est considérée comme la plus importante réforme du système de formation et dont les objectifs ont été :

- Formation des cadres nécessaires pour soutenir l'effort de développement.
- La rentabilisation maximale de l'ensemble des investissements consentis au niveau de la formation former le maximum de cadres au minimum de coûts
- L'ouverture des cadres formés sur les collectivités pour que ces dernières puissent s'imprégner de la réalité et faire face concrètement aux problèmes spécifiques du pays

Ce système, bien qu'il ait pu partiellement répondre à de nombreuses préoccupations n'en a pas moins laissé l'université à des grandes carences,

### **-3° Période de Planification des effectifs 1984-2000**

Cette période a été marquée par le souci des autorités d'ouvrir l'université et d'accroître les flux provenant du secondaire et l'on a vu l'université absorber des flux en deçà de ses véritables capacités, les effets constatés ont été les suivants

L'arabisation de l'université, sans les moyens appropriés encadrée par un apport massif d'enseignant du moyen orient notamment.

Le contexte économique marqué par les crises a considérablement réduit les moyens du système de formation et par voie de conséquence la qualité de l'enseignement .le système de formation en générale a commencé à connaitre le début de l'exode des meilleurs enseignants

#### **4°-Période 2000 à nos jours période des reformes de l'université et de l'ouverture avec le nouveau système**

L'Algérie a opté dans le cadre des reformes nouvelles du système de formation le modèle des grandes écoles, un cursus incluant des classes préparatoires en vue de l'accès à des pôles de formation d'excellence, notamment l'École polytechnique d'Alger, HEC Alger, Épau, École nationale d'informatique, l'École supérieure des banques. Les Écoles supérieures de management d'Alger et d'Annaba, l'École algéro-française des affaires d'Alger, l'Insim, le MDI participent également à la formation d'une élite, en particulier les managers à fort potentiel de demain.

Mais si ces grandes écoles assurent une formation de plus grande qualité, appuyée des fruits d'un partenariat avec de grandes institutions d'enseignement étrangères, il reste beaucoup à faire en termes de conditions de travail, du gap à combler avec les institutions de formation en Europe, aux États-Unis, au Japon ou en Corée du Sud. Ces pôles de formation d'excellence offrent de meilleurs débouchés à leurs étudiants mais ne sont pas épargnés par le phénomène de l'exode des cerveaux.

### **3.1-Les limites du système de formation**

L'environnement politique qui cède peu de place ou accorde peu de considération aux compétences favorise cette hémorragie.

Autre limite : le système d'enseignement supérieur, qui s'ouvre depuis peu à l'excellence, ne cible pas encore les formations très pointues, d'où des déficits notamment dans l'ingénierie financière, l'analyse bancaire, l'expertise comptable, le conseil fiscal et juridique, le management stratégique.

Par ailleurs, l'approche quantitative prédomine toujours. L'État investit énormément dans les infrastructures dans la quête d'accueillir à moyen terme 2 millions d'étudiants, beaucoup moins dans la qualité de l'enseignement supérieur. En fin de compte, on a tenté d'inverser la tendance à travers la création de pôles d'excellence mais sans "mettre le paquet" sur l'amélioration des conditions de travail des enseignés ainsi que sur la qualité de la formation. Tout cela explique pourquoi nos grandes institutions de formation ne peuvent répondre aux attentes des besoins du développement.

Ces grandes écoles pourraient être des réservoirs ou des pépinières de très petites entreprises ou de start-up spécialisées dans les nouvelles technologies de l'information, les biotechnologies, les sciences des matériaux, la chimie, les énergies renouvelables, le recyclage des déchets... Or, les pouvoirs publics hésitent à transformer les grandes écoles et universités en gisements de création de milliers et de milliers d'entreprises, d'où les béances dans le tissu industriel algérien, peu intégré et fort dépendant des importations de matières premières et demi-produits.

Par ailleurs, dans cette quête d'excellence, on pourrait tirer profit de la diaspora algérienne à l'étranger, en renforçant ses liens avec les grandes écoles et universités algériennes. Mais encore une fois, nos politiques sur cette question font exactement le contraire de leurs affirmations sur la nécessité de faire contribuer la diaspora au développement. L'exemple de l'échec de l'initiative des start-up encouragée par des entrepreneurs algériens de la Silicon Valley (Californie) prouve qu'on n'est pas encore sorti des discours démagogiques sur le sujet.

Le système de l'enseignement supérieur en Algérie a connu un développement "remarquable", en particulier depuis la fin des années 1990. Les indices "n'ont pas cessé de s'améliorer", les "plus importants" étant l'élargissement du réseau universitaire, désormais composé de 85 établissements universitaires couvrant 47 wilayas. A cela, il faut ajouter l'augmentation des effectifs des étudiants dont le nombre a atteint près de **1.247.000** dans les différents paliers et celui des encadreurs dépassant les 40.000, tous grades confondus. S'agissant du réseau universitaire,

- **Les établissements de formation**<sup>26</sup>

Le nombre des établissements est passé d'une université en 1962, en l'occurrence l'Université d'Alger et ses deux annexes dans les wilayas d'Oran et de Constantine, à 53 établissements en 1999. Ce chiffre représente 18 universités, dont celle de la formation continue, 13 centres universitaires, 4 écoles normales supérieures, 6 instituts nationaux d'enseignement supérieur et 12 écoles et instituts nationaux ayant une capacité d'accueil de 356.000 places physiques. En 2011, ce chiffre a atteint 85 établissements universitaires représentant 36 universités, 17 centres universitaires, 16 Ecoles nationales supérieures, 6 écoles normales supérieures, 10 écoles préparatoires ayant une capacité d'accueil globale de plus de 1.170.000 places physiques équivalant à 1.400.000 places pédagogiques. En matière d'œuvres universitaires, le réseau est passé de 11 cités universitaires en 1971 à 103 en 1999 ayant une capacité d'hébergement de 163.000 lits pour atteindre 385 cités à la veille de la rentrée universitaire 2011-2012 avec une capacité d'hébergement estimée à 600.000 lits.

- **Les effectifs en formation**

S'agissant des effectifs des étudiants, le nombre total d'inscrits en graduation est passé de 2.725 au cours de l'année universitaire 1962-1963, à 372.650 étudiants pendant l'année universitaire 1998-1999. Au cours de cette année, il a atteint 1.136,000 étudiants dont plus de 600.000 dans le premier palier du système de formation licence-mastère-doctorat (LMD). Il convient d'observer que l'effectif total des étudiants est actuellement le triple de celui de l'année universitaire 1998-1999. En ce qui concerne de la post-graduation, le nombre d'inscrits est passé de 156 étudiants pour l'année 1963-1964 à 19.225 au cours de l'année 1998-1999 et à plus de 60.000 lors de la rentrée 2011-2012.

- **Les diplômés de la formation supérieure**

Il faut relever également que l'effectif total actuel des étudiants en post-graduation est supérieur au triple de celui de l'année universitaire 1998-1999. 79.000 diplômés en LMD

---

<sup>26</sup> Sources ; Rapport ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique 2011

.Quant au nombre de diplômés, il est passé de 93 à la fin de l'année universitaire 1962-1963 à 44.531 à la fin de l'année 1998-1999 et à plus de 243.000 à la fin de l'année 2010-2011, dont plus de 79.000 diplômés du premier palier du système LMD. Le nombre de diplômés depuis l'indépendance jusqu'à ce jour atteint, en conséquence, plus de 1.926.000, dont plus de 1.487.000 durant la période 1999-2011, ce qui représente 77,2% du nombre total de diplômés.

- **Les œuvres universitaires**

En ce qui concerne les œuvres universitaires, le nombre total d'étudiants ayant bénéficié de l'hébergement dans les cités universitaires est passé de 7.852 étudiants au cours de l'année universitaire 1971-1972 à 192.692 au cours de l'année 1998-1999 et à près de 460.000 à la rentrée 2011-2012. A signaler, à cet égard, une baisse du taux d'hébergement (calculé en rapportant le nombre d'étudiants bénéficiant de l'hébergement au nombre total d'étudiants inscrits en graduation de 51,7% au cours de l'année universitaire 1998-1999 à près de 41% lors de la rentrée universitaire 2011-2012, et ce, notamment, en raison de l'élargissement du réseau universitaire, de la multiplication des lieux de formation et du renforcement du transport suburbain étudiants. Le nombre total d'étudiants bénéficiaires d'une bourse est passé de 13.346 étudiants au cours de l'année universitaire 1971-1972 à 335.772, lors de l'année universitaire 1998-1999, et à plus de 880.000 étudiants boursiers à la rentrée 2011-2012.

- **L'encadrement pédagogique**

S'agissant de l'encadrement pédagogique, l'effectif total du corps professoral est passé de 296 enseignants lors de l'année universitaire 1962-1963 à 16.260 enseignants, tous grades confondus, au cours de l'année universitaire 1998-1999, pour dépasser les 40.000 enseignants au titre de l'année 2011

### **3-2 Enjeux du système de formation et perspectives:**

#### **3.2.1- les mesures suggérées**

L'Etat algérien qui se charge du financement public de l'éducation considéré comme une priorité sociale, se trouve face à un grand dilemme : faut-il introduire des réformes qui prônent l'ouverture et l'adaptation à la mondialisation ? ou se contenter de corriger par à coups le système de l'enseignement dans sa globalité. la problématique réside cependant sur d'une part les nombreuses déperditions mais également sur la qualité du produit ,l entreprise les administrations éprouvent d'énormes difficultés à trouver la ressource ayant les compétences requises pour occuper des postes de responsabilités .,les nombreuses écoles ouvertes .

Il est fondamentale et impératif de penser le système adéquat qui prend en compte d'une part l'historique, les spécificités du pays , la problématique de l'environnement complexe pour aboutir à un système performant fiable et qui puisse s'adapter et répondre aux attentes des nombreux enjeux nous formulerons ici avec comme corollaire la perspective que ce système puisse préparer les hommes susceptibles d'intégrer les entreprises reformulées aux contextes de demain .

- Mettre en place la conférence regroupant l'ensemble des acteurs impliqués dans le secteur de la formation pour établir des états généraux sur le système de formation ( que les pouvoirs publics doivent organiser en présence de l'ensemble des acteurs concernés pour définir et adapter le système de formation au défi et enjeux de la région.

-Définir La dotation des établissements de moyens techniques et pédagogiques répondant aux nouvelles technologies afin de faire face aux exigences des entreprises économiques ;

-- L'Accompagnement des entreprises économiques dans l'utilisation des différents

outils de management de sa ressource humaine.( Système de validation des acquis professionnels, bilan de compétences, élaboration des plans de formation, évaluation des compétences, construction de référentiels de compétences et élaboration de plans de formation) ;

· Le passage d'un système de formation basé sur l'offre vers un système centré sur la demande ;

· L'implication effective de l'ensemble des partenaires (organismes ,entreprises publiques et privés chambre de commerce fédérations patronat organisations etc ..;

· L'institution du principe de la formation et de l'apprentissage tout au long de la vie ;

· L'élaboration d'un fichier d'experts et autres personnes ayant les compétences requises qui peuvent apporter leur contribution au développement du secteur et à l'amélioration qualitative de la formation professionnelle ;

· L'utilisation intensive des nouvelles technologies dans les systèmes de formation ;

· Le développement de la recherche appliquée au sein des instituts spécialisés ;

· La poursuite de l'effort de formation et de perfectionnement des professeurs ;

· L'implication des sociétés étrangères installées en Algérie dans les commissions chargées de l'amélioration du système de formation ;

· La nomenclature des spécialités ne doit pas être conjoncturelle mais plutôt prospective capable de prendre en considération les nouveaux métiers ;

· La sensibilisation des entreprises économiques en vue de leur contribution dans ;l'accueil des formateurs dans le cadre des stages pratiques et d'imprégnation sur les ;nouvelles technologies industrielles ;

· La mise en place de mesures incitatives pour les entreprises qui accueillent less tagiaires et les formateurs dans le cadre des stages pratiques ;

· La révision du système d'appréciation de la rentabilité des établissements de la formation professionnelle en incluant les paramètres qualité pédagogique et taux d'insertion au lieu du taux d'absorption des déscolarisés ;

· La mise en place d'un système de recyclage des enseignants de la formation professionnelle surtout ceux arrivant des universités en intégrant la dimension pratique au niveau des entreprises économiques ;

· L'introduction des tests de sélection pour des métiers exigeant des pré requis pour mieux apprécier l'articulation entre le système éducatif et le système de la formation professionnelle ;



- L'ancrage de la formation professionnelle dans les entreprises économiques et les organisations de service qui constituent à mon sens l'espace privilégié pour l'acquisition et le renforcement des compétences ;
- L'intégration des professionnels des entreprises aux jurys de la formation résidentielle ;
- Le développement du partenariat avec les établissements de la rive méditerranéenne ;
- L'élargissement de l'accès à l'encadrement pédagogique de la formation professionnelle aux compétences relevant des grandes entreprises ;
- La formule des conventions établies entre les directions de wilaya (département en France) et les entreprises méritent d'être révisées dans le sens du pragmatisme et de l'efficacité
- Le suivi post formation des jeunes formés insérés dans le monde du travail ;

### **3. 3. Les Perspectives et les défis du système de formation des cadres**

Pour le cas de l'Algérie, et du fait que la plupart des entreprises économiques étaient dans une période récente ,préoccupées par le processus de privatisation, et maintenant par le processus de réhabilitation financière et de mise à niveau, la formation continue considérée comme l'outil indispensable au management des ressources humaines est peu présente dans l'esprit et le raisonnement stratégique et organisationnel des managers. Cet état de fait se traduit par la faiblesse des budgets alloués aux programme de développement du capital humain et explique les bilans de formation annuelles mitigés des entreprises économiques en particulier celles relevant du secteur privé.

La notion de compétences ou de talents tient maintenant une grande place dans le discours quotidien des managers. Ils sont convaincus que les enjeux de la fonction ressource humaine consistent à mettre à la disposition de l'entreprise de la compétence et des talents pour permettre à celle-ci de faire face à la concurrence et bien sûr assurer sa pérennité. La formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique, de la valorisation du travail humain et de l'intégration sociale et professionnelle des individus, rend indispensable l'aménagement des performances des systèmes et impose le renforcement significatif de la capacité d'intégration des systèmes de formation professionnelle.

Bien que la plupart des entreprises algériennes sont engagées dans un processus qualité, mais en fait c'est insuffisant. Elles sont tenues maintenant de s'engager dans une démarche de compétence pour mieux valoriser leurs ressources humaines en mettant en place des politiques de formation et de développement continus tout au long de la carrière du salarié afin qu'elle puisse trouver sa place dans l'arène de la mondialisation.

Le Chapitre suivant sera justement consacré à mettre en évidence, à travers un cas d'illustration, toutes les distorsions que peuvent connaître une entreprise et surtout l'aveuglement avec lequel elles abordent leur marché, et l'on mesure vraiment les conséquences de cette attitude et pourquoi il est important que la culture à l'intelligence s'impose.

## **Chapitre 4**

---

---

**Etat, enjeux d'une Pme Pmi et perspectives : cas SPA APROC**

---

---

## **Chapitre 4- Etat, enjeux d'une Pme Pmi et perspectives : cas SPA APROCOM**

Nous avons ,à la faveur d'une étude au niveau d'une PME PMI, pu , percevoir les distorsions tant au niveau du fonctionnement que du comportement et attitude des managers qui n'ont pas pris en compte les risques et la dimensions des menaces qui s'exerçaient sur l'entreprise ,à cause principalement d'un manque flagrant d'organisation mais surtout de n'avoir jamais considéré l'environnement comme un enjeux .

Notre démarche a été de regarder avec pertinence l'activité de l'entreprise ,tout en essayant ,à partir d'un diagnostic profond et précis ,de suggérer une organisation adaptée à travers ,d'une part la formulation ,d'un organigramme précis avec indetification non seulement des postes mais aussi des taches et des activités , organisation devant déboucher à la mise en place d'un système d'information mais aussi d'une approche pour déterminer les besoins en habilités , compétences et cadres qualifiés .avec les perspectives pour cette organisation de réfléchir sur une démarche qui consiste à faire pour prendre conscience de développer l'esprit de vielle, avec comme corolaire l'intelligence économique comme cadre de prévention des risques et de bouclier aux menaces de l'environnement

### **Section 1 : -Constat – diagnostic- bilan des activités.**

La PME observée , objet de notre étude est en activité depuis 2001 , elle s'est investie dans un secteur très spécifique et complexe , mais porteur car répondant à une problématique de santé l'entreprise a mis en place une démarche consistant d'abord à s'ériger en société par actions , l'idée étant , compte tenue de la position de leader mondiale du fournisseur étranger de pouvoir impliquer un maximum d'actionnaires avec la perspective de' l'impliquer dans une démarche , à terme de production d'articles et de produit pour se substituer à l'importation .

Le marché de cette activité concerne le domaine de la traumatologie caractérisée par une forte demande, près de 50.000 traumatisés à la suite de divers accident par an, un chiffre en croissance régulière chaque année et une offre réduite, limitée seulement à une dizaine d'importateurs

De grandes opportunités sont ainsi offertes à cette entreprise , qui disposait des moyens de sa politique notamment , par le biais de l actionnariat ,très actif au demeurant , l'entreprise a abordé son marché , en se positionnant dans les appels d'offre publics .en quatre ans grâce à l implication du partenaire étranger , mie à disposition d'instrumentation , qualité du produit , prix de lancement très compétitifs notamment dans l'activité de la chirurgie prothétique situation qui a permis à l entreprise de développer un chiffre d'affaires en net croissance jusqu'à 2006

**1.1 Evolution d'affaire de 2002 à 2006 en 1.000 DA**

Année/ Chiffre d'affaire	2002	2003	2004	2005	2006
prothétiques	4.000	7.000	12.000	45.000	60.000
équipements	2.000	4.000	7.000	12.000	22.000
Total	6.000	11.000	19.000	57.000	82.000

**Tableau n° 10 : évolution du chiffre d'affaire**

A partir de 2006 de réajustement on du être opérées au niveau de l entreprise à cause notamment d'un problème d'actionariat mais aussi de gestions marqué notamment par

- Activités du conseil d'administration réduites (démissions d'un membre)
- Actionariat défaillant ( seul deux actionnaires sont restés actifs sur les 8 en activités
- Problème avec les fournisseurs ( les chiffres objet du contrat de réalisation sur le marché algérien n avait pas été atteint
- Problème de mise à jours de l agrément du ministère de la sante (les nouvelles dispositions en matière de cahier de charge n ont pas permis à l entreprise de souscrire à des appels d'offres (obligation pour les opérateurs de produire un engagement solidaire avec le fournisseur visé par la chambre du commerce du fournisseur et par le consulat d'Algérie du pays ou active le fournisseur

Toutes ces contraintes ont mis la société devant des difficultés .de nouvelles dispositions ont été prise cependant, grâce aux actionnaires principaux, et au renouvellement de l équipe Et de l organisation .de nouvelles perspectives se sont offertes permettant notamment à l entreprise de développer de nouvelles activités mais aussi d'élargir son réseau de fournisseurs Situation qui lui a permis jusqu'en 2010 de faire des réalisations importantes comme suit :

En millier de DA

Année/ Chiffre d'affaire	2007	2008	2009	2010	2011
prothétiques	70.000	100.000	250.000	150.000	12.000
équipements	20.000	40.000	70.000	90.000	22.000
Total	90.000	140.000	320.000	240.000	33.000

**Tableau n° 11 des réalisations des ventes**

Les raisons de cette situations de décroissance sont essentiellement dues à l' inobservation de règles de gestion et notamment l'absence d une organisation adapté au contexte de l environnement mais plus encore l'incapacité d'anticiper les opérations

## **1.2 Exploitation du tableau Diagnostic de la SPA APROCOM**

La situation actuelle que traverse la SPA APROCOM nécessite la mise en place d'une organisation de crise et ce pour permettre de rattraper toutes les distorsions relevées qui risquent d'aggraver la position de l'entreprise. Le diagnostic établi ( voir tableau en annexe ) fait précisément ressortir de nombreux points de blocage dont il est urgent de trouver les parades. Les causes, sont à chercher, tant au niveau interne de l'entreprise qu'au niveau externe, il n'y a en fait aucune organisation qui puisse abriter un système d'information qui permette à l'entreprise de prendre les meilleurs décisions et surtout d'être performante dans ses activités. L'ignorance des signaux de son environnement a fait, que souvent l'entreprise, n'a pas pu se mettre à jours avec les nouvelles informations provenant de son environnement ce qui a eu des conséquences sur l'activité de l'entreprise. en effet sur le plan de l'environnement extérieur les décisions prises par les institutions ( Gouvernements, banque centrale, Douane etc..) ont eu des effets très négatifs sur la performance de l'entreprise mais des couts aussi insupportables et des commandes non exécutées l'entreprise se trouve aujourd'hui avec des équipements et des accessoires bloqués au niveau de la douane pour une valeur très importante :

### **Section 2 : L'Analyse de l'environnement.**

#### **2.1.-Environnement externe**

Nous n'évoquerons ici qu'un des aspects de l'environnement qui a eu des effets désastreux pour l'entreprises. Le législateur a instruit les banque pour que les importations soient soumises au crédit documentaire, obligeant ainsi les fournisseurs à l'envoi des documents ( pli cartable aux banque pour permettre les reports de domiciliation. Sachant qu'entre l'ouverture du Credoc, l'établissement du Swift et la réception des documents il faut compter entre un et deux mois l'entreprise se trouve déjà pénalisée. Par ailleurs, les banques ont également soumis les fournisseurs à produire le certificat de contrôle de qualité établi par un organisme compétent autre que le fournisseur ( Veritas en l'occurrence ) la également entre la demande pour le contrôle et l'établissement du certificat y afférent il faut compter entre quinze et vingt jours. Les douanes à leur tour se sont mises dans la partie, en soumettant l'importateur au contrôle de conformité ( dossier pour visa devant contenir les factures, le certificat de conformité, le certificat d'origine et la présence du Directeur générale pour le retrait et le dépôt des documents la également les délais peuvent dépasser la semaine. lorsqu'on sait, en plus, les nouvelles dispositions prises au niveau de la douane ou des pénalités sont appliqués tous les 21 jours et qu'à l'issue de deux mois il y a application des procédures de mise en main levée de la marchandise. Cette situation a fait que les marchandises de l'entreprise, objet de notre étude, ont été dans une position de main levée depuis plus d'une année alors que le fournisseur est payé au terme de l'échéance du Credoc sans compter les applications des surestaries et des commissions bancaires appliquées. il est clair que l'entreprise est pénalisée de même que le clients et la il s'agit d'hôpitaux publics en plus. le seul gagnant reste le fournisseur.

A cette situation s'est, en plus ajouté, les annulations de commandes notamment celles de plusieurs cliniques privées hôpitaux publics du centre de l'est de l'ouest du pays en raison de dépassement des délais dans la formulation des marchés et leur prise en charge dans le budget et aussi aux dépassements de l'offre du montant du marché ou la wilaya est compétente pour se prononcer.

Le ministère des finances saisi à titre dérogatoire n'a pas donné son aval préférant faire reporter le marché à l'exercice prochain.

Cet aspect de l'environnement aurait dû être pris en compte pour éviter ces nuisances. encore une menace en plus pour l'entreprise .

## **2.2-analyse de l'environnement interne**

Les anticipations prises en terme d'achats d'équipement n'ont pas eu les résultats escomptés c'est ainsi que l'achat de près de mille « prothèses » et près mille lits d'hôpitaux actuellement en stock ont par contre aggravé l'endettement vis-à-vis de la banque

La situation actuelle avec l'arrivée des échéances des « credoc » engagés met l'entreprise dans une situation difficile malgré les recouvrements entrepris pour en atténuer les effets

La période, en plus de fin d'année et de début d'exercice, rend difficile les ventes, les budgets ne sont pas mis en place et la campagne commerciales n'ayant même pas encore engagée

Les annulations de commandes notamment ceux des hôpitaux publics réduisent les perspectives et ouvrent le terrain aux concurrents.

Sur un plan juridique et de manière générale la société n'est pas totalement mise en conformité dans ses statuts, l'actionnariat est à régulariser et le conseil d'administration à recomposer et à actualiser rapidement, il constitue pour la SPA le cadre de la décision et de la responsabilité, cet aspect est complètement occulté par les managers qui perçoivent l'entreprise comme un bien personnel

A cela s'ajoute un effectif réduit presque pas qualifié, avec un turn over qui perturbe le fonctionnement de la société .il faudra également relever l'Absences de commerciaux dont la présence quasi permanente dans les centres hospitaliers et très importante

## **2.3. Forces et opportunités**

L'entreprise dispose d'un portefeuille conséquent constitué à la faveur d'une démarche particulière grâce à l'implication des partenaires étrangers .par notamment les politiques de mise à niveau des praticiens ( stages formations spécialisation, participations à de nombreux congrès , la spa aprocom a mis en place pour ses aspects un budget très conséquent ) mais aussi par la mise à disposition de techniques et de moyens modernes et très sophistiqués dans les actes de chirurgie ,plaçant ainsi les hôpitaux dans une position favorable en terme de qualité de soins , d'acquisitions de produits , et d'instruments et d'équipement tres performants et de qualité .

Les partenaires de la société constituent aussi un avantage assez conséquent lorsqu'il s'agit de participation de marché, permettant à l'entreprise d'avoir des points important grâce à la position des partenaires (leader mondiaux dans leur domaine d'activité) mais aussi une politique de prix acceptable pour un patient algérien pour une prothèse de qualité largement supérieure

### **Section 3 : Recommandations d'une réflexion pour une organisation adaptée.**

La SPA APROCOM se trouve être à la veille d'un développement sans précédent tant par la qualité de l'image acquise que de par son agressivité commerciale. Cette situation n'a été, que grâce à l'effort consenti et la volonté d'une équipe qui s'est totalement dévouée au projet le regard sur le passé et le présent doivent être pris en compte pour comprendre la nécessité d'apporter des aménagements organisationnels à l'entreprise

Mais d'énormes erreurs ont été aussi commises en raison essentiellement de conditions de travail ou souvent l'urgence est devenue le mode de fonctionnement en usage dans la société mais également de pratiques dont il est urgent de trouver les solutions.

Les moyens aussi, souvent, même s'ils ont, fait défaut ne peuvent justifier des choses simples qui auraient dû être prises en considération en leur temps

Le constat est la, les perspectives commerciales sont très importantes du fait surtout du rôle joué par le principal acteur en matière d'activités commerciales c'est ainsi que des niches nouvelles ont été développées aussi bien du point de vue spatiale que du point de vue des nouvelles spécialités. L'Arrêt sur image est demandé et la situation doit être reprécisée dans le strict respect des procédures et des règles régissant le mode de fonctionnement de la SPA par :

Un actionnariat actif (dont il faudra définir le contour en séduisant d'autres actionnaires), un conseil d'administration efficace et une organisation adaptée à l'expérience des dossiers traités avec une feuille de route soutenue pour chaque acteur activant dans la société, cela reste l'alternative pouvant permettre des résultats et des performances commerciales et mettre à l'abri l'entreprise de situations imprévisibles

Il est impératif que la société puisse disposer d'un Directeur général dont les prérogatives doivent être définies et les missions clairement précisés dans le cadre d'une organisation spécifique à l'entreprise.

Les règlements intérieurs adoptés et mis en œuvre (ceux de la société, du conseil d'administration essentiellement)

Les contrats avec les partenaires élaborés et confirmés à l'exemple de ceux suscités avec les fournisseurs et à élargir avec n'importe quel partenaire pour éviter les contentieux coûteux et inutiles pour la société) qu'ils soient nationaux ou étrangers

L'établissement d'un échéancier consacré par le conseil d'administration

L'établissement d'un fichier global et précis concernant les partenaires les clients les fournisseurs.

La mise en place d'un système de rangement et d'archivage intelligent

L'élaboration d'un document stratégique

C'est ainsi qu'il est suggéré ici une proposition de structures avec des tâches définies et articulées autour d'un fonctionnement en coordination avec les centres de décision et perçu dans une dimension de complémentarité.

### **3.1 Détermination des activités à faire prendre en charge (à traduire dans le système d'organisation)**

Les activités de l'entreprise sont nombreuses et parfois assez complexes en raison d'un environnement exigeant qui nécessite souvent que toutes les opérations soient anticipées c'est ainsi qu'il est suggéré ici des structures définies en fonction de tâches organisées autour d'un Directeur générale assiste d'un coordinateur.

Nécessité de la mise en place au titre de 'l'activité de l'entreprise un conseil d'administration qui arrêtera les objectifs les moyens de mise en œuvre et la adoption du schéma d'organisation de l'entreprise avec définition de fiches de postes et désignation réglementaire des responsables soit par décision lorsqu'il s'agit de personnel administratif ou contrat lorsqu'il s'agit des commerciaux.

Concernant les activités : plusieurs ont été identifiées et où il s'agira d'organiser la manière de leurs prises en charges

Les activités énumérées ont été formulées sur la base du diagnostic réalisé et dans l'esprit de mettre l'entreprise en adaptation avec son environnement notamment ses marchés.

Toutes ces activités ainsi énumérées ont donné lieu à l'établissement de fiches de postes et la mise en place d'une organisation hiérarchisés dans le cadre d'un organigramme dont les contours seront définis après un diagnostic plus élaborée et intégrant la mise en œuvre d'un système d'informations performants

Par ailleurs il a été aussi envisagé de suggérer un prévisionnel permettant à l'entreprise d'avoir des indicateurs en vue de maîtriser ses dépenses et ses budgets comme suit

La spa aprocom envisage de souscrire à plusieurs appels d'offres et la mise en œuvre d'actions de soutien à ces appels d'offre durant la période La réalisation de ce programme nécessite que la spa se dote d'un budget au titre de cette période et d'un prévisionnel où nous avons identifié l'ensemble des rubriques à pourvoir .

### **3.2 Etablissement d'un prévisionnel (business plan au titre de l'exercice)**

Le présent prévisionnel identifiant l'ensemble des activités, est proposé sur la base des moyens à dégager pour permettre à la SPA APROCOM l'atteinte des objectifs et missions à moyen terme ( voir annexe n° 9)

Ce business plan est établi pour identifier l'ensemble des opérations et des activités où il faudra prévoir les crédits pour les couvrir .ce prévisionnel en quelque sorte est indispensable et permet d'éviter les situations rencontrées par l'entreprise.



\*Mauvaise appréciations des dépenses

\*Insuffisance de crédit pour les opérations de financement des marchés (caution provisoire, caution de bonne exécution, provision pour les paiement des droits de douanasses etc....

#### **Section 4 : Perspectives et options stratégiques :**

Après des années de relatif marasme économique, l'Algérie est, aujourd'hui, confrontée à un défi important : diversifier plus encore son économie pour échapper aux fluctuations du marché pétrolier international et aux aléas des productions agricoles.

Ce défi est exprimé à travers les programmes de relance de la croissance mis en place depuis quelques années. Des axes prioritaires ont été tracés et les autorités algériennes ont mis en place des outils pour encourager et faciliter l'investissement dans les secteurs stratégiques. Différents fonds de soutien à l'investissement ont été institués.

#### **4.1 Perspectives du marché de la santé en Algérie opportunités pour l'entreprise et pour les PME PMI**

L'Algérie bénéficie depuis ces dernières années d'une embellie économique providentielle qui lui permis d'ajuster sa politique économique en l'axant essentiellement sur

-Politique de désendettement (réduction presque totale de la dette

-Mise en place d'un plan de développement Public

Ces politiques n'ont été possible que parce que les réserves de change ont atteint aujourd'hui un seuil de près de 180 milliards de dollars et des recettes d'exportation avec un baril à près de 100 dollars

Le système de santé algérien souffre encore de multiples dysfonctionnements et doit s'adapter aux différentes transitions (sanitaires, épidémiologiques, démographiques et économiques) que connaît le pays. Les besoins sanitaires de la population algérienne sont très importants. La production nationale étant insuffisante pour répondre aux besoins de la population, l'Algérie est un grand importateur de médicaments. Le marché du médicament est estimé à plus de 800 millions d'euros par an, **dont 80% est assuré par l'importation**, deuxième poste derrière les automobiles

Le ministère de la Santé , de la Population et de la Réforme hospitalière a prévu la réalisation de 86 000 nouveaux lits, la rénovation de 12 181 lits dans l'horizon 2025La volonté de ces efforts, mis en exergue depuis 2005, vient confirmer l'important financement accordé au secteur en plus des 9,1% des dépenses publiques annuelles injectés à l'occasion des lois de finances. C'est dire la conséquente politique par laquelle l'Etat s'engage à la promotion et au bien-être sanitaire des populaires.

Le secteur hospitalier national s'ouvre aux investisseurs étrangers.

Cette ouverture, a été garantie par la politique d'ouverture de l'Algérie sur les investissements directs étrangers. L'ouverture du secteur sur le privé ne constitue aucune menace pour le secteur public. «Le champ est ouvert aux investisseurs étrangers. Mais le secteur public continuera aussi à assurer sa mission»,. le secteur public «mettra le paquet pour assurer la gratuité des soins et des médicaments aux malades hospitalisés dans des hôpitaux publics ,l'enveloppe de **1900 milliards de dinars** soit près de 27 milliards de dollar est allouée au secteur de la santé pour la réhabilitation des

anciennes infrastructures ainsi que pour la création de nouveaux hôpitaux». Cette politique s'inscrit dans le cadre du schéma directeur 2025, en plus des 9,1% des dépenses publiques annuelles injectés à l'occasion des lois de finances. «D'ici à 2025, l'Algérie recevra 86.000 nouveaux lits. On recevra aussi 12.181 lits des hôpitaux préfabriqués». L'Algérie accuse cependant un retard de 20 ans en comparaison avec les pays développés. «Les normes internationales sont, aujourd'hui, de 1,94 lit pour une population de 1 000 personnes. En Algérie, on assure 3,4 lits pour le même nombre». Idem pour les médecins. Au regard des chiffres de l'année 2010, l'Algérie assure actuellement:

01 médecin généraliste pour 1708 personnes,

01 médecin spécialiste pour 2240 personnes,

01 pharmacien pour 5389 personnes

01 chirurgien-dentiste pour 3335 personnes. Avec les nouvelles recommandations, l'Algérie assurera d'ici 2025:

1 médecin généraliste pour 450 personnes,

1 médecin spécialiste pour 900 personnes,

1 pharmacien pour 850 personnes

1 chirurgien-dentiste pour 1400 personnes.

C'est dans cet environnement que la SPA APROCOM devrait pouvoir trouver les moyens de développer ses activités et prendre des parts de marché suffisamment conséquents

### **Dispositions stratégiques de l'entreprise**

La spa APROCOM devrait envisager un redéploiement de ses activités en s'ajustant sur la politique de santé du pays et plus particulièrement dans le cadre du programme de développement du Ministère de la santé à l'horizon 2025 et ce dans le cadre d'une démarche d'implantation en Algérie ses partenaire étrangers .

La SPA APROCOM consciente des enjeux notamment en matière de politique de santé devrait s'impliquer dans ce vaste programme et envisager sa contribution par /

-La poursuite de la formation des professionnels de santé en Algérie et à l'étranger en impliquant son partenaire étranger

-La participation aux appels d'offres pour équiper les établissements de santé anciens et nouveaux de produits technologiquement de qualité

-Favoriser l'accès aux soins aux populations défavorisées par une politique de prix et une politique d'implantation régionale réfléchie

-S'engager avec ses partenaire notamment pour se lancer dans la fabrication d'articles d'ostéosynthèse Notamment pour répondre aux besoins pressant de la demande des hopitaux notamment

-participer à la réduction de la facture de soins à l'étranger par également une politique de prix et de qualité des produits adaptée aux besoins du marché

Ces objectifs nécessitent une organisation appropriée de la SPA, une recombinaison des statuts par l'élargissement de l'actionnariat actif et enfin l'élaboration d'un prévisionnel conséquent. Il s'agira également et surtout de s'engager résolument dans la formation de cadres compétent ayant toutes les qualifications, habilités et connaissances pour ériger l'entreprise en organisation intelligente, capable de développer des stratégies performantes, et avoir cette capacité à saisir les dimensions et la portée des concepts nouveaux, veille, intelligence économique, système d'information, innovation, créativité etc...

Il est vrai qu'aujourd'hui les entreprises de manière générales en Algérie se sont alignées à leur environnement caractérisé essentiellement par des signaux dont il est difficile d'en décrypter les messages et ou dans l'informel, s'établissent des pratiques « perverses » et les « pouvoirs de marché » définies récupérées de chez Gregory M<sup>27</sup>. L'étendue de celui-ci est conséquent et son enracinement profond, ce qui ne laisse, pratiquement aucune perspective à disposer d'une lecture précise de l'environnement et encore moins une lisibilité sur ses activités.

De ce diagnostic que les conditions organisationnelles et fonctionnelles ne sont pas réunies pour que l'entreprise accède au rang d'entreprise stratégique éligible à l'intelligence économique. Cette élection ne sera possible qu'à travers une refonte globale de son organisation, du renforcement de sa ressource humaine et surtout d'une mise à niveau de l'environnement où elle évolue. L'entreprise est interpellée ici pour qu'elle sorte de cette aveuglement à ignorer son environnement et à mesurer les menaces avec pertinences.

## **4.2 Recommandation et suggestions pour la phase de réflexion sur l'intelligence économique**

### **4.2.1 Organes référent**

La Création d'un organe central, qui dispose de représentants dans les ministères importants (Finances, Participation et Promotion des Investissements, PME et Artisanat, Commerce, Affaires Etrangères...) et les autres organismes concernés (DRS, INESG, Douanes, CNIS, ONS, CNES, ANDI, CACI, CAGEX, ALGEX, FGAR, ...) et en concertation avec les entreprises (FCE, associations professionnelles,...). Il sera chargé : "d'élaborer, à la lumière des exigences mouvantes de l'économie mondiale, des outils, des méthodes, des analyses, des scénarios dans les domaines jugés prioritaires de la gouvernance et du développement durable ; "d'organiser et d'animer des conférences périodiques de haut niveau sur les questions économiques nationales et internationales d'actualité ; "d'organiser des séminaires de perfectionnement et des ateliers à l'effet de sensibiliser les cadres de tous les secteurs sur les questions managériales, d'IE et de prospective ; "de mener des études stratégiques au service du leadership national ; "d'analyser les rapports et /ou études élaborés par d'autres organismes nationaux ou internationaux et en faire périodiquement des synthèses pour les pouvoirs publics ; "d'élaborer une base de données sur les grandes entreprises, les entreprises globalisées et leurs actions dans le monde et en Algérie pour disposer d'un outil d'aide à la décision en matière de contrôle des investissements étrangers, de politique d'influence et de contre influence. L'action de l'Etat au niveau national doit se décliner au niveau régional. Le

---

<sup>27</sup>Selon Gregory MANKIW. Ouvrage : « *Principes de l'économie* », Economica, 1998

choix d'une unité géographique n'est pas facile à faire : par wilayas, cela n'offre pas de visibilité suffisante et ne permet pas d'atteindre une taille critique pour mutualiser les outils et les initiatives, par régions (Est, Centre, Ouest et Sud), cela ne fait pas émerger les caractéristiques et les avantages compétitifs qui existent en leur sein.

#### **4.2.2 Pôles de compétitivités**

Dans cette perspective, la création de pôles de compétitivité et d'excellence devient primordiale, une stratégie ainsi qu'une démarche d'IE deviennent déterminants dans leur création et dans l'optimisation de leur rôle. Les objectifs que doit se fixer une politique d'IE au niveau des pôles de compétitivité sont : "valoriser les pôles de compétitivité et les rendre plus attractifs grâce à une stratégie d'influence ; "définir les projets stratégiques et coordonner leur mise en œuvre ; "saisir les opportunités et anticiper les risques liés aux mutations dans l'environnement de chaque pôle. Les actions concrètes à ce niveau peuvent être : "l'utilisation d'outils communs ; "la création de base de données commune ; "la collaboration en R&D ; "la collaboration en matière de réponse aux appels d'offres et en étude de marchés ; "l'attraction des meilleures compétences en relation avec l'activité du pôle. Dans ce cadre, le rôle des universités est central puisqu'elles constituent le noyau pourvoyeur en compétences et en connaissances. Elles doivent travailler en étroite collaboration avec les entreprises de la région sur des axes prioritaires dans un partenariat gagnant gagnant (il va de soi que cette question est centrale et mérite d'être approfondie). Au niveau des entreprises.

#### **4.2.3 Mise en œuvre d'une démarche d'IE**

La mise en œuvre des démarches d'IE en entreprise est un processus complexe qui doit aboutir à un changement culturel important. La conduite d'une telle démarche doit se faire selon le corpus de connaissances du management de projet et du changement. Dans de nombreuses entreprises, cette mise en œuvre a été subie plutôt que conduite. Réalisés souvent dans l'urgence, ces démarches répondent à des objectifs immédiats et locaux. La cohérence interne des initiatives et leur adéquation avec la stratégie de l'entreprise sont rarement prises en compte. Ces deux phénomènes sont exacerbés par la pression de l'offre technologique et sa diversité qui ont poussé les entreprises à opter pour la dernière offre mise sur le marché. Sans discuter de la conduite de cette démarche, nous citons dans ce qui suit les conditions minimales à réunir pour leur réussite. "Aligner la stratégie en matière d'IE sur la stratégie de l'entreprise. Cette stratégie doit être comprise par tous les salariés qui doivent comprendre aussi leurs rôles individuellement dans sa réalisation, car l'IE n'est pas une collecte d'informations quelconques mais plutôt une démarche qui tend à servir les objectifs de l'entreprise ; "Privilégier les petits projets de percée qui vont dans le sens de la stratégie. En démontrant des bénéfices réels, ces projets suscitent l'adhésion des autres salariés et surtout de la direction, ils permettent aussi d'appréhender les difficultés de mise en œuvre et instaurent une vraie culture de l'IE dans l'entreprise ; "Commencer par de petits groupes de personnes très motivées et enthousiastes. Ce qui fait la réussite d'un projet, ce n'est pas l'idée, mais les personnes. Typiquement ces personnes doivent avoir les qualités suivantes : grande curiosité intellectuelle, capacité à travailler en équipe pluridisciplinaire et en mode projet, grande

capacité de communication, excellente capacité rédactionnelle et de synthèse, dynamisme, réactivité, créativité, originalité et non conformisme ; "Faire évoluer la politique des ressources humaines en fonction des exigences de la culture de l'IE. En reconnaissant les métiers de l'IE dans la nomenclature de l'entreprise, en adoptant un système de rémunération qui valorise les compétences et le partage des connaissances et en reconnaissant les initiatives innovantes et créatrices ; "Réorganiser la structure de l'entreprise en décloisonnant les fonctions et en réduisant les niveaux hiérarchiques. Le but recherché est une meilleure diffusion de l'information et une meilleure communication entre les salariés pour augmenter l'intelligibilité des problèmes en offrant des points de vue différents. Une structure d'IE doit être rattachée directement à la direction avec des représentants dans chaque département ;

#### **4.2.4 La formation à l'intelligence économique**

"Consacrer du temps, des moyens et un budget à l'IE ; "Former sur les nouvelles pratiques et les nouveaux outils. Aucune appropriation des méthodes et outils de l'IE ne peut se faire sans une solide formation à laquelle il faut consacrer suffisamment de temps et d'argent. Sans ces quelques conditions, toute démarche d'IE ressemblera à un greffon incompatible avec son hôte. On ne peut pas introduire des pratiques et de outils qui exigent une grande ouverture à l'information, un travail en équipe et une traçabilité sans faille dans des entreprises qui cultivent le secret, l'individualisme et la culture orale.

Nous terminerons par deux réflexions La première, sur l'approche techniciste prônée par certains fournisseurs de solutions informatiques. Bien que la pratique de l'IE ne soit pas possible à grande échelle sans outils informatiques, en achetant des logiciels très coûteux, dont le besoin ne correspond souvent pas à la demande de l'entreprise, la démarche d'IE se transforme en gouffre financier et en une tâche supplémentaire à effectuer. Loin de créer la culture de l'IE recherchée, ces outils sont souvent le chemin le plus court vers l'échec. La seconde remarque concerne la formation. Il est très souhaitable actuellement qu'il y ait des séminaires de formation sur les pratique et les outils d'IE ainsi qu'un diplôme professionnel de troisième cycle à l'adresse de gens porteurs d'un réel projet professionnel pour leurs entreprises et qui présentent les qualités comportementales requises pour les métiers de l'IE, en attendant , bien évidemment que le système dans son ensemble fasse l'objet d'un véritable toilettage impliquant l'ensemble des acteurs de la nation .

---

---

## Conclusion générale

---

---

## Conclusion générale

La question de l'intelligence économique se pose avec acuité aujourd'hui .come nous avons pu le voir dans notre développement .la formation à cette démarche devient incontournable le rôle du système de formation est a considéré comme prioritaire car ,En définitive, la question du produit de la formation des grandes écoles renvoie à la réforme du système politique en Algérie, fort attaché à des situations de rente et peu enclin à développer un système d'enseignement performant et encore moins disposé à encourager la performance de l'entreprise .

D'où des freins à l'émergence d'une élite en Algérie, capable de surmonter les défis de la mondialisation et du développement durable du pays. Ce qui entretient la panne économique et sociale dans laquelle se trouve le pays et accroît les incertitudes sur l'avenir de générations d'Algériens.et plus particulièrement celui des organisations plus de (quinze mille)15.000 à 20.000 pmi pme disparaissent chaque année.

Il est clair et évident que ce système produit des arbitrages à l'intérieur des administrations ne peut être performant et contribuer à répondre aux réels besoins de la société. Il est prématuré dans ce cadre d'évoquer la mise en place de l'intelligence économique comme fondement même de la réplique des entreprise et en général des Pme Pmi.

Si dans la forme et les appellations on relève des noms de grandes écoles l'on devrait s'interroger sur le contenu et le fond. Comment les programmes ont-ils été conçus ? Qui a présidé à ériger ces grandes écoles ? Est-ce que la société civile y a participé en exprimant ses besoins ? A-t-on écouté les utilisateurs ? Les professionnels ? Les spécialistes ?

Comment peut on penser un système sans référents ?, aujourd'hui dans les pays développés les bureaux d'études de sondages, d'étude de marchés sont à même de donner un éclairage assez précis des besoins de la société et peuvent vous livrer les informations les plus pertinentes quelque soit le domaine, cela est confirmé lors des élections ou les résultats sont sus, pratiquement bien avant les dépouillements, oui de cette façon le système de d'information peut permettre le vrai diagnostic

Dans tous les systèmes modernes le circuit économique traduit la réalité du fonctionnement de l'économie et on peut y mesurer l'activité de chaque agent

Les marchés, devant l'excellence de par leur capacité à réguler les systèmes à travers des leviers sains, permettent d'atteindre les rationalités attendues et sont un véritable espace, pour les entreprises de mesurer leur force et leur degré d'intelligence .car la sanction est là,

En Algérie on s'interroge d'ailleurs s'il y a volonté de laisser les marchés sanctionner les activités

On le voit et on le perçoit tous les environnements sont pratiquement couverts de « nuisances » à tous les niveaux il n'y a pas un acteur de l'économie qui agit en respectant les principes de fonctionnement des marchés ;tous les indicateurs se trouvent ainsi sans aucune fiabilité ;les opportunités existent réellement, et à la lumière de l'étude sur l'entreprise témoin que nous avons considéré ,il ressort parfaitement cet état d'esprit dominant chez bon nombre

de nos entreprises, c'est cette légèreté avec laquelle elle considère son environnement et perçoit son marché .et on mesure aussi ,la manière dont elle accorde l'importance à sa ressource humaine et à l'organisation .

De cette situation on s'aperçoit qu'Il ne peut y avoir aucune visibilité pour les entreprises et tous les diagnostics réalisés il ne peut y avoir aucun effet pour pouvoir développer des analyses sérieuses et des stratégies pertinentes

La PME PMI est véritablement menacée, elle navigue à vue et prospère peut être aujourd'hui à l'ombre de l'informel mais les échéances se réduisent de plus en plus avec l'avènement de l'ouverture de l'économie.

L'intelligence économique, armes stratégiques, doit être dans les esprits, la formation des cadres est un enjeu déterminant pour la survie des organisations

Le système dans son ensemble doit être rétabli, le « circuit économique » reconstruit avec ses principes, ses jeux d'acteurs ou les marchés sanctionnent et jouent leur rôle de leviers, mais cela est une question, au préalable, de ressources humaines, le système de formation à l'intelligence économique est tellement important que la France puissance européenne en retard par rapport aux états unis a amené le gouvernement à prendre des décisions importantes sur ce sujet

« Le gouvernement a annoncé qu'à partir de 2013 l'intelligence économique deviendra une matière obligatoire dans le parcours de formation de tous les étudiants français. Promulgué par le, délégué interministériel à l'intelligence économique, ce projet a pour objectif de former des futurs salariés et chefs d'entreprise en les sensibilisant au concept d'intelligence économique. Au cours d'une formation de 24 heures en licence et 16 heures en master, l'étudiant sera initié à la protection du patrimoine de l'entreprise, à ses savoir-faire et techniques d'influences pour en tirer un avantage concurrentiel. A partir de la rentrée 2012, une vingtaine d'universités dont Paris-Dauphine et l'université Jean Monnet à Saint-Étienne, mettront en place ces cours avant qu'ils soient élargis à tous les établissements français en 2013.\* »

Cette annonce traduit la volonté d'un système qui a parfaitement saisi la portée de l'enjeu de l'intelligence économique et nous conforte ainsi dans le choix de notre réflexion sur ce sujet



## - Bibliographie

### Ouvrages consultés :

- AMIGUET O., JULIER C., (1996) : *L'intervention systémique dans le travail social*, Repères épistémologiques, éthiques et méthodologiques, IES et EESP, Genève, Lausanne.
- BAREL Y. (1989) : *Le paradoxe et le système*, essai sur le fantastique social, Presses Universitaires de Grenoble.
- Baumard.Ph Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Masson, 1991. B. Besson, jc. Possin, Du renseignement à l'intelligence économique,
- BLANCO, S. CARON-FASAN, M-L, LESCA, H. (1998) - Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique : deux cas d'utilisation de guides utilisateurs. *Actes du Vie AIMS*, Louvain La Neuve.
- BERBAUM J. (1982) : *Étude systémique des actions de formation*, PUF, Paris.
- DESCARTES, R. *Discours de la méthode*, Paris: Editions de Cluny [Le Livre de Poche Classique, # 2593 ]
- FRONTIER S. : *Les écosystèmes*, PUF, Que Sais-je ?, Paris
- GUICHARDAZ P., LOINTIER P., ROSE P., *L'Infoguerre. Stratégies de contre-intelligence économique pour les entreprises*, Paris : Dunod, 1999.
- GUYAUX Jean, *L'espion des sciences : Les arcanes et les arnaques scientifiques du contre-espionnage*, France : Flammarion, 2002.
- GHALAMALLAH I., DOUSSET B., Préconisations des bonnes pratiques en Intelligence Economique :
- application au Grand Tarbes. Projet avec la CCI de Tarbes, juin, 2007.
- LE GALLOU F., BOUCHON-MEUNIER B. (coord.) (1992) : *Systémique. Théorie & applications. Technologie et Documentation – GESTA*, Paris.
- Le MOIGNE, J.L. (1977, 1983) : *La théorie du système général*, Théorie de la modélisation, Paris, Coll., Systèmes-Décisions, Presses Universitaires de France.
- LESCA, H. BLANCO, S. CARON, M-L. (1997) - Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique, proposition d'un modèle conceptuel et premières validations. *Vième Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS) Montréal 25-27 juin*.
- LESCA, H. LESCA, N. (1999) - Une méthode pour mettre en place un dispositif de veille stratégique en entreprise : présentation de quelques retours d'expérience 1998. *3e Congrès International de Génie Industriel*, Montréal, Québec, mai 1999, Actes p.1251-1260.
- LESCA, H. CASTAGNOS, J-C. (2000) – Signaux faibles et méthode Cible: □ quelques retours d'expérience. IX ième *Colloque AIMS* Montpellier.

- LESCA, H. (1996) - Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes ? Concepts, méthodologie, expérimentation et résultats. *Vème Conférence AIMS, Lille 13-15mai.*
- LESCA, H. BLANCO, S. (1998) - Théorie et pratique de la Veille stratégique : quelques retours d'expérience contribuant à l'émergence du concept d'Intelligence stratégique collective. Colloque VSST Toulouse 19-23 oct.
- LUGAN J-C (1993) : *La systématique sociale*, PUF, Que Sais-je ?, Paris.
- MELEZE J. (1979) : *Approche systématique des organisations*, Hommes et Techniques, Paris.
- MORIN, E. (1977) : La méthode 1. *La nature de la nature*, Paris: Seuil.(1980) : La Méthode 2 *La Vie de la Vie*, Paris: Seuil.(1982) : *Science avec conscience*, Paris: Fayard.
- POCZTAR J. (1992) : *Approche systématique appliquée à la pédagogie*, ESF, Paris.
- Philippe BAUMARD, *Le vide stratégique*, CNRS Editions, Paris, 2012.
- PRIGOGINE I., STENGERS I. (1979) : *La nouvelle alliance*, Paris, Gallimard.
- VON BERTALANFFY L. (1993) : *Théorie générale des systèmes*, trad. J-B. Chabrol, Dunod.
- WIENER N. (1962) : *Cybernétique et société*, UGE, 10/18
- WINKIN Y. (1981) : *La nouvelle communication*, Seuil, Points, Paris.

#### **Mémoires et thèses consultés :**

**GHALAMALLAH** Ilhème Thèse de Doctorat Présentée et soutenue par Le 18 Décembre 2009 Titre : Proposition d'un modèle d'analyse exploratoire multidimensionnelle dans un contexte d'Intelligence Economique

**Souhil FEKIR** EHEC Alger - Magister 2009 Intelligence économique et stratégie d'entreprise, état de la question et pratique en Algérie mémoire magister

**Tournier R., Tournier R.,** Analyse en ligne (OLAP) de documents. Thèse de doctorat de l'université Paul Sabatier, Toulouse III, 2007

#### **Reuves et documents divers) :**

- Le magazine *PME Algérie* N°42 du 15 janvier 2007: les articles dédiés à la fonction gestion des ressources humaines.

- Extrait de la revue *L'ACTUEL* le magazine de l'économie et du partenariat international

- Communication de Monsieur le Ministre de la formation et de l'enseignement professionnels lors des assises de la formation et de l'enseignement professionnels tenues les 08, 09, 10 avril 2007 au palais des nations à Alger.

- Communication de Monsieur le Ministre de la participation et de la Promotion de L'Investissement lors des assises de la formation et de l'enseignement professionnels.

## Webographie :

- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence\\_%C3%A9conomique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_%C3%A9conomique) vu le 20 janvier 2012
- [http://www.huyghe.fr/actu\\_239.htm](http://www.huyghe.fr/actu_239.htm) vu le 15 fevrier 2012
- <http://www.societe-de-strategie.asso.fr/pdf/agir25txt3.pdf> 2 mars 2012
- [www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/.../index.shtml](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/.../index.shtml) 15 avril 2012
- [www.cnisf.org/upload/pdf/livre\\_blanciepme.pdf](http://www.cnisf.org/upload/pdf/livre_blanciepme.pdf) 21 avril 2012
- [africadiligence.files.wordpress.com/2010/12/enjeux\\_ie\\_niang.pdf](http://africadiligence.files.wordpress.com/2010/12/enjeux_ie_niang.pdf) 21 avril 2012
- [media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/.../Guide\\_IE\\_210480.pdf](http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/.../Guide_IE_210480.pdf) 15 mai 2012
- [www.institut-ie.fr/etats-generaux-ie/](http://www.institut-ie.fr/etats-generaux-ie/) 20 mai 2012
- [www.ihedn.fr/?q=content/cycles-de...a-lintelligence-economique..](http://www.ihedn.fr/?q=content/cycles-de...a-lintelligence-economique..) 24 mai 2012
- <http://www.studyrama.com/formations/filieres/universite/actualite/lintelligence-economique-obligatoire-pour-tous-les-etudiants> le 15 juin 2012
- [www.sup.adc.education.fr/bib/publ/guides/veille/bibliogr.htm](http://www.sup.adc.education.fr/bib/publ/guides/veille/bibliogr.htm)

---

---

**A N N E X E S**

---

---

## **ANNEXE N° 1**

### **Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC - 1994)**

La caisse vise les chômeurs de la tranche d'âge entre 35 et 50 ans, qui investissent dans des activités industrielles et/ou des services, sauf la revente en l'état. La caisse assure également les tâches suivantes:

- Propose un crédit sans intérêt entre deux (2) et cinq (5) millions de Dinars;
- Accompagnement personnel aux porteurs de projets;
- Franchise de la TVA pour l'acquisition de biens d'équipement et de services entrant directement dans la réalisation de l'investissement;
- Exemption du droit de mutation à titre onéreux sur l'acquisition immobilière effectuée dans le cadre de la création de l'activité;
- Application du taux réduit de 5% en matière de droits de douane pour les biens d'équipements entrant directement dans la réalisation de l'investissement.
- 

### **-Agence Nationale de Soutien de d'Emploi des Jeunes (ANSEJ - 1996)**

L'ANSEJ se charge de:

- Le soutien, l'orientation et l'accompagnement des jeunes entrepreneurs; - Aide sous différentes formes (financières et non financières);
- Le suivi des investissements et le suivi de l'application des cahiers des charges; - L'encouragement de toute initiative vise la création et la promotion de l'emploi;
- Joue le rôle d'intermédiaire entre les banques et les différents organismes et institutions financiers et les entrepreneurs investisseurs.

### **-Agence de Développement Social (ADS - 1996)**

L'agence assure le développement des microcrédits précisément pour les citoyens sans revenus.

### **-Agence de Développement Social (ADS - 1996)**

L'agence assure le développement des microcrédits précisément pour les citoyens sans revenus.

### **-Agence Nationale de Développement des Investissements (ANDI - 2001)**

Le rôle principal de cette agence est:

- La promotion, le développement et le suivi des investissements nationaux et étrangers; - L'accueil et l'orientation des jeunes investisseurs;
- La facilitation de toute procédure administrative pour la création des entreprises; - La garantie de bénéficier des avantages (exonération des droits et taxes);

- La sensibilisation des investisseurs étrangers potentiels.

#### **- Fond de Garantie des Crédits aux Petites et Moyennes Entreprises (FGAR - 2002)**

Le fond revêt une importance particulière car sa mission principale est la facilitation d'accès aux crédits bancaires à moyen terme sous forme de garanties;

Pour pouvoir bénéficier de cette garantie le projet doit être: - Soit la création d'une nouvelle activité économique;

- Soit le développement et l'extension d'une activité économique existante; - Soit le renouvellement des équipements de l'entreprise.

#### **- Agence Nationale de Gestion des Microcrédits (ANGEM - 2004)**

L'agence octroie des crédits sans intérêts destinés à l'achat de matières premières, pour des projets dont le coût ne dépasse pas les 30 000 dinars. Les aides accordées sont le soutien, le conseil, et l'accompagnement dans la mise en œuvre de l'activité.

#### **-Fond National de Promotion des Activités Artisanales (FNPAAT)**

Le fond subventionne l'acquisition des équipements et outils qui sont utilisés dans l'artisanat et l'art, il vise à:

- Renouveler les équipements afin d'élargir la production et améliorer sa qualité;
- Soutenir les actions de promotion;
- La formation et apprentissage pour les jeunes;
- Sauvegarder les activités en voie de disparition.

#### **-Bourse de Sous-traitance et de Partenariat (BSTP – 1993)**

La bourse est une association à but non lucratif créée en mai 1993 par des industriels pour les industriels, elle bénéficie de l'appui des pouvoirs publics et de l'ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel), la bourse est une banque de données industrielles et représente une forme de rencontres professionnelles, son rôle est le rapprochement des PME/PMI ainsi qu'entre les PME/PMI et les grandes entreprises

## ANNEXE N° 2

### LES CONCEPTS STRATÉGIQUES D.I.A

*in*

( Bases de connaissances sur la mondialisation des cultures)

Bernard Nadoulek

Paris, Centre de Recherche des Chefs D'entreprises, 1992

<b>Le direct</b>	<b>L'indirect</b>	<b>L'anticipation</b>
<b>Conflit bipolaire : Un contre un</b>	<b>Conflit multipolaire : Tous contre tous</b>	<b>Conflit autocentré : Un contre tous</b>
<b>Objectif : Agir sur la situation et le rapport de force</b>	<b>Objectif : Agir sur le système, les règles et les relations entre acteurs</b>	<b>Objectif : Agir sur ses propres forces et sur le contexte</b>

<p><b>Les principes techniques et leurs limites</b></p> <p><b>Combattre et vaincre</b> Mécanisme action-réaction. Surenchère d'attaques et de contre-attaques, montée aux extrêmes de la violence.</p> <p>But : La victoire décisive.</p> <p>Limites : Destruction ou épuisement mutuel</p>	<p><b>Les principes techniques et leurs limites</b></p> <p><b>Vaincre sans combattre</b> Mécanismes de délocalisation. Jeux de menaces dissuasives et d'encerclement</p> <p>But : Garde l'avantage dans la répartition des forces.</p> <p>Limites : complexité et fragilisation du système</p>	<p><b>Les principes techniques et leurs limites</b></p> <p><b>Vaincre avant de combattre</b> Mécanismes de redéploiement. Maîtrise d'une sphère d'influence où la capacité de frappe soit plus puissante que celle de tous les adversaires réunis.</p> <p>But : Maintenir sa supériorité</p> <p>Limites : rigidité, fuite en avant</p>
<p><b>Les règles de la tactique</b></p> <p><b>L'escalade</b> Attaque au centre. Concentration des forces et de la puissance de feu sur les points clefs. Recherche de l'attaque décisive</p>	<p><b>Les règles de la tactique</b></p> <p><b>La dissuasion</b> Se retrancher solidement. Dissémination et encerclement. Guérilla : esquive de la force et attaque des faiblesses adverses. Recherche de l'avantage</p>	<p><b>Les règles de la tactique</b></p> <p><b>Le redéploiement</b> Maillage des forces : création du point d'appui, du levier et de la sphère d'influence. Analyse des faiblesses adverses. Recherche de l'action unique.</p>

<p><b>Les lois de la stratégie</b></p> <p><b>Guerre totale</b> Détruire les forces adverses. Moyen : la puissance, l'axe d'alliance fondé sur l'intérêt commun et le commandement militaire unifié</p>	<p><b>Les lois de la stratégie</b></p> <p><b>Guerre limitée</b> Garder sa liberté de mouvement. Moyens : la mobilité, l'anneau de coalition fondé sur le danger commun et le renseignement</p>	<p><b>Les lois de la stratégie</b></p> <p><b>Guerre éclair</b> Maintenir sa supériorité. Moyens : la surprise, le redéploiement évolutif, et le verrouillage de la sphère d'influence</p>
--	--	---



Aucune des matrices, aucun des principes, des lois, des règles n'a de valeur absolu, leur intérêt est qu'ils offrent, ensemble, une combinatoire, un langage de l'action. Ces matrices stratégiques sont des modèles purement théoriques, aucune d'elles n'existe à l'état pur dans la réalité où elles se superposent, se succèdent et se complètent. Une bonne stratégie évolue, change de forme avec l'évolution du conflit, elle n'est donc ni directe, ni indirecte, ni anticipation elle est le jeu même du changement. Dans chaque conflit et pendant chaque conflit, la stratégie est une combinaison appropriée du direct et de l'indirect avec son résultat : ou la défaite ou l'anticipation. Dans cette combinatoire, la stratégie fait varier les formes de l'action, accompagne la dynamique du conflit, utilise, le bon principe au bon moment selon les circonstances. La stratégie est aussi un art fondé sur les interprétations, un langage de l'action où les concepts n'évacuent jamais l'homme, L'irrationnel, l'émotionnel, l'aléatoire, le hasard.

## ANNEXE N°3

### « L'affaire Elf »

#### Cas de Déstabilisation stratégique par l'information

Didier Lucas, Alain Tiffreau,

*In*

Guerre économique et Information, Les stratégies de subversion

(Paris, Ellipses, 2001)

## **1. APPROCHE STRATEGIQUE DE L'ENCERCLEMENT**

### **1.1 Un projet aux enjeux géoéconomiques majeurs**

#### **1.1.1 Contexte**

À la fin de l'année 1996, les groupes pétroliers Exxon, Shell et Elf réunis au sein d'un consortium signent un accord avec le gouvernement tchadien pour exploiter un gisement au sud du pays. Exxon et Shell possèdent 34,6% des parts du consortium, les derniers 17,3% reviennent à l'opérateur français. Les réserves pétrolières du bassin de Doba, situé à 500 km au sud de N'Djamena, sont estimées à 900 millions de barils. La production maximale doit atteindre 225 000 barils par jour et être acheminée par un oléoduc de 1076 kilomètres jusqu'au port camerounais de Kribi. Au début de l'année 1999 les travaux n'ont toujours pas commencé, les nombreuses réserves posées par les mouvements écologistes et les bailleurs de fonds ont retardé plusieurs fois ce projet. L'État tchadien, un des plus pauvres du globe ne peut dissimuler son impatience car la durée prévue desdits travaux (deux ans) retarde d'autant la rente annuelle de 100 millions de dollars qui doit lui revenir lorsque l'oléoduc sera opérationnel.

En juin dernier 1999, la Banque mondiale termine les études environnementales liées à l'évacuation du pétrole. Le coût du pipeline et du terminal est alors évalué à 2 milliards de dollars. Les opérateurs prévoient de dépenser 1,5 milliards de dollars supplémentaires pour la mise en exploitation du bassin. Au total, il est prévu que les pétroliers prennent à leur charge environ 25% du coût du pipeline. Le complément doit être financé par la Banque mondiale, des prêts accordés par la Société Financière Internationale ainsi que par un pool bancaire. Par ailleurs, la Banque mondiale en association avec les autres bailleurs de fonds, dont l'Union européenne, a verrouillé l'attribution des dividendes pétroliers versés au Tchad — ces précautions sont motivées par les incertitudes politiques du pays et une gestion orthodoxe des finances publiques... Ainsi les royalties seront affectées sur des comptes bancaires offshore, et destinées à des projets de développement globaux, gérés conjointement par l'ensemble des bailleurs de fonds et le gouvernement. Tout semble donc parfaitement fonctionner. Il convient néanmoins d'attendre la décision du comité de stratégie de la Banque mondiale, seul habilité à

formuler un aval définitif au projet. Or de l'aveu même des promoteurs, tout porte à croire que les organisations écologiques (notamment allemandes et néerlandaises) développeront des arguments de nature à infléchir le vote de leur gouvernement respectif. Pourtant au début de l'été, dans sa revue *Alert Action*, une association américaine de sauvegarde de l'environnement le *Rainforest Action Network* (RAN) publie une étude sur les conséquences écologiques inhérentes à la réalisation du pipeline Tchad-Cameroun. Il y est question de la disparition à court terme d'espèces végétales et animales parmi lesquelles, les gorilles, les chimpanzés, les éléphants et les rhinocéros. Des experts indépendants se penchent sur le devenir de tribus pygmées telles les Baka et Bakola... Les protestations gagnent en intensité dès le mois de septembre. Le 27, une opération « coup de poing » est orchestrée au siège de la Banque mondiale, où un jeune militant du RAN accroché à la façade, se suspend trente mètres au-dessus du sol. Devant des centaines de badauds et journalistes, Harold Linde s'emploie à dénoncer, au travers de ce projet, le rôle joué par la Banque dans le soutien à des régimes dictatoriaux et corrompus. Le RAN, aux moyens de slogans chocs « le dollar et la corruption achètent le meurtre et la destruction » ou bien « l'Afrique n'est pas à vendre », a réussi son exceptionnel coup médiatique. Depuis quelques jours, la ville de Washington est recouverte d'affiches à l'effigie de James Wolfensohn (le directeur général de la Banque mondiale) barrée du sinistre *Wanted*. Les agences de presse du monde entier — parmi lesquelles Reuters, Associated Press, Agence France Presse — vont bientôt relayer les revendications du mouvement écologiste américain.

Des trois opérateurs du consortium, les deux pétroliers européens sont le plus affectés par la campagne du RAN. Effectivement, les manifestations chaque jour plus nombreuses visent essentiellement Elf et Shell déjà fragilisé par une affaire similaire au Nigeria. Le 12 novembre, Seul Exxon — dont la prise de participation initiale était de 40% — reste en course, ses deux associés ont décidé de se désengager progressivement du consortium. Elf pour sauver les apparences tentera de justifier sa position, en affirmant que l'exploitation du champ tchadien n'est pas compétitive face à l'offshore du golfe de Guinée. Par ailleurs les deux groupes semblent penser que ce projet ne peut que nuire à leur image... Le RAN a remporté une bataille. La banque mondiale, devant ce désengagement soudain a préféré repousser à une date ultérieure la décision sur sa participation au projet. Cela ne semble guère inquiéter le Groupe Exxon...

### **1.1.2 L'optimisation des tactiques de l'indirect**

À priori, tout incite à croire que les deux acteurs européens ont été victimes d'une déstabilisation au profit du seul pétrolier américain. Ce dernier n'a d'ailleurs jamais caché qu'il souhaitait faire de ce projet une tête de pont en Afrique, et a toujours affirmé sa ferme volonté de poursuivre sa réalisation sans Shell, ni Elf. Si au départ, les protagonistes nourrissaient les craintes de voir ressurgir quelque mouvement contestataire européen (Greenpeace notamment), ils ne se sont pas inquiétés de l'entrée en scène du *Rainforest Action Network*.

Auparavant, les résultats des campagnes de cette association américaine basée à San Francisco ne permettaient pas d'imaginer un tel dénouement. Cette organisation qui milite pour la préservation des forêts tropicales est mondialement connue, elle ne jouit cependant pas du même crédit que sa consœur Greenpeace. L'objet même de ses campagnes (veiller au respect de la faune, de la flore et des massifs forestiers sous peine de mettre gravement et irrémédiablement en péril les équilibres de l'écosystème) suscite moins l'adhésion de l'opinion publique internationale, davantage préoccupée par les questions de sécurité

nucléaire, d'alimentation, voire de pollution à grande échelle. Elf n'a donc pas daigné accorder un quelconque crédit au RAN, tant la lutte pour la protection des grands singes et autres rhinocéros semblait vouée à l'échec. Quant au sort de quelques tribus pygmées, les dédommagements financiers habituels devaient suffire à éteindre les protestations naissantes. Les évènements ont pris une tournure inattendue et autrement plus dangereuse, lorsque le RAN a choisi de mener l'action sur le terrain politique.

Dénoncer les travers politiques de la Banque mondiale, jeter l'opprobre sur les firmes liées au projet, mettre en évidence le fort taux de corruption des pays concernés, tels étaient les objectifs (atteints) du RAN. Le mouvement écologique au vu du dernier rapport de l'ONG *Transparency International*, s'est d'ailleurs empressé de médiatiser la triste dernière place occupée par le Cameroun. Les troubles politiques de ces dernières années qui agitent cette région d'Afrique, et la répression couramment pratiquée sur les opposants au régime ont continué de jeter le discrédit sur les entreprises étrangères sous contrat avec ces gouvernements. Par souci du « politiquement correct africain » le Département d'État américain dissuadait depuis plusieurs mois déjà, les multinationales (non américaines !) soucieuses d'investir dans ces contrées. À la même période, des cadres locaux de Shell avaient remarqué la présence sur les lieux, de petits groupes de pression dont l'origine n'est pas officiellement établie, et qui écumaient les villages afin de sensibiliser les populations sur les risques de pollution engendrées par la construction de l'oléoduc. Ils expliquaient aux agriculteurs que ce projet allait modifier la nature des sols, allant jusqu'à remémorer la « tragédie » occasionnée par le groupe Shell au Nigeria — le pétrolier anglais avait été reconnu coupable il y a quatre ans d'avoir laissé s'échapper plusieurs centaines de tonnes d'hydrocarbure, et ainsi dépasser plus de 360 fois la quantité autorisée par l'Union européenne. De plus, l'opinion publique s'était émue de l'assassinat par la junte au pouvoir du poète et environnementaliste Ken Saro-Wiwa qui avait maintes fois signifié son hostilité aux opérations de la firme anglaise au Nigéria.

Il convient dès lors de s'interroger sur le parti pris du RAN dont les attaques ciblées visaient les seuls Shell et Elf. Parallèlement Exxon s'est très vite attiré de nombreuses sympathies en communiquant sur les créations d'emplois relevant de son autorité, plus de 4600 postes d'ouvriers affectés au chantier de construction auxquels s'ajoutent 500 postes de cadres et ingénieurs... Par ailleurs, conformément à un *memorandum* (aujourd'hui déclassifié) du Département d'État américain, Exxon a sillonné toutes les localités concernées par le tracé initial de l'oléoduc, et films vidéos à l'appui s'est empressé d'informer « objectivement » les populations sur les bienfaits du pipeline. La valeur de la politique américaine de sécurité économique<sup>28</sup>, via notamment *l'Advocacy NetworkCenter* et la *War Room*, n'est plus à démontrer. Elle passe par un suivi systématique des grands contrats, une assistance à ses firmes, et consiste par ailleurs en un lobbying intense auprès des organisations internationales (ONU, OTAN, OMC, Banque mondiale ...). Le RAN s'est-il « servi » de la banque mondiale, afin de satisfaire les intérêts de la société américaine ? Une étude rapide de l'origine des ressources financières du RAN, montre que l'association bénéficie des généreuses donations de la fondation Goldman. Cette fondation très influente subventionne sur toute la planète moult organisations œuvrant pour la sauvegarde de l'environnement. Elle décerne annuellement des prix d'excellence (aussi appelés « Prix Nobel de l'environnement ») pour récompenser les actions éminemment méritoires en faveur de l'écologie. Le RAN figure d'ailleurs parmi les derniers récipiendaires, à ce titre il a reçu un million de dollars, somme en

---

<sup>28</sup> *Revue française de géoéconomie*, « L'Amérique conquérante, stratégies pour le XX<sup>ie</sup> siècle », numéro 2, été 1997, et notamment l'article de Jean-François Daguzan « Les Etats-Unis à la recherche de la supériorité », pages 69-84.

partie affectée à ses campagnes africaines... La fondation Goldman est l'émanation philanthropique de la *Goldman Insurance Services*, compagnie située elle aussi à San Francisco. Elle figure parmi les grandes sociétés américaines de courtage d'assurance et compte au titre de ses prestigieux clients les plus grands noms d'entreprises de la Côte Ouest des États-Unis. C'est pourquoi, au regard des forts liens traditionnels qui existent entre les agences fédérales américaines de renseignement et les firmes du secteur de l'assurance ; compte tenu des enjeux économiques et politiques liés à ce projet, nous ne pouvons exclure l'hypothèse selon laquelle l'association écologiste aurait été manipulée dans le seul dessein d'éliminer les concurrents européens d'Exxon. Il convient maintenant de s'attarder sur les tactiques déployées par les protagonistes et qui ont conduit au désengagement total de Shell et Elf.

## 1.2 Stratégies des acteurs

### 1.2.1 Tactique de harcèlement à la périphérie

Fidèle aux méthodologies mises en œuvre par les organisations évoluant dans un rapport du faible au fort, l'association américaine a construit son action sur deux axes majeurs au demeurant classiques, mais à l'efficacité éprouvée. La méthode adoptée est celle de la stratégie indirecte caractérisée en outre par une attaque surprise de bon aloi. Les frappes dispersées à la périphérie de l'objectif ont signifié le début d'un processus d'usure auquel ne pouvait faire face la société Elf, dont la culture en matière de guerre de l'information s'est avérée inexistante. Les seules mesures prises par la firme française relèvent encore de la traditionnelle, mais inadaptée communication de crise. Le RAN en prenant soin de toujours conserver le choix du terrain et l'initiative de l'action a procédé (au plan chronologique) de la sorte :

- . Élaboration et argumentation du prétexte moral (rupture de l'écosystème, atteintes à l'intégrité des populations locales, collaboration avec des régimes politiques considérés comme dictatoriaux)
- . Accentuation de la grille de lecture démocratique, propagande du message écologique au travers des canaux traditionnels de communication, (revue de l'association, puis presse écrite et télévisions internationales)
- . Utilisation de la société civile comme caisse de résonance (le débat est porté sur le territoire américain forcément moins vindicatif à l'encontre de Exxon)
- . Actions sur la voie publique (nombreuses manifestations de rue hostiles à Shell et Elf)
- . Pression sur l'institution (dénonciation de la politique de la Banque mondiale)

A l'instar de sa consœur Greenpeace, le RAN a vite perçu les opportunités et la nécessité de recourir aux méthodes indirectes pour mener son combat contre les pétroliers européens. Dans l'incapacité de rechercher une victoire par destruction de l'adversaire (principe d'attaque au centre du dispositif ennemi par la concentration et la combinaison de forces), l'association américaine a fait montre d'une parfaite connaissance des tactiques du faible ; dissémination des forces, harcèlement, encerclement et recherche de l'avantage par épuisement de l'adversaire. S'il n'apparaît pas à l'origine de la déstabilisation du pétrolier français, le RAN figure néanmoins comme le principal artisan de cette manœuvre. La campagne de harcèlement a pleinement atteint son objectif. Le retrait sans condition des deux opérateurs européens a interrompu le lancement des opérations. Le groupe Exxon se retrouve désormais seul au sein du consortium. Il est subordonné à la décision finale de la Banque

mondiale qui devra décider de l'arrivée de nouveaux partenaires ou au contraire, de confier la totalité des risques (mais aussi des bénéfices) au pétrolier américain<sup>29</sup>. L'actualité récente a confirmé avec le retour de Chevron la victoire de la machine de guerre économique américaine.

### **1.2.2 Elf en échec : la non évaluation de la menace**

La firme française possède une expérience de l'Afrique noire qui lui confère, si ce n'est une garantie d'infailibilité, du moins une connaissance certaine du terrain mais aussi des pratiques politiques et économiques locales, des mœurs, des us et coutumes de nombreuses contrées qui auraient dû lui permettre d'anticiper la crise dont elle vient d'être victime. Officiellement, elle communique sur des aspects financiers, allant jusqu'à affirmer que ce désengagement est uniquement motivé par des perspectives de bénéfices moindres que ceux escomptés dans l'offshore du golfe de Guinée...

En réalité, cet échec trouve son origine dans plusieurs manquements graves en terme de communication, et de maîtrise de la connaissance en amont. Si nous observons la stratégie discursive du groupe Exxon, représenté en réalité au sein du consortium par sa filiale Esso-Tchad, nous avons un aperçu complet des arguments susceptibles de désamorcer une crise. Exxon, nonobstant le peu de virulence du RAN à son encontre, a occupé dès les premières hostilités contre le projet d'oléoduc, le devant de la scène avec un site Internet dédié au projet<sup>30</sup> (voir figure 1). Ce site très dense et volontairement pédagogique prétend démontrer de manière « objective » et exhaustive les enjeux économiques et sociaux liés à la réalisation du projet. Loin d'adopter une démarche de justification, souvent assimilée à la volonté de cacher des desseins peu avouables, Exxon a endossé l'habit de la firme philanthropique soucieuse avant tout de l'avenir des populations africaines. L'ensemble des arguments développés dans le site vont dans ce sens. Les très nombreuses photos et films téléchargeables décrivant les conditions de vie actuelles au Tchad accentuent le sentiment de bienveillance vis-à-vis de ces gens frappés par la misère. Dès lors, comment refuserait-on de soutenir une entreprise qui contribue à créer de la richesse, et apporte parallèlement son concours à des projets sanitaires et éducatifs ?

Le manque de clairvoyance du pétrolier français est significatif à maints égards. Trop longtemps il a considéré les premières manifestations hostiles du RAN comme n'étant que des agitations sans conséquences fâcheuses ultérieures. Tout comme la firme Shell déjà éprouvée dans l'affaire Brent Spar, Elf a failli dans la perception du rapport de forces entre les belligérants et par extension dans l'appréciation du théâtre d'opération. Quand Elf refuse de conceptualiser le rapport du faible au fort, cela se traduit par la logique discursive propre au conflit direct dans lequel l'acteur cherche à agir sur la situation. À la dichotomie vérité-erreur et au schème action-réaction du groupe Elf, le RAN a su composer un discours basé sur la dialectique et argumenter dans la polémique grâce à la maîtrise de la rhétorique. Les actions engagées furent les suivantes :

- Attaquer la crédibilité et disqualifier l'adversaire
- Jouer sur l'auditoire

---

<sup>29</sup> Dès le retrait des opérateurs européens, des sources américaines prédisaient un retour de Chevron qui avait été supplantée par Elf en 1995 à la faveur du nouveau régime favorable à la France. Finalement à l'été 2000, la Banque mondiale a officialisé le retour de ... Chevron au sein du consortium et accueilli le pétrolier malais Pétronas.

<sup>30</sup> <http://www.exxon.com/eaff/esso Chad>

- Éviter les points forts de l'argumentation adverse en se concentrant sur ses faiblesses
- Passer d'un argument à l'autre pour décontenancer
- Jouer sur les alliances et sur les partis en présence
- Bloquer la discussion en faisant enterrer ou repousser le problème

Rappelons que la rhétorique consiste en la maîtrise du discours par la mise en forme des arguments. Le discours est ainsi élaboré en fonction des objectifs et surtout de l'auditoire à qui revient la charge de déterminer la portée de ce discours. En réalité, il s'agit moins de démontrer la vérité que d'emporter l'adhésion. Le point fondamental qui distingue en effet cet art de la logique ou de la dialectique est l'importance accordée à celui qui détient la parole. La prise d'initiative est alors primordiale. Le RAN devenu expert dans la construction d'un discours sut décontenancer ses adversaires en jouant sur l'effet de surprise puis en exploitant au mieux les caisses de résonances que constituent les grandes agences de presse. Face à de tels arguments, sans cesse harcelé sur son argumentation, le groupe Elf en l'absence de tout culture de contre-information a du céder devant l'hostilité internationale.

Cette étude de cas illustre bien les dangers auxquels doivent aujourd'hui faire face les entreprises. Confrontées au durcissement du jeu concurrentiel, elles sont contraintes d'adapter leur stratégie globale. Elles doivent maintenant d'appréhender les risques nouveaux engendrés par le développement de l'Internet et la mondialisation. En effet, la déstabilisation par l'information n'est plus l'apanage de firmes disposant de quelques avantages concurrentiels. Désormais, la société civile, le monde associatif et ses représentants figurent comme autant de contre-pouvoirs capables de porter atteinte à l'intégrité de firmes internationales. Parions que les actionnaires ne sauraient tolérer longtemps de telles dérives qui portent atteintes à l'image de l'entreprise, et affaiblissent ses capacités financières.

#### ANNEXE N°4

**Bentham** (Jeremy). - Economiste et jurisconsulte né à [Londres](#) le 15 février 1748, mort dans cette ville le 6 juin 1832. Petit-fils et fils d'attorneys distingués, il eut la réputation d'un enfant prodige : à trois ans, il lisait, paraît-il, l'*Histoire d'Angleterre* de Rapin, et, à sept ans, il comprenait *Télémaque* 📖 en français; après de brillantes études au collège de Westminster, il entra, en 1763 à Oxford et fut reçu bachelor of arts à quinze ans, et master of arts à dix-huit : c'était, au dire du docteur Smith, le plus jeune gradué qu'eussent jamais vu les universités anglaises, Destiné par sa famille à la carrière qui avait valu à son aïeul et à son père considération et fortune, il y fit ses débuts, comme avocat, en 1772, promettant, grâce à son nom, à ses talents naturels et à ses connaissances étendues et solides, de rapides et éclatants succès. L'illusion ne fut pas longue. Déjà, à Oxford, il n'avait montré qu'un très médiocre enthousiasme pour les subtilités de son professeur de droit naturel, le célèbre jurisconsulte Blackstone : cette défiance se changea en dégoût lorsqu'il fut témoin des expédients employés dans le monde des gens de robe pour l'exploitation des plaignants, après qu'il y eut vu la chicane et l'astuce élevées à la hauteur de qualités indispensables et la mauvaise foi érigée en vertu prédominante. Il fit entendre à ses clients un langage auquel ils ne devaient pas être habitués, et après sa deuxième ou troisième cause il quitta le barreau, frappé à la fois par l'incertitude des lois, l'inconstance de la jurisprudence et les abus de la procédure. C'est alors qu'il résolut de se consacrer à la recherche et à la réforme des vices dont il n'avait pas voulu faire son profit. La lecture de l'*Esprit* 📖 d'[Helvétius](#) lui avait révélé de bonne heure les principes de l'utilitarisme, doctrine qui devait servir plus tard de base à tout son système de [morale](#).



## ANNEXE 5

*Daniel Niederer, vice-président adjoint, responsable de la stratégie et des opérations au contrôle du Groupe ABB. Niederer dirige une équipe responsable de l'exploitation processus de la Stratégie qui contrôle le groupe ABB. Il exploite une méthodologie normalisée évaluation financière de portefeuille pour le Groupe ABB, et dirige le programme d'affaires des sociétés de renseignement.*

### **Renseignements généraux sur ABB**

Les activités de renseignement à ABB n'étaient pas toujours dans une telle forme visionnaire. En 2004, ABB était en train de récupérer à partir d'une longue crise qui avait résulté de la mauvaise performance financière. Les exercices de réduction des coûts avait réduit la plupart des activités non commerciales critiques à court terme, et la Business Intelligence a été l'un des malades.

Niederer décrit la situation: «Les nouveaux cadres ont été embauchés qui avait manifestement un besoin urgent de l'information précise, sur la base duquel ils pourraient prendre des décisions sur le niveau à la fois stratégique et opérationnelle. À l'époque, nous sommes arrivés à la conclusion quelque peu embarrassante que les banques d'investissement et de consultants en savait plus sur la situation concurrentielle d'ABB que nous-mêmes fait.

## **ANNEXE N°6**

**Manjula Nadarajah** a plus de 15 ans d'expérience des entreprises dans la veille concurrentielle, entreprise, technique et stratégie technologique, gestion de la technologie, et marketing stratégique. Elle a rejoint Shell en Australie en 1998, en collaboration avec une équipe qui a développé une fonction interne CI. En 2001, Manjula transférés aux Etats-Unis de prendre les devants dans le développement et l'incorporation d'une capacité de CTI au sein de la division de Shell Deepwater. En 2004, elle a été transférée à son siège social aux Pays-Bas et axée sur le développement et la mise en œuvre de Shell Exploration et de la stratégie de division de la Production Competitive Technology y compris les zones de discussion de R & D, les perspectives stratégiques de la R & D, l'intégration de l'entreprise et des stratégies technologiques et de marketing stratégique. Manjula réside actuellement au Sri Lanka, tout en travaillant comme consultant indépendant. Elle est titulaire d'un MBA de la Business School de Melbourne et d'un baccalauréat en génie mécanique (avec distinction) de l'Université de Melbourne.

## ANNEXE N° 7

### DES PME EN SITUATION DE PASSIVITE ET DE SURVIE

CRITERES DISTINCTIFS	DESCRIPTIF
<p><b>FORME JURIDIQUE, CAPITAL ET</b></p> <p><b>PATRIMOINE DE L'ENTREPRISE</b></p>	<p>L'entreprise est une entreprise à caractère familial, de type EURL., très rarement, une société.</p> <p>Le capital investi est entièrement d'origine familiale.</p> <p>Il y a confusion entre le patrimoine de l'entreprise et celui du patron et de la famille.</p>
<p><b>MODE DE FINANCEMENT</b></p>	<p>Sources principales : famille et cercle des amis, usure et autofinancement.</p> <p>Les banques interviennent très rarement. Cette situation est un trait caractéristique des entreprises de l'économie informelle</p>
<p><b>APPARTENANCE A L'ECONOMIE FORMELLE</b></p>	<p>Le lien est ténu : l'entreprise est déclarée, mais minore systématiquement son CA et l'effectif des salariés.</p> <p>Juridiquement, ce type de Pme est recensé dans l'économie formelle, mais son mode de gestion, son rapport à l'Etat et ses sources de financement la rangent de facto dans le monde de l'économie informelle.</p>
<p><b>MANAGEMENT STRATEGIQUE</b></p>	<p>Carence. Le patron n'a pas de vision stratégique et de projet de développement reposant sur une argumentation pertinente : ainsi des effets de mode peuvent jouer ce rôle (voir développement des minoteries)</p>
<p><b>COUT D'ACCES AU MARCHÉ</b></p>	<p>En général, peu élevé. La plupart du temps ces entreprises travaillent dans des secteurs à faible valeur ajoutée, peu capitalistique ne réclamant pas des apprentissages et des technologies de pointe</p>
<p><b>CONNAISSANCE ET ANALYSE DU MARCHÉ,</b></p> <p><b>MARKETING ET COMMUNICATION</b></p>	<p>L'entreprise ne connaît pas ses clients. Elle confond connaissance du marché et proximité géographique du marché.</p> <p>Ni marketing, ni communication : le responsable est trop préoccupé par le quotidien pour s'intéresser à ce qui va se passer, même à court terme.</p> <p>C'est souvent le patron qui s'occupe seul de la gestion commerciale</p>

<b>CRITERES DISTINCTIFS</b>	<b>DESCRIPTIF</b>
<b>ORGANISATION</b>	<p>Pas d'organigramme, de procédures écrites et de règles d'organisation. Le patron est seul et ne délègue aucune responsabilité.</p> <p>L'encadrement est souvent limité à la seule fonction de production.</p>
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<p>Le patron ne se préoccupe pas de la formation de son personnel, de sa motivation et des plans de carrière.</p> <p>Il n'y a que très peu de cadres diplômés.</p>
<b>GESTION FINANCIERE</b>	<p>Pas de gestion de la trésorerie et absence de prévisions budgétaires.</p>
<b>COMPTABILITE</b>	<p>Pas de comptabilité le plus souvent. Lorsque des documents (factures, fiches de paie, etc.) existent, la comptabilité est tenue par un cabinet extérieur.</p> <p>La comptabilité a une fonction déclarative (fisc) et n'est pas considérée comme un outil de gestion</p>
<b>CONTROLE DE GESTION</b>	<p>Néant</p>
<b>APPROVISIONNEMENT ET STOCKS</b>	<p>Le plus souvent, inexistence d'un magasin de stock.</p> <p>Pas de séparation entre les matières premières et les produits finis</p> <p>Aucune tenue ni de gestion des stocks et pas d'inventaire.</p> <p>Les approvisionnements sont gérés en direct par le chef d'entreprise.</p> <p>Aucune gestion des stocks et pas d'inventaire.</p> <p>Les approvisionnements sont gérés en direct par le chef d'entreprise.</p>
<b>PRODUCTION</b>	<p>Pas de maîtrise des coûts de revient ; pas de maintenance préventive ni curative et absence d'organisation dans la gestion de la production.</p> <p>Mode de gestion semi – industriel.</p> <p>Equipements vétustes le plus souvent</p>
<b>TAUX D'INTEGRATION</b>	<p>Le plus souvent, produits fabriqués entièrement à partir de matières premières locales.</p> <p>Dans certains sous secteurs industriels, c'est au contraire un taux</p>

<b>CRITERES DISTINCTIFS</b>	<b>DESCRIPTIF</b>
	<p>d'intégration très faible : assemblage et conditionnement ;</p> <p>Ce que l'on observe aussi, c'est une répartition du chiffre d'affaires de la Pme entre la fabrication ou le conditionnement de produits et la vente de marchandises en l'état</p>
<b>INTENSITE CAPITALISTIQUE</b>	Faible intensité
<b>MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<p>Inexistence des systèmes qualité</p> <p>Absence des procédures qualité</p>
<b>QUALITE DES PRODUITS</b>	Médiocre. Non respect des normes
<b>REPARTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET EXPORTATION</b>	<p>Ce que l'on observe souvent, c'est une répartition du chiffre d'affaires de la Pme entre la fabrication ou le conditionnement de produits et la vente de marchandises en l'état. Parfois, la production est minoritaire par rapport à la production de biens.</p> <p>Cette catégorie de PME travaille plutôt sur des marchés très localisés, au niveau d'une wilaya ou d'un ensemble de wilayas, plus rarement au niveau national.</p> <p>Pas de chiffre d'affaires à l'exportation.</p>
<b>SOUS SECTEURS INDUSTRIELS CONCERNES</b>	Matériaux de construction, cuir et peaux, chaussure, agroalimentaire, mécanique, électroménager, confection
<b>AFFILIATION A UNE ORGANISATION PATRONALE MULTISECTORIELLE</b>	<p>Cette affiliation sert le plus souvent à obtenir de menus services, tels que réduction sur des séjours en hôtels, formalités pour les visas et participation à des évènements de communication et d'information sans grande portée pour l'amélioration de la gestion de l'entreprise.</p> <p>Cette affiliation est à géométrie variable : c'est lorsque la Pme a besoin d'un service qu'elle paye sa cotisation annuelle ; acte qu'elle ne renouvellera pas l'année suivante.</p>
<b>AFFILIATION A UNE ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DE</b>	Le plus souvent, pas d'affiliation.

CRITERES DISTINCTIFS	DESCRIPTIF
BRANCHE	

Ces entreprises constituent la majorité et sont pour la plupart des entreprises en difficulté financière, en perte de position sur leur marché traditionnel, peu structurées et dont la pérennité passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités).

Les chefs d'entreprise sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise.

Vis-à-vis de la mise à niveau, les chefs d'entreprise ont une attitude de refus ou d'attente ; ils ne se sentent pas concernés.

**ILS CONFONDENT MISE A NIVEAU ET MODERNISATION DE LEURS EQUIPEMENTS ET MATERIELS ET NE SONT PAS DISPOSES A ADMETTRE QUE LA CONTINUATION DE LEUR ACTIVITE PASSE PAR UNE REMISE EN QUESTION FONDAMENTALE DE LEURS PRATIQUES DE GESTION, DE LEUR PERCEPTION DU MARCHÉ ET DE LEUR COMPORTEMENT ENTREPRENEURIAL.**

**LES ANALYSES DE L'ÉTUDE D'IMPACT NOUS PERMETTENT D'AJOUTER QUE, S'AGISSANT DES ENTREPRISES EN SITUATION DE « SURVIE OU DE PASSIVITE », LEURS MODES DE FONCTIONNEMENT – ASSOCIE GÉNÉRALEMENT AU COMPORTEMENT DE LEUR DIRIGEANT – LES METTENT EN SITUATION D'INCOMPREHENSION OU DE REFUS DU MESSAGE DELIVRE PAR LE PROGRAMME.**

Dans ce cas, il est essentiel de convaincre au préalable le chef d'entreprise. Ceci ne peut être fait qu'en multipliant, à son attention, les actions d'information et de formation.

Lorsque se greffent en sus des problèmes de trésorerie, le programme de mise à niveau doit être appuyé par un programme d'aide aux entreprises en difficultés.

Les critères de sélection doivent être alors encore plus rigoureux.

## DES PME EN SITUATION DE CROISSANCE

CRITERES DISTINCTIFS	DESCRIPTIF
<p><b>FORME JURIDIQUE, CAPITAL ET</b></p> <p><b>PATRIMOINE DE L'ENTREPRISE</b></p>	<p>L'entreprise est une entreprise à caractère familial, sous statut de société le plus souvent (soit Sarl, soit SNC).</p> <p>Il y a parfois confusion entre le patrimoine de l'entreprise et celui du patron et de la famille et parfois déconnexion entre les deux</p>
<p><b>MODE DE FINANCEMENT</b></p>	<p>Sources principales : famille, cercle des amis, crédit bancaire et autofinancement.</p> <p>Cette catégorie d'entreprise utilise les services des banques mais est très souvent pénalisée par le poids des garanties réclamées par les services de risques des banques</p>
<p><b>APPARTENANCE A L'ECONOMIE FORMELLE</b></p>	<p>Le lien est plus fort : l'entreprise est une société déclarée, mais minore systématiquement son CA et l'effectif des salariés.</p> <p>Par contre les pratiques de gestion se rapprochent de celles des entreprises modernes même si elles ne respectent pas toujours les principes universels de bonne gestion</p>
<p><b>MANAGEMENT STRATEGIQUE</b></p>	<p>Carence. Le patron n'a pas souvent de vision stratégique et de projet de développement reposant sur une argumentation pertinente : il réagit plus qu'il n'agit face aux évolutions du marché. Il est vrai qu'il ne dispose pas des informations nécessaires pour développer une stratégie</p>
<p><b>COUT D'ACCES AU MARCHE</b></p>	<p>Variable.</p>
<p><b>CONNAISSANCE ET ANALYSE DU MARCHE,</b></p> <p><b>MARKETING ET COMMUNICATION</b></p>	<p>C'est le point faible de ce type d'entreprise ; non pas que le chef d'entreprise ne se sente pas concerné mais parce qu'il ne dispose pas des moyens en interne comme en externe pour satisfaire ses besoins d'information sur les concurrents, les clients, les prix, les canaux de distribution, les technologies et l'évolution des produits.</p> <p>Par contre, on constate un changement dans la mentalité des chefs d'entreprise : ils sont préoccupés par la concurrence et l'évolution des marchés.</p>

CRITERES DISTINCTIFS	DESCRIPTIF
	<p>Les fonctions de marketing et de communication sont inexistantes.</p> <p>Pas de dispositif de veille de marché</p> <p>Absence de force de vente</p>
<b>ORGANISATION</b>	<p>L'organigramme existe parfois mais n'est pas toujours appliqué. Des procédures écrites et des règles d'organisation sont quasi inexistantes et quand il y en a, elles sont rarement appliquées.</p> <p>Par contre, le chef d'entreprise cherche à se doter d'outils de gestion performants et d'un tableau de bord.</p> <p>Il est conscient que son organisation doit être dimensionnée pour répondre plus efficacement aux besoins des activités de l'entreprise.</p> <p>Ce souci est plus marqué dans les entreprises qui pratiquent plusieurs métiers ou qui ont de nombreuses gammes de produits.</p> <p>Aucune culture informatique</p>
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<p>Le patron est souvent seul et ne délègue aucune responsabilité, sauf dans des domaines dits « techniques » : production, distribution, maintenance.</p>
<b>GESTION FINANCIERE</b>	<p>Parfois, gestion de la trésorerie et prévisions budgétaires.</p> <p>On peut dire qu'il y a un début de gestion financière ; cependant le chef d'entreprise confond souvent gestion financière et comptabilité.</p> <p>La gestion des finances reste l'apanage du patron.</p>
<b>COMPTABILITE</b>	<p>La comptabilité est soit tenue par un cabinet extérieur soit par le comptable de l'entreprise.</p> <p>La comptabilité n'est pas utilisée en tant qu'outil de gestion, néanmoins des éléments comptables sont parfois utilisés pour calculer des coûts de production et plus rarement des coûts de revient des produits.</p>
<b>CONTROLE DE GESTION</b>	<p>Utilisation d'éléments extraits d'une ébauche de comptabilité analytique. Construction de tableaux de bord simplifiés. Pas de contrôle budgétaire</p>



CRITERES DISTINCTIFS	DESCRIPTIF
<b>APPROVISIONNEMENT ET STOCKS</b>	<p>Les magasins sont mal gérés</p> <p>La gestion des stocks est le plus souvent embryonnaire et il n'y a pas d'inventaire permanent.</p> <p>Les approvisionnements sont, soit gérés en direct par le chef d'entreprise, soit par un service des achats, dont le responsable est un membre de la famille ou un très proche du chef d'entreprise.</p>
<b>PRODUCTION</b>	<p>Pas de maîtrise des coûts de production ; plus de maintenance curative que préventive. Organisation rudimentaire dans la gestion de la production.</p>
<b>TAUX D'INTEGRATION</b>	<p>Variable.</p>
<b>INTENSITE CAPITALISTIQUE</b>	<p>Moyenne à forte intensité</p>
<b>MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<p>La gestion de la qualité est considérée uniquement sous l'angle de la carte de visite : obtention de la certification qualité ISO 9 000</p> <p>Inexistence de culture en matière de norme ISO 22 000 pour des PME du secteur IAA</p>
<b>QUALITE DES PRODUITS</b>	<p>Moyenne. Non respect des normes, en particulier sanitaires et de sécurité. Parfois, la Pme a mis en place un contrôle qualité.</p>
<b>REPARTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET EXPORTATION</b>	<p>Cette Pme travaille le plus souvent sur un marché régional, voire national.</p> <p>Pas de CA à l'exportation.</p>
<b>SOUS SECTEURS INDUSTRIELS CONCERNES</b>	<p>Tous sous secteurs avec une prédominance dans le plastique, l'électronique et l'électroménager, les matériaux de construction, la confection, l'agroalimentaire, la chimie et la pharmacie</p>
<b>AFFILIATION A UNE ORGANISATION PATRONALE MULTISECTORIELLE</b>	<p>Cette affiliation est intermittente : elle dépend à la fois des services basiques (visas) que peut fournir l'association et de l'intérêt pour l'entrepreneur d'appartenir à un groupe de pression qui obtient des résultats auprès des pouvoirs publics.</p>
<b>AFFILIATION A UNE ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DE</b>	<p>Ce type d'affiliation commence à être plus fréquent : le chef d'entreprise cherche dans l'association professionnelle un dispositif de lobbying qui va l'aider plus efficacement que l'association patronale. Il n'a pas encore intégré l'idée que le regroupement par branche, s'il est plus efficace pour faire</p>

CRITERES DISTINCTIFS	DESCRIPTIF
BRANCHE	passer des revendications catégorielles, est surtout utile pour développer des services communs et entreprendre des actions collectives.

**C'EST UNE POPULATION D'ENTREPRISES QUI NE CONNAIT PAS DE DIFFICULTES FINANCIERES, CERCHE A AUGMENTER SES VENTES ET SES RECETTES, ET TRAVAILLE A CONSERVER OU AMELIORER SES POSITIONS SUR SON MARCHE TRADITIONNEL, PRINCIPALEMENT DOMESTIQUE.**

Les chefs d'entreprise sont en partie convaincus que cette situation ne va pas durer et qu'ils doivent se préparer aux changements annoncés. Ils sont hésitants et ne mesurent pas encore bien tous les avantages que la mise à niveau peut leur apporter. Ils adoptent une posture opportuniste : ils ne confirment pas leur adhésion ou abandonnent parfois après le diagnostic ou la première action de mise à niveau.

**L'ETUDE D'IMPACT A DETERMINE QUE LES ENTREPRISES EN SITUATION DE « CROISSANCE » SONT EVIDEMMENT LA CIBLE PRIVILEGIEE DU PROGRAMME ACTUEL.**

Ceci est caractérisé par le fait que les valeurs fondamentales sont assez généralement communes aux deux parties.

Bien sûr on note encore des antagonismes, mais qui peuvent être résorbées :

- Par la mise en œuvre par l'entreprise des actions de mise à niveau proposées par le programme,
- Par l'adoption de compléments au programme, pour en améliorer l'efficacité.

## DES PME EN SITUATION DE COMPETITIVITE

CRITERES DISTINCTIFS	DESCRIPTIF
<p><b>FORME JURIDIQUE, CAPITAL ET</b></p> <p><b>PATRIMOINE DE L'ENTREPRISE</b></p>	<p>L'entreprise est presque toujours créée sous forme de société (Sarl, SNC ou Spa).</p> <p>Le capital appartient au départ à une famille mais souvent, avec la croissance, la part de la famille peut décroître pour laisser la place à d'autres investisseurs qui sont néanmoins souvent des amis ou des proches ; il n'y a pas encore d'investisseurs institutionnels dans le capital de ces entreprises.</p> <p>Il n'y a jamais confusion entre le patrimoine de l'entreprise et celui du patron et de la famille, d'autant plus que, dans certains cas le chef d'entreprise est un dirigeant salarié</p>
<b>MODE DE FINANCEMENT</b>	Sources principales : famille, autofinancement et banques.
<b>APPARTENANCE A L'ECONOMIE FORMELLE</b>	<p>La société utilise au mieux les dispositions fiscales et administratives pour profiter des avantages légaux et optimiser son résultat fiscal. Les salariés permanents sont en général tous déclarés.</p> <p>Les pratiques de bonne gestion ne sont pas toujours mises en application.</p>
<b>MANAGEMENT STRATEGIQUE</b>	<p>Le chef d'entreprise a une vision stratégique claire, même si elle n'est pas toujours formalisée.</p> <p>Il ne dispose que rarement des informations lui permettant de piloter efficacement son entreprise à un horizon à moyen et long terme</p>
<b>COUT D'ACCES AU MARCHE</b>	Variable, mais souvent élevé en raison niveaux d'exigence des marchés recherchés.
<p><b>CONNAISSANCE ET ANALYSE DU MARCHE,</b></p> <p><b>MARKETING ET COMMUNICATION</b></p>	<p>La mise en place d'un dispositif de veille de marché est acquise ; mais, il faut remarque que ces entreprises ne connaissent pas toujours leurs clients finaux en raison de systèmes de distribution basés sur des grossistes.</p> <p>Il y a déjà un suivi de la concurrence dans la plupart des entreprises.</p> <p>La fonction marketing/communication commence à exister dans certaines Pme.</p> <p>Il n'y a pas toujours de force de vente organisée</p>

CRITERES DISTINCTIFS	DESCRIPTIF
<b>ORGANISATION</b>	<p>Organigramme, procédures écrites et règles d'organisation sont appliquées</p> <p>La gestion des informations est encore rarement informatisée (pas de logiciel type ERP).</p> <p>Le chef d'entreprise est conscient que son organisation doit être adaptée aux enjeux futurs et au développement de sa stratégie.</p>
<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<p>Le patron est entouré d'une équipe mais la gestion des ressources humaines est encore rudimentaire.</p> <p>L'encadrement est souvent sous-qualifié</p>
<b>GESTION FINANCIERE</b>	<p>Gestion simplifiée de trésorerie et éléments de prévisions budgétaires.</p> <p>En général, la fonction financière est clairement identifiée et parfois découplée de la « fonction comptable ».</p> <p>La société publie parfois ses résultats à l'intention de ses actionnaires, des banquiers et des partenaires.</p>
<b>COMPTABILITE</b>	<p>La société dispose d'un service administratif et comptable. La comptabilité est considérée de plus en plus comme un outil de gestion.</p>
<b>CONTROLE DE GESTION</b>	<p>Le chef d'entreprise utilise des tableaux de bord, mais le contrôle budgétaire est très rarement mis en place.</p> <p>Les outils d'aide à la décision restent encore rudimentaires</p>
<b>APPROVISIONNEMENT ET STOCKS</b>	<p>La gestion des stocks fonctionne ; les magasins sont bien tenus et la technique de l'inventaire permanent est plus fréquente.</p> <p>Les approvisionnements dépendent d'un service autonome et il y a déconnexion entre la commande, le contrôle de la livraison et le paiement.</p>
<b>PRODUCTION</b>	<p>En général, il y a une bonne maîtrise des coûts de revient, une maintenance préventive, pas toujours mise en application et une organisation dans la gestion de la production.</p>

CRITERES DISTINCTIFS	DESCRIPTIF
	Les équipements sont modernes et relativement récents
TAUX D'INTEGRATION	Le taux d'intégration est en général très élevé.
INTENSITE CAPITALISTIQUE	Forte intensité
MANAGEMENT DE LA QUALITE	La société est souvent certifiée ISO ou en voie de l'être
QUALITE DES PRODUITS	<p>Bonne. Les normes environnementales ou en matière d'hygiène et de sécurité ne sont pas toujours respectées.</p> <p>Néanmoins de plus en plus de PME sont certifiées HACCP ou en voie de l'être</p> <p>Quelques entreprises disposent d'un contrôle qualité.</p>
REPARTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET EXPORTATION	<p>La PME travaille à l'échelle du marché national.</p> <p>Il n'y a que très rarement des ventes de marchandises en l'état.</p> <p>En général, la société exporte de façon permanente une part de son CA ou a eu des expériences en matière d'exportation.</p>
IT	
SOUS SECTEURS INDUSTRIELS CONCERNES	Matériel électrique, électricité, électrotechnique, NTIC, agroalimentaire, mécanique de précision, chimie, pharmacie, emballage, plasturgie
AFFILIATION A UNE ORGANISATION PATRONALE MULTISECTORIELLE	Ces entreprises sont affiliées à une association patronale lorsqu'elles constatent de la part de cette structure une efficacité dans sa fonction de lobbying auprès des pouvoirs publics.
AFFILIATION A UNE ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DE BRANCHE	Ces entreprises sont presque toujours adhérentes d'une association professionnelle de branche et le plus souvent elles jouent un rôle de leadership dans ces structures. Elles animent aussi des groupes de travail sur des sujets intéressant l'ensemble des Pme de la branche.

Ce sont des Pme minoritaires, modernes dans leur organisation et dans leur management, en situation financière satisfaisante, en position compétitive favorable et qui souhaitent élargir leur part de marché à travers une expansion sur le marché domestique ou par l'exportation et le partenariat.

**CES PATRONS SONT PAR LEUR COMPORTEMENT MANAGERIAL DEJA ENTRES DANS LA MISE A NIVEAU ; ILS ONT DEJA PROCEDE A DES MODIFICATIONS MANAGERIALES ET TECHNIQUES AU SEIN DE LEUR ENTREPRISE. VIS-A-VIS DE LA MISE A NIVEAU, L'ADHESION EST FORTE, RAPIDE ET RENOUVELEE.**

Seule la capacité d'absorption de l'entreprise et des ses dirigeants peut entraîner certains retards dans la mise en œuvre.

**L'ETUDE D'IMPACT FAIT APPARAITRE QUE, DU FAIT DE LEUR NIVEAU DE DEVELOPPEMENT, LES PME EN SITUATION DE « COMPETITIVITE » SONT NATURELLEMENT EN COHERENCE AVEC LA VISION ET LES PRATIQUES DEVELOPPEES PAR LE PROGRAMME.**

Mais elles sont aussi très exigeantes en matière d'accompagnement de leurs dirigeants, au-delà peut-être de ce que peut offrir EDPme à ce jour. Elles ont également besoin de recourir à des formations opérationnelles pour leur personnel, que seuls des organismes spécialisés peuvent offrir.

## **ANNEXE N° 8**

### **3.1.1 Activités Comptable et financière dont les activités sont définies comme suit :**

- Etablissement des devis
- Enregistrement des bons de commandes
- Etablissement des factures sur la base des bons de livraisons
- Etablissement des situations comptable bancaires
- Etablissement des situations de caisse
- Régie dépense et régie recette
- Etabli les documents pour les comptes G50 CNAS CASNOS
- Suit et met à jours les extraits de rôle et autre documents relevant des finances et comptabilité
- Gestions des missions et établissement des frais y afférents
- Etablissement des notes de commissions
- Gestion du prévisionnel
- Gestion des bons de commande
- Tenue des registres de comptabilité et finance
- Gestion des dossiers CREDOC ( ouverture domiciliation et dossiers )
- Gestion des marchés et suivi des cautions
- Prépare les bilans et les comptes financiers de l'entreprise
- Organise le dépôt des comptes sociaux
- Participation aux travaux des appels d'offre

### **3.1.2 Activit2s Techniques et Opérationnelles**

- Gestion des Fournisseurs
- Gestion des catalogues produits et articles
- Gestion des programmes de formations
- Gestion des ancillaires
- Gestion et mise en œuvre des programmes de poses
- Gestion des congrès conférences journées d'études
- Gestion des fichiers chirurgiens et instrumentistes
- Elaboration des montages techniques des factures
- Participation aux choix des équipement articles et produits commercialisés
- Participation aux travaux des appels d'offre

### **3.1.3 Activités Stock maintenance , équipement et moyens**

- Gestion des mouvement (stock) article maintenance et équipement
- Etablissement des bons de livraisons et des factures
- Gestion des registres de stock, et mouvement de marchandise
- Mise ne place des et soutien aux opérations de pose de prothèse
- Gestion des dossiers douane et transit
- Elaboration des bilans (stock , importation marchandises )
- Gestion des dossiers techniques des marchandises avec mise à jours permanent des documents relatifs aux produits et marchandise (engagement solidaires, certifications et normes etc...)
- Gestion du programme de maintenance des équipement

- Gère le parc automobile ( un dossier est en cours de finalisation
- Gère le parc informatique audio-visuel
- Gestion des inventaires
- Etablissement des inventaires avec numérotation
- Participe aux travaux des appels d'offre
- Est chargé des sorties et des entrées marchandise
- Organise et par

### **3.1.4 Activités Relations extérieurs de l'animation et du recouvrement**

- Met en œuvre les programmes de formation congrès et journées
- Suit et organise les recouvrements des créances
- Organise les déplacements en effectuant les réservations ( vol hôtel train inscription aux congrès journées etc....)
- Prépare les stands à l'occasion des foires et journées
- Procède au retrait des cahier de charge et participe à l'ouverture des plis
- Organise le sponsoring ( en consignand les informations y relatives)
- Gère les moyens concernant l'animation commerciales brochures, carte de visite , stand , affiche etc....)
- Organise l'accueil et gère les dossiers visa etc...des délégations
- Développe les événements
- Suit et met le dispositif en place concernant les événements « fetes , commémoration, gala , etc...
- Assure les relations avec le transitaire
- Gère la publicité et organise la communication
- Gère les contrats avec les hôtels , assurances etc...
- Elabore le press book de l'entreprise
- Est en relation avec les médias
- Gère le fichier des partenaires

### **3.1.5 Activités de soutien du personnels du juridique et législatives**

- Gère les dossiers des personnels des actionnaires
- Gère les registres officiels de la société ( registre des délibération CA et AG
- Gère les pv de réunion et les registres y afférents
- Convoque et organise les assemblées
- Gère les dossiers juridiques de la société et les mets à jours
- Confectionne gère et suit les contrats (l'ensemble des contrats
- Tiens à jours la documentation en matière d'information juridique législatives et réglementaires ( JO , Textes officiels agrément etc...
- Gère et met en place les règlements intérieurs de l'entreprise
- Représente la société auprès des tribunaux
- Gère l'ensemble des contentieux avec douanes banque etc.....
- Elabore les contrats et les met en œuvre
- Gère les assurances des personnes et des biens
- Fait Assurer la sécurité ( gardiennage , coffre et....)
- Préside les conseils de discipline lorsqu'il y a lieu



### **3.1.6 Les activités du secrétariat :**

- Répond enregistre les appels téléphonique
- Gère les messageries de l'entreprise
- Organise les rendez vous
- Gère le courrier ( arrivée et départ )
- Envoie les fax et le courrier colis documents etc...
- Tient et met à jours les registres concernant le courrier
- Prépare le paraphe
- Envoie les convocations
- Gère le registre des correspondant tient et met à jours le fichier des Partenaires clients, fournisseurs
- Assure le secrétariat des réunions

## Annexe N° 9

Le Présent prévisionnel identifiant l'ensemble des activités ,est proposé sur la base des moyens à dégager pour permettre à la SPA APROCOTM l'atteinte des objectifs et missions à moyens termes

Rubrique	Désignation	Montant	Observation
Honoraire	Commissaire au compte Expert comptable Avocat Notaire Huissier et divers		
	S/total		
Assemblée ( jetons de présences )	conseil d'administration Jetons de présence		
	S/total		
Salaires	Directeur Général Directeur commercial Directeur Technique Chargée de l'administration des moyens et finance Instrumentiste (02) Secrétariat Chargée de l'entretien		
	S/Total		
Charges sociales			
Remboursement prêts et avances ( comptes courants			
Indemnités consultants			
Agios			
Assurance			
Frais de formation			
Frais d'étude et expertise			Notamment pour les études de marchés
Frais de consultation technique,			Pour le conseil scientifique
Frais de voyages Visas assurances	Etranger		
Frais de mission			

Restauration			
Frais de la Direction commerciale(déplacement frais de séjours , transport etc..			
Intéressement des commerciaux			
Frais d'impression			
frais relatifs aux appels d'offres ( cautions cahier de charge etc)			
Frais d' ouverture Credoc			
Frais de domiciliation Impôts			
Cautions			
Participation événements( congrès ...)frais d'inscription			
Frais de sponsoring			
Frais de communication fax tel Internet franchise			
Documentation			
Charges annexes	Electricité eau		
Fournitures bureau			
Produits d'entretien			
Entretien et réparation			
Equipement et fournitures diverses			
Carburant			
Frais d'entretien véhicules			
vignettes			
Transit douane			
G50			
Pénalités de retard			
Magasinage			
Droit douane			
TVA			
Location	Loyer		
	S/total		

**Tableau 11 Prévisionnel**

## Annexe 10

Nature du problème	conséquences	Dispositions à prendre
Ouverture LC et modification credoc	Marchés Bloqués Suspension des livraisons par le fournisseur	Relance de la demande avec la banque
Récupération marchandises	Saisi des équipements par la douane et suspension des commandes au niveau de nos fournisseurs	Rétablir les procurations pour le contrôle de la qualité, faire les reports de domiciliation et les attestations de non transferts y afférentes et paiement des pénalités de main levée
Paiement Fournisseurs	Risque de blocage de l'entreprise et paiement de pénalités dues	Mise en place d'un plan de remboursement avec courrier explicatif et échéancier de remboursement
Retard Recouvrement créances	Pas de liquidités pour le fonctionnement	Etablir Programme d'activité avec établissement d'un échéancier précis et clarifier les positions
Mise à jour situation Juridique - Conseil d'administration - Siege de la SPA - Bureau de représentation - Assemblée Général des actionnaires	Risque de voir la situation de l'entreprise bloquée et soumises à des pénalités	Prévoir la tenue de l'AGE dans le mois à venir et mettre en conformité les locaux
Mise à jour Situation vis-à-vis des impôts - Mise à jours des G50 - Mise à jours IBS - Paiement échéances auprès de la banque	Risque de ne pouvoir se faire délivrer les documents par les impôts de ne pouvoir faire les reports et ouvertures de credocs	Etablir un plan d'urgence de recouvrement en identifiant des partenaires susceptibles d'accompagner l'entreprises
Prise en charge des appels d'offres et commandes	La notification des appels d'offres auxquels la SPA a souscrit est en cours les	Les livraisons auprès des hôpitaux doivent avoir lieu avant le 20 décembre ( date de

	commandes auprès des fournisseurs doivent être engagés avant la fin septembre et les crédocs avant le 15 octobre	clôture des opérations financières  Anticiper sur les commandes ciments substitut osseux
Prise en charge des Formations sponsoring des organismes clients CHU EHS	Perte de crédibilité vis-à-vis des partenaires et détérioration de l'image de marque de l'entreprise	Réponse à faire en expliquant la situation et clarifier les positions
Rétablissement des actionnaires des consultants et partenaires  - Comptes courants des actionnaires - Remboursement des avances des consultants - Remboursement des avances des partenaires - Paiement des commissions et arriérés		Répondre aux échéances des actionnaires  Régulariser les prêts faits par les consultants de la société ()
Position vis-à-vis des fournisseurs pour les nouveaux appels d'offres	Les commandes doivent être suivies d'ouverture de crédoc dans les délais faute de quoi la situation risque d'être bloquée les livraisons retardées et les marchés non honorés	Engager les commandes une fois les ODS établies ou bien prendre le risque d'engager celles-ci en demandant les factures Proforma sans confirmation des commandes
Livraison marchandises commandées		Mettre en place le programme de livraison sur les produits disponibles
Business plan	Fonctionnement à vue	Etablissement d'un business plan adopté par les actionnaires et validé par le conseil d'administration
Engagement solidaires	Menace sur l'agrément	Mise à jours de l'engagement solidaire avec les partenaires

**Tableau n° 10 Diagnostic**