

---

**Le système d'information de veille commerciale (SIVC) et son impact sur la compétitivité de la société des fertilisants d'Algérie FERTIAL : essai d'analyse**

***Nesrine MAGHMOULI***

Doctorante, FSECG, Université Mohamed KHIDER, BISKRA

BP 145 RP, 07000 Biskra, Algérie.

Email: [maghmouliness@gmail.com](mailto:maghmouliness@gmail.com)

Tél : +213 669 70 99 21/+213 557 47 40 28

---

**Résumé**

*L'objet de notre article est d'analyser les actions mise en œuvre, en matière de système de veille stratégique au sein du groupe Algéro-Espagnol FERTIAL. Une méthodologie qualitative a été utilisée pour mieux saisir les mécanismes du système de veille mis en place par ce groupe.*

*Les résultats de notre analyse montrent un certain déficit en matière d'utilisation et d'analyse des informations au niveau de l'entreprise dans un secteur concurrentiel avec beaucoup de turbulences.*

**Mots clés :** *veille stratégique, système d'information, compétitivité, exportations algériennes, conjoncture concurrentielle.*

---

**Abstract**

*The aim of this paper is to analyze the actions implemented, in business intelligence strategic system within the Algerian-Spanish FERTIAL group. A qualitative methodology is used to a better understand of the FERTIAL business intelligence system. The results of our analysis show a deficit in information analysis at the enterprise level where the sector shows a lot of competitiveness and turbulence.*

**Keywords:** *Business intelligence, information systems, competitiveness, Algerian exports, competitive environment.*

---

**Introduction**

Parmi les questions essentielles à se poser pour l'avenir économique de l'Algérie, figure celle de savoir si et comment les produits nationaux profitent de la libéralisation et de la mondialisation des marchés de produits. Cette question est assez compliquée car, en dépit des avancées sur le plan macroéconomique, il existe encore de nombreux problèmes à résoudre. Par ce constat, le présent article, tend de explorer le potentiel économique existant dans toutes ces dimensions, a même de faire des entreprises algériennes des espaces innovants, créatrices de richesses, et a terme rompre avec le cercle pernicieux de la dépendance aux hydrocarbures. Veille stratégique et compétitivité constituent les axes principaux de notre démarche.

Depuis vingt ans, la veille, l'intelligence économique, l'innovation, l'international et les réseaux d'entreprises ; sont autant de priorités d'actions que se sont fixées les économies émergentes. Leur objectif est de trouver par ces leviers techniques des pistes d'amélioration continue de la compétitivité de leurs entreprises ressortissantes, ainsi que leur pérennité. Dans une économie mondialisée en effet, atteindre une taille critique afin de consister sur des

---

marchés lourds, se diversifier sur des marchés de niche, développer son savoir-faire technologique ou opérer des actions de croissance externe, sont autant des réponses aux entreprises afin d'assurer leur devenir et leur avenir.

En ce contexte très fluctuant caractérisé par des évolutions de plus en plus erratiques, et, donc très difficilement prévisibles, il convient d'être compétitif, c'est-à-dire de vendre en permanence et avec profit les produits/services créés. Il importe aussi d'être apte à l'innovation permanente. Ce contexte est encore plus difficile aux entreprises qui veulent être à fine pointe de la technologie et, surtout, d'y demeurer. La concurrence est rude et ce à l'échelle planétaire. Par ailleurs, le succès à long terme d'une entreprise requiert plus qu'un positionnement adéquat dans son marché actuel : elle doit aussi imaginer celui de demain.

Sous l'influence de ce contexte, il est essentiel de faire preuve d'une vigilance permanente permettant les prises de décisions adéquates pour assurer le développement et la continuité de l'entreprise Algérienne. Cependant, notre présent article a l'ambition de démontrer l'importance d'un dispositif dit « intelligence économique » ou « veille » pour l'entreprise Algérienne dans son développement à l'international au sein des défis du 21<sup>ème</sup> siècle. Pour ce faire, notre problématique s'est résumée par la question suivante : **Quelle est la contribution du dispositif de 'veille' à l'accroissement de la compétitivité de l'entreprise Algérienne et particulièrement la société des fertilisants d'Algérie FERTIAL?**

Au regard de ce qui précède, il est légitime de se poser certaines questions :

- Quel est dans ce cas le dispositif de veille à intégrer au niveau de la société FERTIAL pour exploiter les informations externes et orienter l'entreprise vers l'anticipation et la pro-activité ?
- Quelles sont les informations dignes d'intérêt dans ce cas ?
- Quel rôle pour la veille au sein de la société FERTIAL ?

Autant de questions auxquelles s'attèlera de répondre notre article. Pour y parvenir nous avons jugé utile de scinder notre travail en trois parties ; ou nous avons procédé en trois temps : la première partie de l'article présente le cadrage théorique de notre étude ;

La deuxième partie détaille les aspects méthodologique de l'étude, notamment le terrain d'investigation dans son contexte. Ainsi, l'étude nous permettra de porter un regard critique sur le processus de veille tel qu'il est vécu par la société FERTIAL et sur sa position compétitive. Enfin, pour terminer, les résultats obtenus de notre cas exploratoire seront exposés et permettront d'alimenter une discussion dans la dernière partie de notre travail.

## **I. Préambule : cadrage théorique de l'étude**

La vitalité d'une économie est tributaire de sa compétitivité ; et de plus en plus, ce sont les marchés internationaux qui permettent aux entreprises d'accroître fortement leur chiffre d'affaires. La globalisation des échanges offre des opportunités de marchés indéniables pour les entreprises : la recherche de partenaires ou l'accès à de nouveaux marchés, nécessite la connaissance des différents régimes juridiques, normatifs, technologiques et concurrentiels. La compétition sur un marché mondialisé nécessite l'usage des mêmes règles et instruments de compétition. Or, il est désormais admis que la veille stratégique est un volet majeur de la politique de soutien à l'innovation et à la compétitivité des entreprises.

### **1- La veille stratégique : définition et concepts**

Longtemps considérée comme une fonction appendice, la veille stratégique, est à l'ordre du jour. La globalisation des économies et de l'information est passée par-là, qui réclame de tous, États comme individus, savoir et réactivité. Partout naissent des Centres, des Observatoires ou de plus modestes cellules dédiés à la veille.

#### **1-1- Définitions de la veille**

Discipline apparue récemment datant du début des années 80, la veille découle d'une prise de conscience de la nécessité de mettre en place une nouvelle forme de gestion de l'information tournée vers des notions de qualité et non plus de quantité.

---

Florence Muet, dans le rapport Rapfin définit la veille comme "la mise en place formalisée et organisée dans l'entreprise, d'un système d'information visant la collecte, le traitement et la diffusion de l'information concernant l'environnement de l'entreprise, ceci de façon continue et dynamique".<sup>1</sup> la majorité des auteurs donnent une même définition du cadre conceptuel de la notion, même s'ils suivent ensuite différentes voies pour remplir ce cadre. Ainsi, on entendra par surveillance de l'environnement, la mise en place formalisée et organisée dans l'entreprise, d'un système d'information visant la collecte, le traitement et la diffusion de l'information concernant l'environnement de l'entreprise, ceci de façon continue et dynamique ; une des caractéristiques importantes de la notion de surveillance de l'environnement est qu'il s'agit donc d'un processus organisationnel, mis en œuvre au sein de l'entreprise.

↳ *Nous pouvons conclure que la veille apparaît à la fois comme une technique, une attitude, une fonction et une structure dédiée à la prise de décision stratégique. Et se définit comme un processus d'aide à la décision ayant pour objectif de mettre en relations significatives des informations hétérogènes collectées dont l'interprétation favorise le développement de sens stratégique sur les évolutions probables de l'environnement.*

### **1-2- pourquoi faire de la veille stratégique ?**

Submergées d'informations, les entreprises n'arrivent plus à dégager les données dont elles ont besoin pour anticiper les marchés, c'est-à-dire une information stratégique génératrice de décisions et d'actions sur son environnement socio-économique.

La veille stratégique est un processus informationnel par lequel l'entreprise recherche, en anticipant, ces signaux d'alerte dans le but de créer des opportunités de marché et de réduire ainsi les risques liés à l'incertitude. La mise en place d'un processus de veille permet donc à l'entreprise de :<sup>2</sup>

- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité ;
- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres : l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché ;
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents ;
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits, développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés ;
- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions ;
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise.

### **1-3- L'utilité d'un dispositif de veille stratégique en entreprise**

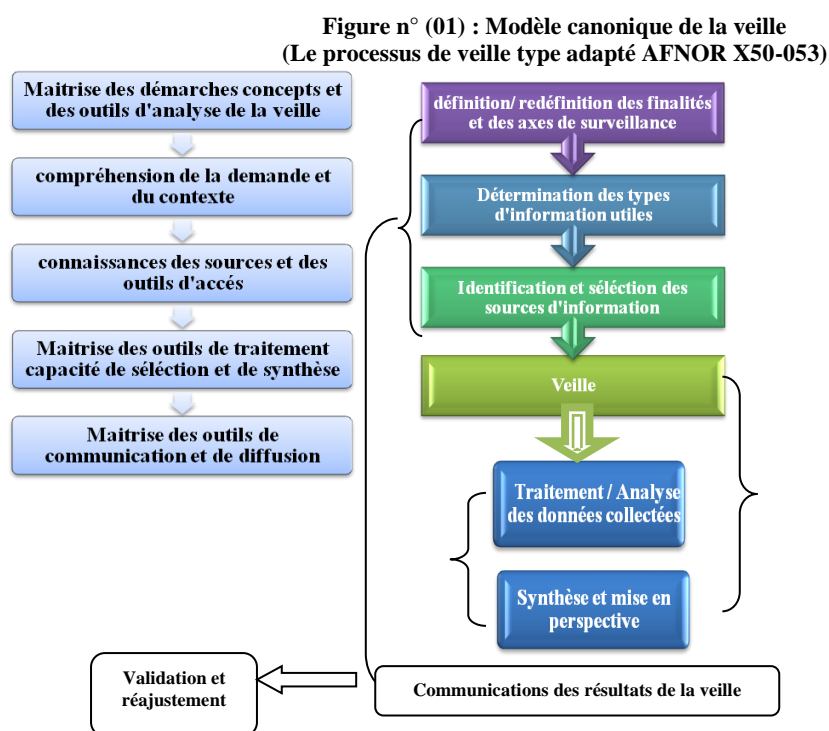
Pour la plupart des acteurs, la veille est une activité de support à la stratégie de l'organisation. Selon certains, elle soutient plus précisément le processus de la planification, la réactivité, la décision, l'innovation, l'exploration et l'anticipation ; parfois plusieurs de ces processus à la fois. Car la veille stratégique permet à l'entreprise de :<sup>3</sup>

- Elargir son champs d'activité : toute entreprise/ territoire doit pouvoir remettre en cause ses acquis afin d'améliorer son champ d'investigation.
- Surveiller et anticiper les évolutions : être en amont des projets.
- Faire de l'information, un outil de développement à haute valeur ajoutée.
- Passer d'un mode de gestion réactif à un mode proactif.
- Passer d'une activité peu organisée à une activité parfaitement planifiée : d'une responsabilité laissée au bon vouloir de chaque individu à un effort collectif centré sur les priorités stratégiques de l'intelligence économique ou de la collectivité.
- Soutenir la planification ; la veille stratégique soutient le processus de planification à court terme ou à plus long terme.

- Réduire la myopie managériale en regard de l'environnement par l'exploitation ou l'observation de l'environnement sans orientation précise, ni question prédéterminée.
- L'identification de phénomènes potentiellement intéressants en termes de développement de nouveaux services.
- Une recherche dans l'environnement d'informations précises répondant à un besoin préalablement défini.

#### 1-4- Le modèle de veille stratégique

La veille est une activité dont le processus comporte plusieurs étapes liées au cycle de gestion de l'information. Ce cycle part en amont du besoin d'informations de l'entreprise afin d'aboutir, en aval, à la livraison de l'information utile aux différents bénéficiaires (résultats de la veille), sous les formes concernées (en termes de présentation, de périodicité, de modalités de fourniture des résultats, de niveau de valeur ajoutée, etc). Différents modèles de veille stratégique sont ainsi proposés, ils s'inspirent d'une démarche largement reconnue, celle du cycle de renseignement. Nous allons concentrer notre recherche sur la norme expérimentale française x50-053 qui propose une démarche AFNOR canonique de veille celle-ci qui est figurée dans le schéma suivant :<sup>4</sup>



Source : Club Informatique des Grandes Entreprises FRANCAISES (CIGREF), « *la veille stratégique : organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information* », Septembre 1998, p12

- La première phase du processus ci-dessus (définition des axes de surveillance et des finalités) ; consiste à décrire ou préciser les sujets qui intéressent l'entreprise et pour lesquels il convient de collecter des données ou informations pouvant concerner les aspects commerciaux, concurrentiels, technologiques, juridiques,

---

réglementaires, économiques, sociétaux etc, et d'autre part, d'identifier les finalités visées par le ou les commanditaires, c'est – à-dire les objectifs stratégiques de l'entreprise.

- Dans la phase de détermination des types d'informations utiles il s'agit de préciser si la collecte doit porter iniquement sur des éléments statiques, des avis d'experts, des supports documentaires, etc.

- La troisième phase du processus de veille celle d'identification et de sélection des sources d'information il convient, parmi les diverses sources existantes (telles que bases de données, centres de documentations, experts ou spécialistes, publications périodiques, ouvrages, manifestations professionnelles, acteurs du domaine), de choisir la ou les sources pertinentes et accessibles en fonction de leurs caractéristiques propres, des axes de surveillance et des types d'informations requises, des contraintes imposées par l'entreprise en matière de délais, de confidentialité et de couts.

- La phase de collecte et de sélection des informations est menée de façon régulière ou selon une périodicité variable en donnant le bon niveau de pertinence aux informations correspondant directement ou indirectement aux axes de surveillance.

- Dans la phase de synthèse et de mise en perspective, l'une les plus délicates, il s'agit de dégager le sens ou les aspects critiques et stratégiques des informations collectées, notamment les signaux faibles et surtout de proposer une formulation adoptée au processus de décision de l'entreprise.

- Il s'agit à travers la phase de communication des résultats de la veille, d'effectuer une communication périodique sous des formes diverses : note, bulletin, lettre d'information, dossier, support informatique, présentation orale, etc. et de définir les modalités de diffusion des résultats (utiles, fréquences, supports, canaux de diffusion, etc).

- Enfin, la dernière phase du processus est l'occasion après communication des résultats, d'un ajustement par approfondissement ou réorientation des objectifs et moyens de la veille.

## **2- L'impératif de compétitivité de l'entreprise Algérienne au sein des défis du 21<sup>ème</sup> siècle**

Le thème de la compétitivité des entreprises est présent en Algérie depuis l'ouverture de son marché à la concurrence avec l'entrée en vigueur de l'accord d'association avec l'Union Européenne, le 1<sup>er</sup> septembre 2005 et la mise en place du projet d'adhésion à l'organisation mondiale du commerce (OMC) en 2010. A l'heure du grand défi que représente l'horizon du 21<sup>ème</sup> siècle, *comment l'entreprise Algérienne pourra t-elle arrivée à une situation compétitive ? Pour ce faire, nous allons procéder à une investigation empirique exploratoire dans la troisième partie de notre étude, afin de répondre à cette interrogation.*

Les nouveaux accords du GATT, la réforme de la politique économique ainsi que les nouvelles alliances économiques témoignent d'une globalisation de l'économie et augmentent les interdépendances en matière d'échanges entre les nations. Alors que le monde entier est penché sur les questions des échanges, le concept de *compétitivité* surgit comme étant le sujet le plus dominant dans l'économie moderne. Les préoccupations pour une meilleure compréhension de la compétitivité apparaissent dans tous les discours politiques, les arènes académiques et les débats des industriels du monde entier. Toute fois, en dépit de l'usage intensif de ce concept, un consensus sur la définition du terme est loin d'être atteint. Le débat sur la compétitivité n'est pas encore clos. Mais qu'entendons-nous par le terme « *compétitivité* » ?

L'examen de la littérature traitant le concept de compétitivité révèle l'absence d'une définition unique du terme pour guider les efforts des chercheurs. Aussi, il apparaît que la compétitivité change avec le niveau de l'analyse menée (nation, secteur, entreprise), le bien analysé (bien homogène ou différencié), et enfin l'objectif de l'analyse. Notre étude sera concentrée sur la compétitivité de l'entreprise. Pour certains, la compétitive représente la capacité de pénétrer et de s'imposer sur de nouveaux marchés. Pour d'autres, la compétitivité reflète plutôt :<sup>5</sup>

*'la capacité d'un acteur économique déterminé à produire, à vendre et à se développer dans le temps, en valorisant ses propres acquis ou potentialités, dans un environnement ouvert et complexe'.*

---

*‘ Une entreprise compétitive est celle qui possède la capacité de gagner un profit et maintenir une part de marché domestique et/ou international ‘.*

L'analyse de LAWRENCE et LORSH (1986) aboutit à considérer la compétitivité d'une entreprise essentiellement à travers le degré de flexibilité de sa structure. Pour qu'une entreprise soit compétitive, il faut que sa structure soit bien adaptée aux exigences de son environnement. Autrement, si l'environnement change, la structure de l'entreprise devra s'adapter. Des lors, la compétitivité repose sur trois fondements :<sup>6</sup>

- La base de compétitivité de l'entreprise ; à travers l'observation de la structure de l'entreprise (un état de structure fait de points forts et de points faibles) ;
- La capacité dirigeante : à travers l'observation du niveau des compétences du dirigeant ;
- L'insertion compétitive : c'est l'observation de la situation de l'entreprise par rapport à son environnement.

## **2-1- Compétitivité de l'entreprise et veille stratégique**

Depuis les travaux fondateurs d'AGUILAR (1967), un consensus s'est établi autour de l'intérêt de la mise en œuvre de systèmes de veille dans les entreprises, en effet, le niveau de performance et de compétitivité des entreprises semble être lié de plus en plus au développement et à la mise en œuvre des activités de veille stratégique.

La veille semble avoir un impact sur la compétitivité de l'entreprise, peu de recherches ont abordées cette relation d'une manière explicite. Celles qui prétendent le faire l'ont déduit en faisant l'association entre activité de veille et incertitude stratégique ; ou encore entre veille et capacité du dirigeant à traiter l'information.

Les recherches de Humbert LESCA et al (1994), (2003), (2004), (2006) ont vérifiées auprès d'un grand nombre d'entreprises de taille moyenne à grande, la relation intensité des activités de veille, l'habilité du dirigeant à traiter l'information et la création d'intelligence collective. Intelligence collective fait référence ici à la performance de l'entreprise. Ainsi, le modèle (VASIC<sup>4</sup>, LESCA, 2003) à pour but d'aider à créer des opportunités d'affaires, d'innover, de s'adapter rapidement à l'évolution de l'environnement, d'éviter les mauvaises surprises stratégiques, de réduire les risques de toute sorte et l'incertitude en général dans une perspective de compétitivité durable.

L'étude de AUDET (2003) auprès de PME innovantes a pour but de vérifier l'existence de relation entre l'intensité de veille, l'intégration de l'information au processus stratégique et l'adéquation entre l'intensité de la veille et l'incertitude stratégique perçue des secteurs scrutés et, le cas échéant, d'établir si cette relation a un impact sur la performance des PME étudiées. Les résultats montrent que les dirigeants des PME les plus performantes ont une forte propension à l'innovation et sont motivés par la recherche des occasions d'affaires.

Enfin, dans le cadre de ses recherches, F. JAKOBIAK (1998, 2004) a remarqué des différences de performances entre les entreprises selon l'implantation et l'utilisation de systèmes de veille. Les dimensions retenues pour caractériser ces systèmes sont les outils spécifiques de recherche d'information, et le degré d'intégration de l'information recueillies au processus de décision stratégique. Il a conclu que les entreprises les plus performantes sont celles équipées de systèmes de veille les plus performants. Ainsi, la performance peut être mesurée en termes de capacité de réactivité et d'anticipation qui renforcent la compétitivité de l'entreprise et contribuent à son développement.

Ce rapide parcours de la littérature sur le lien entre veille et compétitivité de l'entreprise d'une part, et les fonctions de veille au sein de l'entreprise d'autre part, a fait émergé certaines interrogations qui méritent plus d'approfondissements. En effet, les études relatives aux liens entre compétitivité de l'entreprise et veille possèdent plusieurs limites, elles soulignent certes l'existence d'un lien. Par ailleurs, ces résultats nous amènent à corroborer le lien existant par notre étude cas exploratoire empirique.

## **II. Méthodologie de recherche et champs d'investigation**

---

<sup>4</sup> Veille anticipative stratégique intelligence collective.

---

Nous avons choisis une méthodologie de recherche de nature qualitative; <sup>7</sup> qui repose sur une étude de cas approfondie, cette méthodologie est appropriée pour étudier un concept émergent et mal défini : le concept de veille stratégique, qui permet de décrire avec précision la pratique de veille stratégique au sein de l'organisme étudié, c'est la raison pour laquelle notre étude n'a pas l'ambition d'être statistiquement représentative. Son objectif prioritaire est d'identifier et d'analyser les actions mise en œuvre, en matière de systèmes de veille et démontrer l'importance d'un tel système dans le développement d'une compétitivité face aux grands bouleversements mondiaux que subissent nos entreprises.

La présente étude propose une lecture des typologies du projet de système d'information de veille commerciale (SIVC) <sup>5</sup> mis en place au sein de la société des fertilisants d'Algérie -**FERTIAL**-, et ce à partir des données recueillies au fil de nos rencontres qui ont été précisées par des entretiens semi-directifs avec les différentes parties prenantes au projet. D'une durée variant entre une et deux heures trente en moyenne, ces entrevues ont été réalisées selon un guide d'entretien établi à l'issue de notre revue de littérature, ainsi les entretiens ont été intégralement retranscrits de façon à pouvoir opérer une analyse de contenu thématique.<sup>8</sup>

## **1- Présentation du cas étudié <sup>6</sup>**

Fleur national de l'industrie pétrochimique, la société des fertilisants d'ALGERIE par abréviation FERTIAL SPA, est une société issue d'un partenariat signé en aout 2005 entre le groupe Algérien ASMIDAL et le groupe espagnol VILLAR MIR. La société dispose de deux usines situées à Annaba et à Arzew (ORAN). Le partenariat algéro-espagnol a donné naissance à l'actuelle FERTIAL qui a pour missions :

- La production et la vente des engrais azotés, phosphatés et l'exportation d'ammoniac et produits dérivés ;
- L'importation, la commercialisation et la distribution de certains engrais autres que ceux produits par la société ;

### **1-1- FERTIAL dans le marché national et international**

En ces temps où la nécessité de développer au plus vite nos exportations hors hydrocarbures et de réduire la facture d'importations s'impose, le secteur de la pétrochimie figure comme un élément de réponse à ces perspectives.

En effet, le pays est à la veille de se placer comme grand producteur de fertilisants et du coup la production des grandes cultures sera meilleure, d'une part, et les exportations d'ammoniac et d'urée, dont les cours à l'international ne cessent de grimper, vont se multiplier d'autre part.

Pour répondre à une demande de consommation de produits dérivés des céréales, toutes variétés confondues, sans cesse croissante et s'épargner des fluctuations des cours à l'international dans ce type de matières qui grèvent lourdement le budget de l'État, le pays est appelé à augmenter sa production. Pour ce faire, entre autres conditions pour arriver à de meilleurs rendements, les céréaliculteurs ont besoin de disposer de fertilisants agricoles en quantités suffisantes et à des prix abordables.

Cela est devenu possible dans la mesure où l'industrie nationale de la pétrochimie dans son segment production d'engrais, notamment l'ammoniac et l'urée, commence à connaître un essor certain en termes de production de ces intrants chimiques. Un constat qui n'a rien d'étonnant dans la mesure où le pays dispose d'importants gisements gaziers, matière première pour la production d'ammoniac et d'urée, ce qui a permis et va permettre le déploiement de l'industrie nationale de fertilisants. Ce faisant, l'Algérie est en passe de devenir le principal producteur d'engrais dans le pourtour méditerranéen.<sup>9</sup>

L'agriculture algérienne occupe la troisième place en matière de contribution au PIB avec 9,7 % derrière les hydrocarbures et les services avec respectivement 36 et 21%.

---

<sup>5</sup> **SIVC** : système d'information de veille commerciale.

<sup>6</sup> Cette présentation est issue à partir de plusieurs documents internes à l'entreprise et principalement à travers de différents entretiens auprès de plusieurs directeurs au sein de FERTIAL.

Les besoins nationaux en engrais, intrants essentiels pour développer la production agricole, sont estimés à environ 600 000 TM/ an mais diverses contraintes situent le niveau de consommations à une moyenne de 250 000 TM/an.

La consommation moyenne par hectare qui avoisine 17 kg / HA en Algérie reste relativement faible par rapport à nos voisins ; la Tunisie et le Maroc qui utilisent respectivement 30 et 25 kg/h. des lors, l'Algérie figure parmi les plus faibles utilisateurs d'engrais, c'est pourquoi le potentiel de croissance est très important.

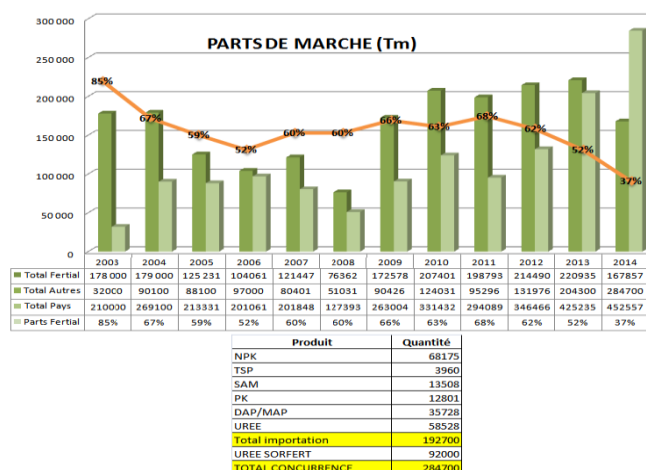
L'agriculture Algérienne continue à reposer sur deux secteurs de production différents ; le secteur étatique (2,8 millions ha) et le secteur privé traditionnel (5,7 ha). Dans le domaine de la consommation des engrais, l'acte d'achat dépend de plusieurs critères, notamment : le prix (ou la formule de tarification appliquée), la qualité, les moyens de financement des banques, les formules de paiement, réponse à un besoin saisonnier.

FERTIAL occupe une place privilégiée dans l'approvisionnement du marché des engrais<sup>7</sup> avec 63 % de marché, elle fournit des engrais phosphatés, azotés et complexes (TSP SSP NPK PK SULFAZOT) produits localement et des engrais azotés (UREE SAM) importés. De ce fait, la société représente le leader de la production et de la commercialisation des engrais en Algérie. Actuellement, la société détient un peu plus de 60% du marché national, la concurrence est installée principalement dans la région Ouest du pays. La figure suivante met en exergue l'évolution de ses parts de marché au niveau national.

FERTIAL  
parts de

Figure n° (02) : évolution des parts de marché de FERTIAL

gagne des  
marché



Source : document interne à l'entreprise

considérables tant à l'export que sur le marché intérieur. Ainsi, ses exportations de l'ordre de 80% de sa production place FERTIAL comme leader dans le bassin méditerranéen et deuxième dans le monde arabe, après l'Arabe Saoudite.<sup>8</sup> On peut véhiculer dans le tableau suivant l'évolution des exportations de FERTIAL.

<sup>7</sup> FERTIAL produit des engrais complexes ; NPK différentes formules inclus SSP et TPS granulés et le sulfazote (26% d'azote+ 12% soufre) ainsi que le Simple Super Phosphate et des engrais azotés qui sont ; le CAN (nitrates d'ammonium granulé et de calcium ammonium nitrate) et l'UAN (Urée ammonium nitrate).

<sup>8</sup> Informations recueillis au près du directeur commerciale Mr BENDJEDOU.



**Tableau n° (01) : évolution des exportations de FERTIAL**

Année	Quantité exportée en tonnes métrique(TM)	Année	Quantité exportée en tonnes métrique(TM)	Année	Quantité exportée en tonnes métrique(TM)
2001	266 771	2005	600 364	2010	672 358,980
2002	387 575	2006	599 566	2011	651 678,554
2003	387 395	2007	590 406	2012	772 414,795
		2008	538 181	2013	550 141,227
2004	467 206,8	2009	612 567	2014	624 815,431

Source : établie par l'auteur en se référant au document interne à l'entreprise

Sept ans après sa création, la coentreprise algéro-espagnole, leader méditerranéen dans l'exportation d'ammoniac<sup>9</sup>, la société des fertilisants d'Algérie a réalisé au cours de l'année 2012 des résultats record, ou elle a exportée **772 414,795 Tonnes Métrique** vers le marché extérieur. A noter, que les données configurées dans le tableau ci-dessus, nous corroborent le succès de la société.

Les exportations de l'Algérie en matière d'ammoniac représentent 6.5% dans les exportations mondiales.<sup>10</sup> Nous pouvons aussi démontrer les parts de FERTIAL dans le marché international selon le tableau suivant :

**Tableau n° (02) : les parts de FERTIAL dans le marché international**

Marché	Part de marché	Exportation Tonnes Métrique
Marché Arabe	23 %	
Marché Africain	66%	589 293
Marché Mondial	3%	

Source : document interne à l'entreprise

Le tableau nous indique que la société détient 66% dans le marché Africain, et 23% dans le marché Arabe et 3% dans le marché mondial. A noter, que FERTIAL exporte son produit d'ammoniac principalement vers

<sup>9</sup> FERTIAL produit l'ammoniac en formule chimique NH<sub>3</sub>, liquide fabriqué à partir du gaz naturel, ce produit est un liquide provenant de la dissolution dans l'eau du gaz ammoniac (NH<sub>3</sub>), il est utilisé dans : la fabrication d'engrais, le désétamage, le décapage et le détartrage des métaux, le traitement des minerais, la fabrication de colorants, l'industrie des explosifs, l'industrie des circuits imprimés, comme solvant du cuivre, la fabrication de produits pharmaceutiques, la fabrication de produits photographiques, la fabrication de produits alimentaires...etc. L'ammoniac est présent à l'état naturel dans l'environnement. Il provient de la dégradation biologique des matières azotées (par exemple les acides aminés) présentes dans les déchets organiques ou le sol et joue un rôle essentiel dans le « cycle de l'azote ».

<sup>10</sup> Pour d'amples informations sur le sujet veuillez consulter le site : <http://www.trademap.org>

---

Si à l'export FERTIAL est dans le peloton de tête des entreprises productrices d'ammoniac, elle est aussi, sur le marché intérieur, leader dans la production et la vente d'engrais fertilisants. Et occupe la première place du podium et confirme incontestablement sa position de leader en matière de production et vente de fertilisants en Algérie.

Elle augmente constamment ses parts de marché intérieur qu'elle approvisionne à hauteur de 68%. La courbe des parts de marché à l'intérieur de FERTIAL continue sans cesse de grimper depuis 2005. A l'occurrence de 2013 et 2014 ou une baisse a été enregistré.<sup>11</sup>

Mais le succès de FERTIAL se doit à sa politique commerciale qui s'appuie sur :

- L'utilisation d'importants moyens de marketing ;
- Vulgarisation des nouveaux produits ;
- Collecte des informations auprès des chambres agricoles, des agriculteurs, des institutions, des services douanes, etc...
- Fidélisations des clients à travers des prestations gratuites de réalisation des analyses des sols, des eaux et des feuilles dans les laboratoires<sup>12</sup> spécialisés de FERTIAL ;
- Recherche continue du meilleur rapport qualité /prix des engrais fabriqués ;
- Un réseau de distribution qui couvre tout le territoire national afin d'assurer en permanence la disponibilité des produits auprès des agriculteurs Algériens ;
- Une assistance en matière de conseils aux agriculteurs, et cela par une équipe de conseillers composée de quinzaine ingénieurs agronomes hautement qualifiés et formés en Algérie et à l'étranger, et à pied d'œuvre sur tout le territoire national.

La production agricole algérienne se développe. "Elle a atteint 35 milliards de dollars en 2014 permettant de satisfaire les besoins du pays à 72%" a déclaré Abdelwahab Nouri le ministre algérien de l'Agriculture et du Développement rural. Ainsi, le ministre a indiqué que l'Algérie importait des "produits de première nécessité, notamment le lait et les céréales dont le coût n'excède pas les 4 milliards de dollars." <sup>13</sup> Le ministre considère que le taux de 72% plaçait l'Algérie dans la moyenne internationale dans une conjoncture marquée par une mondialisation accélérée.<sup>14</sup> Pour cela, nous allons présenter dans ce qui suit : Un tableau de bord du commerce international de l'ammoniac<sup>15</sup> ; ce dernier représente le principal produit exporté par FERTIAL.

---

<sup>11</sup> Cette baisse est due majoritairement à un nouveau concurrent qui a fait perdre FERTIAL sa part de marché d'engrais par le prix de vente qui était plus bas que celui de FERTIAL, expliqua le directeur commercial de la société.

<sup>12</sup> FERTIAL dispose d'un important laboratoire d'analyses agronomique et d'un laboratoire technique, construit à l'intérieur de l'usine, doté d'équipements ultra modernes, ces laboratoires sont au service de la recherche qualité, du développement et de la promotion de l'agriculture Algérienne.

<sup>13</sup> Le gouvernement a par ailleurs décidé de lancer un projet de mise en valeur d'un million d'hectares dans les wilayas (départements) du Sud et des Hauts Plateaux afin de porter, d'ici 2019, la surface des terres irrigables de 1 136 000 hectares à plus de 2 millions d'hectares. Ce projet comprendra le renforcement de l'irrigation ainsi que le développement des concessions agricoles en faveur des jeunes.

<sup>14</sup> Pour d'amples informations sur le sujet veuillez consulter le site électronique : [http://www.econostrum.info/L-agriculture-algerienne-satisfait-72-des-besoins-du-pays\\_a19698.html#ixzz3buHx7FrF](http://www.econostrum.info/L-agriculture-algerienne-satisfait-72-des-besoins-du-pays_a19698.html#ixzz3buHx7FrF)

<sup>15</sup> L'ammoniac qui représente le principal produit exporté par FERTIAL, cette dernière produit dans ces deux usines une capacité de 990.000 TM/an.

Tableau n° (03) : le marché mondial de l'ammoniac

Principaux importateurs <sup>16</sup>	Principaux exportateurs
USA	Trinité-et-Tobago <sup>17</sup>
Inde	Fédération de Russie
République de Corée	Arabe saoudite
Belgique	Canada
Allemagne	Algérie (5 <sup>ème</sup> )
France	Iran
Maroc	Qatar
Taipei chinois <sup>18</sup>	Indonésie
Turquie	Ukraine
Norvège	Pays-Bas

Source : réaliser par l'auteur à partir des statistiques du commerce pour le développement international des entreprises de l'année 2014 disponible sur le site : [www.Trademap.org](http://www.Trademap.org)

Les résultats du tableau n°01 nous enseignent que l'Algérie augmente ces exportations d'ammoniac d'une année à une autre. Avec une quantité de 624 815,431 Tonnes Métriques d'ammoniac exporté par FERTIAL dans le marché extérieur au cours de l'année 2014, l'Algérie décroche le 5ème rang mondial. Seuls quatre pays sont devancés par l'Algérie ; Trinité-et-Tobago (9 394 470 TM), Fédération de Russie (1 556 894 TM), Arabe saoudite (815 608 TM) et le Canada (653 455 TM). Il en ressort de cette réalité que l'Algérie présente l'un des principaux pays exportateurs d'ammoniac, cette réussite est principalement due au partenariat établi avec le groupe espagnole, ce qui corrobore le succès d'un tel partenariat. Les annexes (01) et (02) peuvent enrichir nos résultats obtenus ; par la société étudiée et celles recueillis à partir du TRADE MAP. <sup>19</sup>

## 1-2- FERTIAL au sein d'une conjoncture concurrentielle

<sup>16</sup> Ces pays importateurs représentent les concurrents de FERTIAL au niveau international et la plupart d'entre eux sont également des clients à la société (revendeurs). On cite parmi eux : Profert, Sygenda, Cassab Dalger, Bayeur,...

<sup>17</sup> **La Trinité-et-Tobago**, est un État insulaire des Caraïbes situé dans la mer des Antilles, au large du Venezuela. Membre du Commonwealth, elle est composée de deux îles distantes de 32 km : Trinité et Tobago. La capitale de ce pays est Port-d'Espagne. Scarborough est le chef-lieu de l'île de Tobago.

<sup>18</sup> **Taipei chinois** est le nom utilisé par Taïwan quand elle participe à des organisations internationales à cause de la non-reconnaissance de cet État par la République populaire de Chine.

<sup>19</sup> **Trade Map** : fournit sous forme de tableaux, graphiques et cartes des indicateurs sur la performance à l'exportation, la demande internationale, les marchés alternatifs, les marchés concurrents, ainsi qu'un répertoire d'entreprises importatrices et exportatrices.

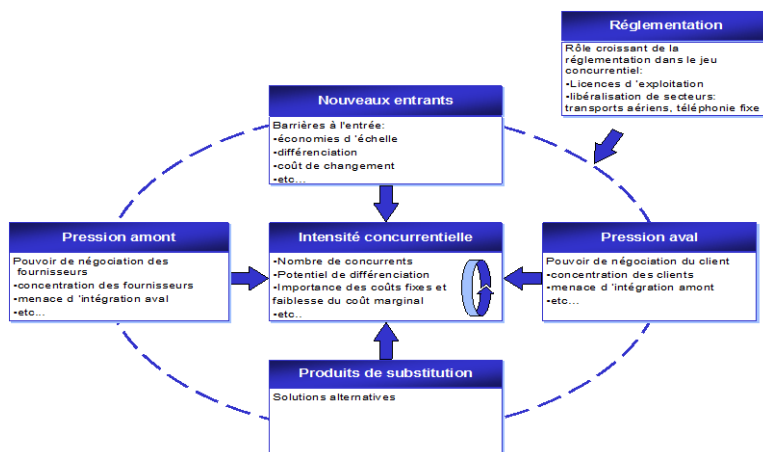
Trade Map couvre 220 pays et territoires et 5300 produits du Système Harmonisé. Les flux commerciaux mensuels, trimestriels et annuels sont disponibles du niveau le plus agrégé jusqu'au niveau de la ligne tarifaire.

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, les entreprises font face à des exigences pour assurer leur survie par leur capacité de s'adapter. C'est ce que l'on appelle la flexibilité, mais aussi à faire face à la concurrence, et c'est ce que l'on appelle la compétitivité. La performance de l'entreprise dépend de sa capacité à affronter, influencer et résister aux pressions de son environnement concurrentiel. En effet, l'objectif principal d'une entreprise doit être l'obtention d'un avantage concurrentiel durable sur son marché, ce qui se mesure in fine par sa capacité à générer du profit.<sup>20</sup> Afin de pouvoir simuler la situation concurrentielle de FERTIAL, nous allons concrétiser notre travail par un diagnostic stratégique et organisationnel on faisant appel à deux méthodes d'analyses issues des sciences de gestion.<sup>21</sup>

▪ **Le modèle des cinq forces de Porter:** <sup>22</sup>

Le modèle des cinq forces de Porter, offre aux entreprises une méthode d'analyse de l'intensité concurrentielle de leur secteur d'activité. Il permet de mettre en avant les menaces concurrentielles qui pèsent sur l'entreprise et de dégager un ou plusieurs avantages compétitifs. A partir de cet outil, nous représenterons l'environnement concurrentiel de FERTIAL. Il s'agit d'une veille pour éviter de mettre l'avantage concurrentiel en danger et d'assurer la rentabilité des produits à long terme. Pour FERTIAL, cette vision est importante car elle est en mesure d'orienter ses innovations en termes de choix, de stratégies et d'investissements. La rentabilité des activités au sein de l'entreprise dépend des forces suivantes qui seront illustrées comme suit : <sup>10</sup>

**Figure n° (03) : le modèle des cinq forces de Michael PORTER**



**Source :** BERNARD Besson et autres, **méthodes d'analyse appliquées à l'intelligence économique**, livre blanc réalisé par l'institut de la communication de l'université de Poitiers, portail de l'IE, centre de ressources et d'information sur l'intelligence économique et stratégie, Juin 2010, p p 14-17.

<sup>20</sup> D'après le directeur des méthodes et systèmes d'informations de la société FERTIAL.

<sup>21</sup> L'auteur a établi cette analyse sur la base d'entretiens qu'il a menés auprès de responsables de la société FERTIAL.

<sup>22</sup> Le modèle des « cinq plus une » forces concurrentielles de Porter est un outil d'analyse stratégique de l'environnement concurrentiel d'une entreprise. Ce modèle a pour but de permettre d'identifier les forces en présence dans l'environnement concurrentiel et leur intensité dans chaque segment d'activité de l'entreprise.

- 
- **L'Intensité Concurrentielle** : La diversité des acteurs expliquent l'intensité de la concurrence. Avec un faible taux national de fertilisation et donc un fort taux de croissance prévu, les parts de marché peuvent évoluer rapidement. Pour FERTIAL leader des engrais en Algérie, les barrières à la sortie sont élevées (couts non optimisés).
  - **Le pouvoir de négociation des clients** : est important, en effet, l'aptitude du client <sup>23</sup> peut varier en fonction de plusieurs facteurs, dont le rapport qualité/prix. Certains produits de fertilisation peuvent devenir matures dans un futur proche.
  - **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : ce pouvoir de négociation reste du côté de plusieurs fournisseurs mais n'empêche point la pratique de la rigueur et de l'interrogation systématique qui est la meilleure garantie contre la routine et le relâchement de la vigilance.
  - **La menace des nouveaux entrants** : le désengagement progressif de l'état du commerce extérieur avec un vide juridique en matière de contrôle de la qualité des importations accentués par l'augmentation des droits de douanes à l'importation laisse à penser que de nouveaux acteurs pourraient concurrencer les distributeurs des engrais de FERTIAL. Pour faire face, FERTIAL est condamnée à améliorer ses couts de production.
  - **La menace des produits de substitution** : pour évaluer la pression des substituts, il convient de s'interroger sur l'usage des engrais. D'une part, les engrais et dérivés sont liés à l'agriculture et spécialement à la fertilisation des terres, dans ce cas, le risque de substitution peut venir de la modification des pratiques (des agriculteurs) : elles peuvent devenir moins importantes (au profit d'autres activités) ou une nouvelle pratique nécessitant peut d'investissements techniques peut émerger.
  - **(+1) Les contraintes légales imposées par l'Etat (lois, règlements et normes principalement)** : le gouvernement Algérien a lancé un vaste programme visant à réglementer et à surveiller la vente et la distribution des engrais chimique, pour ces produits ne soient exploités à d'autres usages qui peuvent être dans certaines situations néfastes pour la sécurité nationale. En effet, la réglementation nationale traite l'ensemble des aspects liés au domaine des engrais et dérivés à travers différents systèmes tels que ; le système d'agrément des producteurs et distributeurs, le système d'enregistrement des engrais, le système de contrôle de qualité, le système de l'encadrement de l'importation et le système des prix.

Le modèle de PORTER, fait apparaître cinq paramètres principaux qui conditionnent aujourd'hui l'avenir d'une entreprise et celle-ci aura besoin d'en identifier clairement les différentes caractéristiques pour définir la meilleure stratégie à adopter. Ce qui fait la différence entre les concurrents, c'est leur capacité à intégrer les événements extérieurs.

**Facteurs clés de succès** : il est difficile de connaître avec certitude la physionomie du marché des engrais. Les critères sur lesquels on pourra juger de la pérennité d'une entreprise sur ce marché ne sont pas encore très bien définis ou appréhendés. Néanmoins, compte tenu de l'évolution constatée dans plusieurs études prospectives effectuées dans ce secteur, quelques points essentiels doivent rester à l'esprit, concernant les compétences et ressources indispensables pour s'assurer une position défendable durable à l'échelle nationale et internationale. Ces compétences nécessaires sont liées principalement à la personnalisation extrême des relations aux clients et à la maîtrise de la technique. Une grande réactivité envers l'environnement juridique est capitale. Nous pouvons citer dans ce qui suit les clés de succès appréhendé pour FERTIAL : *L'image de marque ; La capacité à gérer une relation client (politique de fidélisation entre autres) ; Les technologies ; La politique de prix ; Le réseau de distribution/localisation ; La logistique interne et La capacité de conseils et de prospection de services annexes.*

- **L'analyse SWOT <sup>24</sup> :**

---

<sup>23</sup> Le directeur du marché national Mr ZAÏR à FERTIAL nous informe que les clients nationales sont : office algérien interprofessionnelle des céréales (OAIC), coopératives des céréales et légumes secs (CCLS), coopérative agricole des services spécialisés (CASSAP), entreprise de distribution d'engrais ASFERTRADE et revendeurs et commerçants de produits phytosanitaires agréés.

---

Afin d'auditer FERTIAL et son environnement externe, nous allons à partir ce présent volet de notre travail conduire une analyse SWOT, cette dernière combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.<sup>11</sup> Pour cela nous représenterons le diagnostic stratégique suivant :

**Forces :**

- Approvisionnement local en matières premières de base à bon prix pour la fabrication des engrais et ammoniac : gaz naturel et phosphates ;
- Important potentiel de production à même de répondre largement à la demande du marché national et générer des revenus substantiels par l'exportation ;
- Marché national à fort taux de croissance ;
- Longue expérience dans le domaine de fabrication, distribution et exportation des engrais et dérivés ;
- La gestion de la relation client ;
- Implantation sur tout le territoire national ;
- Le conseil et les moyens de vulgarisation ;
- Mise à disposition d'une gamme de produits dérivés ;
- Extension des capacités au moindre cout.

**Faiblesses :**

- Coûts d'investissement et de fonctionnement importants ;
- Environnement difficile pour l'exploitation (coupure d'électricité/eau, pollution, lourdeur administratives) ;
- Age très avancé de certaines unités sans réalisation de réhabilitation ;
- Importation de deux matières premières sur les trois nécessaires à la fabrication des engrais induisant ainsi des couts de production élevés.

**Opportunités :**

- Partenariat (production, distribution et exportation) ;
- Taux de croissance d'utilisation des engrais en hausse ;
- Mesures incitatives mises en place par le gouvernement.

**Menaces :**

- concurrence nationale (implantation, prix,...) ;
- réglementation et normes ;
- revendications écologiques ;
- suppression des barrières douanières pouvant conduire à une concurrence rude sur le marché national ;
- interdiction des ventes de certains engrais sur le marché national.

Somme toute, le tableau suivant nous résume les forces, faiblesses, opportunités et menaces de FERTIAL.

---

<sup>24</sup> **La matrice SWOT** est un outil indispensable lorsque votre entreprise est face à une **opportunité potentielle** ou pendant la rédaction de votre business plan. L'analyse SWOT permet d'analyser les **enjeux** du projet, que ce soit pour le lancement d'un nouveau produit, l'implantation sur un nouveau secteur géographique ou la mise en place d'un nouveau plan marketing. Facile d'utilisation et applicable plus rapidement que les analyses Porter ou Pestel, elle permet de définir la stratégie la plus adaptée pour chaque projet de votre entreprise.

**Tableau n° (04) : Matrice SWOT de FERTIAL**

Matrice FFOM	Forces	Faiblesses
<b>Opportunités</b>	Actions à caractère offensif <u>priorité de FERTIAL</u>	Actions à caractère offensif <u>second choix</u> <b>Implantation à l'international</b>
<b>Menaces</b>	Actions à caractère défensif <u>zone à moindre risque</u> Marques	Actions à caractère défensif <u>zone à haut risque</u> <b>concurrence nationale directe</b>

**Source : réaliser par l'auteur à partir des documents interne à l'entreprise**

Ce diagnostic stratégique révèle que FERTIAL est dans une position de leader fragilisé. Elle doit relever le défi de la concurrence nationale (importateurs privés notamment) et garantir un bon équilibre qualité/Coûts. Acteur incontournable sur le marché des engrais, FERTIAL rencontre néanmoins de sérieux menaces pour pérenniser son positionnement sur ce marché à fort potentiel, mais dont les contours réglementaires restent à définir. Ces menaces sont essentiellement dues à la concurrence déloyale à l'importation/distribution sur le marché national.<sup>25</sup> Ces menaces sont surtout à moyens termes.

Il en résulte que FERTIAL, se trouve donc, confrontée à la concurrence qui devient de plus en plus rude. En effet, dispose déjà d'avantages concurrentiels déterminants qui vont affaiblir considérablement les positions de FERTIAL, si elle n'y remédie pas :

- une qualité de l'offre 'produits/services' largement supérieur à celle de FERTIAL ;
- Des Coûts de distribution et de fonctionnement largement inférieurs à ceux de FERTIAL ;
- Une agressivité France et marquée dans les pratiques commerciales ;
- Des solutions technologiques plus avancées (monétaire,...etc).

Pour pallier cette nouvelle conjoncture, redresser la situation, faire face à la concurrence et préserver sa place de leader, FERTIAL a décidée de réorienter sa stratégie vers un système de management qualité SMQ<sup>26</sup> ; ou elle a mis en œuvre des processus qui lui permettent de démontrer son aptitude à fournir régulièrement des produits conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. Dans cette optique, FERTIAL a pris des mesures et adoptée les orientations stratégiques suivantes :

- Concevoir une organisation adaptée aux exigences d'un marché libre et compétitif ;
- Consolider sa position de leader au niveau national par la préservation et l'augmentation de ses parts de marché ;
- La diversification de la gamme de production, par le biais d'une politique de recherche et de développement des nouvelles formules d'engrais et la mise en place d'une veille technologique ;
- Promouvoir et développer l'industrie des engrais et d'ammoniac;
- Le développement du partenariat engagé dans des projets avec des laboratoires de notoriété internationale ;
- Exploiter, gérer et rentabiliser les moyens humains, matériels et financiers dont elle dispose, en vue de satisfaire les besoins du marché national et international ;
- Valoriser le rôle de la veille comme système d'information orienté vers l'environnement externe.

### **III. Présentation et discussion des résultats obtenus**

Les résultats obtenus de notre cas exploratoire sont discutés dans cette dernière partie de notre travail en termes de pratiques du système de veille observées dans la structure visitée à savoir la direction commerciale.

<sup>25</sup> Pour plus d'informations sur les importations des engrais veuillez consulter le site : [www.trademap.org](http://www.trademap.org).

<sup>26</sup> Ce système est basé sur la norme internationale ISO 9001 v 2008.

---

## 1- Analyse et évaluation du système de veille de FERTIAL

Nous avons constaté sur la base de plusieurs entretiens établis avec les directeurs et responsables de la société le constat suivant :

La société des fertilisants d'Algérie FERTIAL a mis en place un système d'information de veille stratégique, ce projet a été élaboré en 2005 et piloté par le directeur Méthodes et systèmes informatiques Mr Mohamed Faouzi BOUCHLOUKH.<sup>27</sup> Ce projet a permis à cette société d'affronter le nouvel essor environnemental mondialisé ; qui connaît une grande mutation caractéristique par le passage d'une économie de monopole à une économie de marché. Afin de sauvegarder ses parts de marchés et continuer à exister. Notre étude s'intéresse précisément à l'étude de cette dernière orientation et vise à identifier la pratique du projet SIVC et de ses sources ainsi que son rôle dans l'accroissement de la compétitivité de l'entreprise. Le projet SIVC s'est tenu par les objectifs suivants :

- Généraliser la culture de veille et de partage d'information ;
- Mettre en place un radar permanent sur l'environnement ;
- Transformer les connaissances de l'entreprise en un outil de développement afin d'éclairer les stratégies et les actions futures de l'entreprise.

De ce fait, le système de veille mis en œuvre à FERTIAL a pour but d'instaurer une culture de veille, et d'inculquer à ses collaborateurs la philosophie du partage de l'information dans l'ensemble de la société.

Afin d'atteindre ces objectifs, FERTIAL a mené un travail de sensibilisation à l'information d'anticipation qui a débuté par l'analyse de l'existant. Ensuite des actions d'approfondissement de compétences se sont mises en place telle que ; formation, assistance d'experts,...etc.

### 1-1- Caractéristiques stratégiques du système de veille de FERTIAL

La veille stratégique est un processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise se met à une écoute prospective des informations à caractère anticipatif, dans le but de profiter des opportunités et de réduire l'incertitude et fuir aux menaces liées à l'environnement de l'entreprise. Notre étude de cas exploratoire nous a permis de tirer les caractéristiques suivantes du système de veille de FERTIAL :

- **Processus volontariste** ; nécessite une volonté pour aller chercher les informations utiles.
- **Processus informationnel** ; la matière première est l'information.
- **Processus transversal** : le flux d'information doit circuler horizontalement et verticalement.
- **Processus organisationnel et collectif** ; la veille stratégique implique une organisation flexible et une culture participative, du fonctionnement séquentiel au fonctionnement intégré (ingénierie simultanée) de manière à faciliter la gestion des informations (ciblage, traque, sélection,...etc).
- **Projet d'entreprise** ; implique l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Au regard de nos visites et entretiens avec les directeurs et responsables au sein de la direction commerciale de FERTIAL, une grande importance est dédiée au projet du système d'information de veille commerciale SIVC, preuve que toute la conception du système est présentée dans un document stratégique appelé « **Etude de Veille** », ce dernier a été établi en 2001 et actualisé au cours de l'année 2006. Ainsi les directeurs de la société reposent sur les principes suivants :

- Sensibiliser à l'intérêt de mettre en place une veille technologique ;
- Aider au développement de pratiques de veille par la formation aux techniques de veille ;
- Créer des accès à des ressources informationnelles partagées pour des secteurs d'activité ;
- Mettre à disposition des outils de veille communs.

---

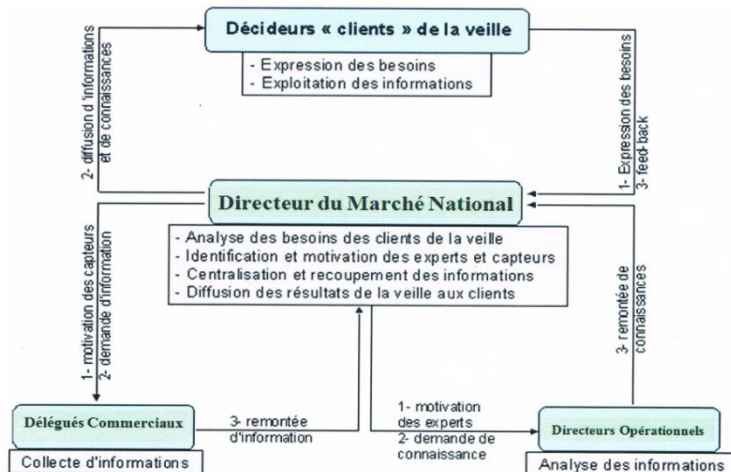
<sup>27</sup> Mohamed Faouzi BOUCHELOUKH : Diplômé en informatique et organisation d'entreprises de l'Ecole Supérieure d'Informatique d'Alger et de l'Ecole Européenne de l'Intelligence Economique (Versailles & Bruxelles), il est lauréat du trophée francophone de la veille de Veille-magazine qui lui a été décerné, à Paris. Notre interlocuteur est également membre émérite de l'Académie française de l'intelligence économique, l'une des trois meilleurs au monde dans ce domaine.



## 1-2- Le processus de veille stratégique au sein de FERTIAL

Le directeur des méthodes et systèmes informatiques souligne que : ' les définitions utilisées dans la conception du système de veille de la société FERTIAL ont été inspirées essentiellement de la norme expérimentale européenne AFNOR XP X50 -053, qui représente l'une des méthodes les plus utilisées en Europe (la méthodologie certifiée ISO 9001 LESCA<sup>28</sup>) relatives à la présentation de veille. Les figures n° (04) et (05) illustrent le système de veille tel qu'il est conçu au sein de FERTIAL.

Figure n° (04) : processus de veille stratégique au sein de FERTIAL



Source : document interne à l'entreprise

La figure ci-dessus nous enseigne que le processus de veille stratégique de FERTIAL obéit à un fonctionnement bien organisé, ce processus s'apparente à un radar ; plus exactement un radar humain et technologique que l'entreprise peut braquer sur ses environnements stratégiques. Sa finalité, est de fournir aux décideurs (en amont) les données fondamentales et pertinentes pour leur permettre de les interpréter et de les comprendre.<sup>12</sup> C'est un dispositif d'attention et d'observation par lequel FERTIAL serait à l'effet d'informations concernant les changements de son environnement socio-économique dans le but de se créer des opportunités d'affaires, de réduire les risques liés à l'incertitude et d'agir vite et au bon moment.

En aval les délégués commerciaux de FERTIAL<sup>29</sup> répondent au besoin d'informations ce besoin est déterminé par les décideurs, à savoir que FERTIAL s'appuie pour l'apport des informations sur des veilleurs internes qui captent toutes informations sur sa conjoncture. Ou des réunions trimestrielles sont tenues au siège de la société, à laquelle les délégués commerciaux présentent un rapport détaillé concernant : prix, concurrents, alignement des chiffres, ventes, projet de délocalisation, réclamations des clients,...etc. ainsi, plusieurs réunions sont tenues régulièrement en cas de déplacement du directeur du marché national qui est au centre du processus de veille

<sup>28</sup> La méthode L.E.SCA<sup>ning</sup> résulte du travail de recherche de l'Équipe du professeur Humbert LESCA. Elle est fondée sur plus d'une douzaine de thèses de doctorat en Sciences de gestion et sur les retours d'expérience résultant des interventions dans plusieurs dizaines d'entreprises, ainsi que sur les facteurs clés de succès mis en lumière par ces interventions.

<sup>29</sup> FERTIAL dispose de 19 délégués commerciaux à travers le territoire national.

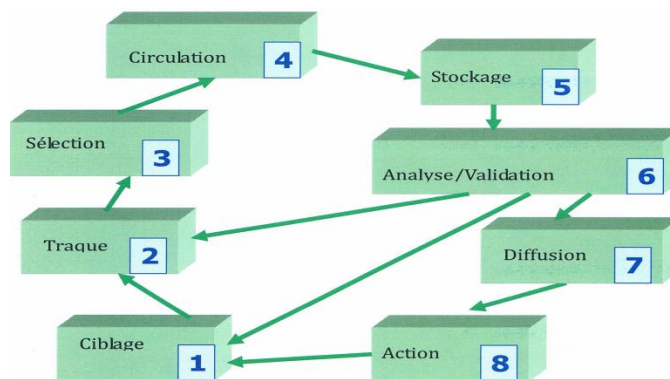
---

stratégique à FERTIAL.

Les directeurs opérationnels en analysant les informations, sont appelés des *experts*. Ainsi, les délégués commerciaux en collectant les informations sont appelés des *capteurs*.

Plusieurs moyens de communication sont mis en place au sein de FERTIAL, afin de communiquer adéquatement l'efficacité du système de veille stratégique et de ses processus inhérents. Des rencontres entre tous les membres du personnel ont lieu régulièrement pour communiquer toute information susceptible d'améliorer le système concerné. Le but de ce fait, est de s'assurer que tous les collaborateurs connaissent le système de veille et diffuser la culture du partage des savoirs.

**Figure n° (05) : le système de veille stratégique de FERTIAL selon la méthode LESCA**



Source : document interne à l'entreprise

La méthode **L.E.SCA**ning a été conçue, réalisée et validée pour prendre en compte progressivement toutes les caractéristiques présentées ci-dessus. Cette méthode comprend une dizaine d'étapes pouvant être réalisées dans un délai de trois à quatre mois compte tenu d'un périmètre approprié. Elle est adaptable aux spécificités de l'entreprise. Le cœur de la méthode, est la Création Collective de Sens. C'est ce que nous informé le directeur méthodes et systèmes informatiques.

Les nombreuses flèches de la figure n° (05) visualisent le fait que le processus de fonctionnement du dispositif de veille stratégique est aussi un processus d'apprentissage collectif; qui a pour projet et/ou résultat la production de nouvelles connaissances organisationnelles. La pratique de la veille stratégique ne s'improvise pas. Sa mise en place, son fonctionnement et sa pérennisation nécessitent une méthode précise et complète. La méthode **L.E.SCA**ning répond à cette nécessité.

L'Objectif général de la méthode **L.E.SCA**ning est de permettre à l'entreprise de mettre en place, de faire fonctionner et de pérenniser un dispositif de Veille Stratégique Anticipative et d'Intelligence collective adapté à ses particularités. Répondre à sa question « Comment faire ? ».

La figure ci-dessus nous permet de conclure que le système de veille en entreprise est une démarche systématique de recherche, de recueil, de traitement (analyse et mise en perspective) et de diffusion de l'information. Elle se décline au plan scientifique, technologique, juridique et réglementaire, institutionnel, commercial, environnemental etc. Cette action est centrée sur l'information, plus exactement sur la définition des besoins en information et la recherche d'informations. Diagnostic et suivi des concurrents sont au centre de cette démarche. Par conséquent, elle vise à surveiller et décrypter l'environnement concurrentiel et à déceler les signaux faibles révélant des tendances émergentes.

### 1-3- Typologies des informations collectées

Les auteurs en veille stratégique, s'accordent à reconnaître l'importance de la diversification des sources d'information à mobiliser dans un tel processus, comme nous l'avons déjà remarqué ces informations peuvent être de profil, de potentiel ou anticipatives, de sources formelles mais surtout de sources informelles ; permettant la traque de signaux faibles cœur de toute activité de veille stratégique, du fait que leur interprétation fait d'elles une force motrice pour l'action et la prise de décision. Des lors qu'en est-il des informations de veille stratégique à FERTIAL ?

Afin de formuler une réponse pertinente à notre interrogation, nous avons jugé de rapporter quelques avis et affirmations de quelques cadres dirigeants <sup>30</sup> au sein de la direction commerciale. Leurs avis s'accrochent pour 74% d'entre eux que les informations de la conjoncture interne sont beaucoup plus délicat à interpréter que les informations de l'environnement externe. Par cette constatation et après analyse des données recueillis, 38% des informations collectées sont de nature qualitative en relation avec le futur, pour la majorité 62% des informations doivent être quantitatives et actuelles.

Les veilleurs de FERTIAL font appel à des sources formels ; tel que le rapport quotidien du délégué envoyé lors d'un événement particulier (journée technique, conférence, colloque,...etc) et les sources informels. Les possibles sources d'informations du système de veille stratégique retenues lors de notre étude exploratoire à FERTIAL sont récapitulées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau n° (05) : sources d'information de veille à FERTIAL**

<b>Les associations et organismes spécialisés</b>	<b>Les organismes officiels et professionnels</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-International Fertilizer Industry Association (IFA).</li> <li>-Arab Fertilizer Association (AFA).</li> <li>-International Fertilizer Development Center (IFDC).</li> <li>-The British Sulphur Corporation.</li> <li>-Arab Association For Agriculture Investment And Development (AAAID).</li> <li>-Arab Petroleum Investments Corporate (APICORP).</li> <li>-Food And Agriculture Organisation (FAO).</li> <li>-Programme Des Nations Unies Pour Le Développement (PNUD).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-les instituts de vulgarisation.</li> <li>-Services du gouvernement</li> <li>-Ministères de l'agriculture, de l'industrie,...</li> <li>-Chambres de commerce et d'agriculture</li> <li>-Patronats</li> <li>-Direction des services agricoles</li> <li>-Instituts techniques des cultures maraichères et industrielles</li> <li>-Institut technique des arabes fruitiers</li> <li>-Institut technique des grandes cultures</li> <li>-Institut national de protection des végétaux</li> <li>-Institut national des recherches agronomes</li> <li>-Holding propriétaire et autres holding en relation avec le métier FERTIAL.</li> </ul>	
<b>Les journaux et magazines spécialisés</b>	<b>Les cabinets d'études</b>	<b>La presse généraliste et économique</b>

<sup>30</sup> Trois directeurs et cinq cadres au sein de FERTIAL ont été sollicités lors de cette étape dont ; un directeur qui a piloté le projet de système d'information de veille commerciale SIVC et un responsable qui est affilié au projet.

Le de veille	<b>-IFDC Report</b> <b>-IFA Report</b> <b>-AFA Report</b> <b>-Apicorp Report</b> <b>-Fertilizer week</b> <b>-Asian Chemical News</b> <b>-IBFD publications</b> <b>-Nitrogen</b> <b>-Phosphorus And Potassium</b> <b>-Fertilizer International</b> <b>-Process Economics International</b>	-Price Water House Coopers(PWC) -Booz Allen And Hamilton (BAH) -Ernst And Young -Ferticon.	-NEWSWEEK -ASHARQ AL- AWSAT -Le Monde -Presse Nationale : Liberté,El Waten, Liberté Economique	<b>Les sites d'internet :</b> l'internet constitue a priori la source principale d'information pour FERTIAL.	système
	-les sites portails -les sites de commerce -les sites banques de données -les sites d'entreprises de même métier, de partenaires, de fournisseurs. -les sites de fabricants d'équipements. Les sources institutionnelles.				

**Source : élaborer par l'auteur**

stratégique au sein de FERTIAL vise à surveiller et décrypter l'environnement concurrentiel et à déceler les signaux faibles révélant des tendances émergentes. Il fait bien entendu un large usage des nouvelles technologies de l'information à travers Internet mais aussi fait aussi appel au facteur humain, à des experts, à des documents écrits non numérisés etc. Cette démarche permet à l'entreprise de mieux se positionner dans son environnement, sur ses marchés et face aux autres acteurs.

Notre étude de cas exploratoire nous a témoigné que pour demeurer compétitives dans un marché national et international de plus en plus turbulent et concurrentiel, les entreprises industrielles les plus performantes se caractérisent par une souplesse d'adaptation, une réactivité et une pro-activité. Car en ce contexte, il s'agit d'anticiper pour garantir principalement ces parts de marché. En conséquence, collaborer et communiquer sont devenus des comportements indispensables pour permettre aux entreprises d'atteindre leurs objectifs et c'est même devenu une règle de performance.

Afin d'être en conformité avec cette exigence, FERTIAL, a fait évoluer son système d'information par la mise en place d'un ERP (Entreprise ressources planning) appelé GESINDUS conçu et fournis par la filiale informatique EIT du groupe espagnol VILLAR-MIR remplaçant ainsi, ses différentes applications informatiques par un système unique intégrant toutes les fonctions de la société, avec une relation basée sur le partage de l'information et sur le développement collaboratif. L'ERP<sup>31</sup> assure la gestion de l'ensemble des ressources de l'entreprise et permet également d'obtenir un suivi réaliste de la production et de ses coûts.

Au regard des résultats obtenus de notre terrain d'investigation, nous pouvons conclure, d'une manière précise, que la veille stratégique, s'articule autour de quatre missions principales suivantes: <sup>13</sup>

**1<sup>ème</sup> mission : mieux voir pour mieux comprendre ;** la veille stratégique permet aux entreprises de comprendre et de surmonter : la complexité des changements environnementaux, le dynamique caractérisant le monde des affaires, la désinformation involontaire ou volontaire, la surinformation,...

**2<sup>ème</sup> mission : mieux comprendre pour mieux agir ;** la démarche de veille stratégique permet de mieux comprendre le contexte national et international et agir à temps, en : hiérarchisant les priorités, identifier de nouveaux repères et les mettre à jour en permanence, définir une vision globale et cohérente,...

<sup>31</sup> **Entreprise ressource planning** : est une solution composée d'un ensemble équivalent à assurer l'unicité de l'information au service de divers utilisateurs, quelle que soit la fonction, sans redondance de traitement. Cette intégration permet de traiter en temps réel, toutes les données de l'activité, à tous les niveaux.

---

**3<sup>ème</sup> mission : mieux agir pour mieux diriger** ; cette troisième mission représente le fruit de la disponibilité d'un dispositif permettant l'anticipation et la pro-action et l'amélioration de la réactivité de l'entreprise.

**4<sup>ème</sup> mission : mieux diriger pour mieux renforcer sa compétitivité** ; enfin, un quatrième apport de la veille stratégique c'est mieux gouverner une entreprise et la rendre compétitive. Ainsi, de ces actions synthétise la veille stratégique comme levier de la compétitivité des entreprises.

↳ L'étude de cas exploratoire établi au sein de la société des fertilisants d'Algérie FERTIAL, nous a corroborer, la contribution du système de veille stratégique dans l'accroissement de la compétitivité de l'entreprise. La réalité du terrain nous a éclaircis sur le lien existant entre les deux variables (veille/compétitivité) par les données et statistiques structurées et illustrées dans les tableaux (01), (02) et (03) ainsi que les annexes (01) et (02), ces derniers nous ont témoigné d'une utilité et efficacité d'un tel système est belle est bien réelle dans une entreprise qui affronte une concurrence rude. Preuve qu'à partir de l'année 2005 (date de la mise en œuvre du système SIVC) les parts de marché de FERTIAL dans le marché national ne cessent de grimper et son chiffre d'affaire à l'export ne cesse d'augmenter. Par ce constat, la société algéro-espagnol est devenue une société leader dans son marché national et représente l'une des entreprises exportatrices Algériennes hors hydrocarbures.

Il faut dire qu'il est difficile d'établir un diagnostic bien détaillé du système de veille de FERTIAL, car pour pouvoir le faire, il faut bien maîtriser les informations et les paramètres du marché national des engrais. Néanmoins, nous présenterons le diagnostic suivant :

**Insuffisances constatées :**

- Un manque distingué au regard des délégués commerciaux de FERTIAL concernant l'utilisation des logiciels tel que Excel pouvant mieux présenter les informations d'anticipation ;
- Le département du marché intérieur ne formalise pas ces données dans des bases de données.
- Certaines sources d'information importantes sont négligées par la société.

**Suggestions apportées :**

- Redéfinir certains documents de transmission d'informations ;
- Encourager les délégués commerciaux à utiliser les logiciels performants ;
- Se baser sur des outils de veille innovants ;
- Créer une cellule de communication au sein de la société dite cellule de veille ;
- Faire appel à des équipes spécialisées externe pour améliorer le système de veille ;
- Elargir le périmètre du système de veille en plaçant un système d'intelligence économique.

**Conclusion**

L'information est un outil de développement économique et technologique pour l'entreprise. L'information s'établit donc dans ce sens comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché. Quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit disposer au bon moment des informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement. Il lui faut donc chercher, trier, traiter, analyser et diffuser la masse d'informations qui gravite autour d'elle.

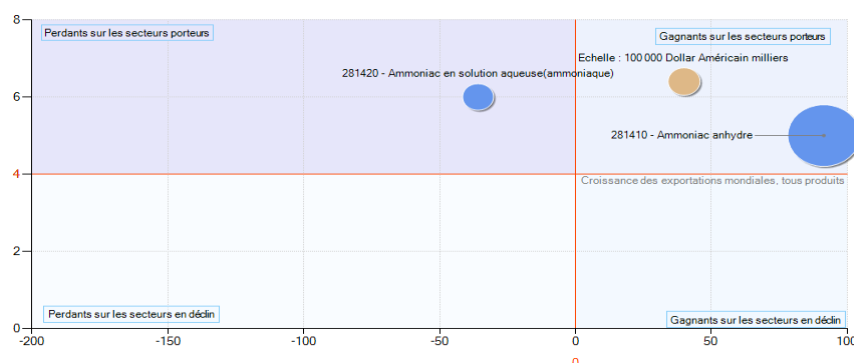
Dans un environnement fortement concurrentiel, l'entreprise se doit en permanence d'anticiper les évolutions, d'où le rôle essentiel de l'information. Cette information doit être traitée, afin de lui permettre de préserver son potentiel de développement, et de mener des plans d'actions. Ces plans d'actions viseront à accroître ses parts de marchés, à mener des stratégies d'influence, à contrecarrer les éventuelles actions de déstabilisation, etc... Ce qui suppose d'être à l'écoute de son environnement concurrentiel ; qui est devenu une attitude essentielle afin de se positionner dans une perspective de performance, de compétitivité et de création.

Dés lors, la veille stratégique représente, de nos jours, une nécessité pour toute entreprise faisant face à un contexte environnemental incertain, complexe et turbulent. Un tel contexte engendré par la mondialisation, l'avènement d'une société de l'information et la démocratisation des nouvelles technologies de l'information et de

la communication justifie d'autant plus l'intérêt grandissant que suscitent la veille stratégique en tant que pratique managériale au service de la compétitivité des entreprises.

## Annexes

### Annexe n° (01) : croissance annuelle de la part de marché pour l'Algérie dans les exportations mondiales entre 2010- 2014



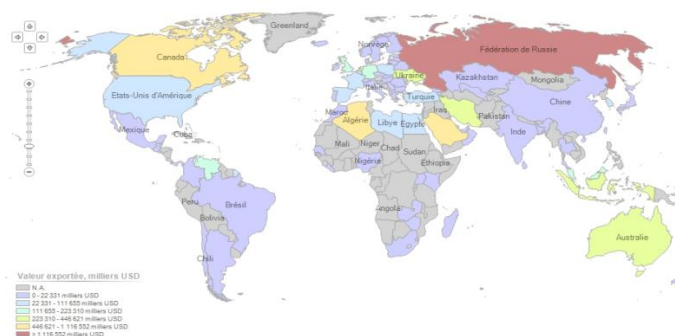
L'Algérie est un exportateur net de ce produit      bulle de référence

*La taille des bulles est proportionnelle à la valeur des exportations*

**Source :** réalisé par l'auteur à partir des statistiques du commerce pour le développement international des entreprises **TRADE MAP**

### Annexe n° (02) : les pays exportateurs d'ammoniac de l'année 2014

Liste des pays exportateurs pour le produit sélectionné en 2014  
Produit : 2814 Ammoniac anhydre ou en solution aqueuse (ammoniaque)



Source : réalisé par l'auteur à partir des statistiques du commerce pour le développement international des entreprises de l'année 2014 disponible sur le site : [www.Trademap.org](http://www.Trademap.org)

## Le rôle de la PME en Algérie : étude comparative avec la PME dans les pays de la Triade

Hocine IFOURAH <sup>1</sup>

### Résumé :

Cet article est un résumé d'une tentative de compréhension du rôle et de la place de la PME dans l'économie algérienne. Cette configuration doit répondre à la double interrogation : est ce que la PME est éligible de constituer la locomotive du développement économique ? En constituant le substrat sur laquelle construiront les politiques économiques dont l'objectif primaire est d'atteindre une croissance économique durable. La deuxième interrogation est plutôt : la PME n'a-t-elle que cette ambition modeste d'assurer un bien être social ? Nous avons choisi d'établir une échelle de comparaison en sélectionnant un certain nombre d'indicateurs afin de réaliser une étude comparative entre la PME en Algérie et la PME dans les pays les plus développés, c'est-à-dire les pays de la Triade. Nous considérons que cette comparaison qui intègre des facteurs plus quantitatifs pourra nous aider à mieux cerner la problématique posée.

**Mots clés :** PME, Triade, entrepreneuriat, innovation, territoire.

### Abstract:

This paper is an outlook of an attempt to identify the part taken by small and medium enterprises (SME) in Algerian economy. Inquires have taken place to answer to the two questions asked in order to know to what extent SME may have a leading role in the economic development. The both questions aim to deal successfully with the target of this article. Firstly, SME are they able to conduct the development economy to reach a sustained economic growth? Secondly, rather than the first target, the SME are they able to conduct the development economy to reach a sustained economic growth? Secondly, rather than the first target, the SME are they confined to have a social welfare role? In this purpose, to conduct our study, the tool selected is constituted by quantitative indicators rather than qualitative indicators in order to establish a scale of comparison between SME in Algeria and SME in the most developing countries in the world, especially, in the triad countries.

---

**Key words: SME, Triad, entrepreneurship, innovation, territory**

---

<sup>1</sup>Maître de conférences, Université Abderrahmane MIRA de Bejaia

### **Introduction :**

L'Algérie, pays en voie de développement, vit une période de transition économique de l'économie collectiviste à orientation socialiste vers une économie de marché où les maîtres mots sont la libre entreprise, la concurrence et la compétitivité. Comme le constat est l'abandon des pouvoirs publics des grands complexes industriels qui ont marqué la période des industries industrialisantes des années 70. La transition économique des années 90 a permis l'émergence du secteur privé. Comme dans le lancement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle technologie, les entreprises de ce secteur sont encore à l'état embryonnaire, vulnérable, fragiles, inexpérimentées où tout est à refaire en terme d'environnement économique, juridique, financier, fiscal, commercial de culture d'investissement. L'architecture de l'économie algérienne est constituée de grandes entreprises dans le domaine de l'énergie (Sonatrach et Sonelgaz), de résidus de grandes entreprises publiques où une réflexion approfondie s'impose pour les organiser en pôle de compétence, le reste, c'est-à-dire la majorité, est occupée par le secteur privé. Dans ce secteur émerge la petite et moyenne entreprise (PME). Un premier niveau de lecture impose les interrogations suivantes : quel est le rôle et la place que devrait occuper cette catégorie d'entreprises ? Est-ce que le développement des PME devrait être encouragé et amplifié pour atteindre le développement de l'Algérie ? Et enfin, cette catégorie d'entreprises a-t-elle un rôle plutôt social qu'économique ? Ou bien c'est la conjugaison des deux.

A cet effet, le titre de cet article est sciemment choisi, si on veut établir des échelles de comparaisons et mettre en relief l'état de la PME en Algérie, il est primordial de réaliser un checkup des PME dans les pays développés, certains appellent cela, « tirer vers le haut ». La triade, oligopole mondiale, terme utilisé et popularisé par Kenichi Ohmae à partir de 1985 (Triade power ; the coming shape of global competition). C'est l'ensemble de trois pôles qui dominent l'économie mondiale (Etats-Unis, Japon et Union européenne). Ils réalisent environ 80% du commerce mondiale. La triade est caricaturée comme des sommets du triangle formé par les U.S.A, le Japon et l'UE. Ils sont liés par les relations d'interdépendance ; leur position est hégémonique. La triade est considérée comme un véritable cœur économique du système monde : 20% de la population dispose de 80% du PNB, 70% de l'industrie, 85% de la R&D, 80% des services de transport et du stock d'IDE. C'est une puissance industrielle, elle est le cœur de l'industrie mondiale de haute technologie : elle constituait au 31 mars 2006, 75,8% des 500 premières capitalisations mondiales. C'est une puissance financière, car elle détient les trois principales monnaies mondiales : le Dollars américain, le Yen japonais et l'Euro de l'union européenne. Si l'échantillon s'impose pour les USA et le Japon pour les continents américain et asiatique ; par contre, pour l'Europe des 27 pays, la France a



---

été retenue vu qu'en termes de relations commerciales, ce pays reste le premier dans l'ordre de grandeur dans les relations économiques avec l'Algérie mais aussi pour des raisons géographiques, historiques, sociologiques, culturelles. C'est donc naturellement que les PME algériennes entretiennent des relations économiques et commerciales plus intenses avec ce pays.

Nous considérons cette échelle de comparaison comme l'indicateur approprié et cohérente afin de situer la position de la PME algérienne et sur ses aptitudes à constituer un élément de développement économiques pour le pays dans cette économie globalisée. Cette étude comparative qui reprend à titre illustratif, un certain nombre d'indicateurs pour nous permettre de mieux mesurer la capacité des PME algériennes.

## **I. Approche PME dans les pays de la Triade et en Algérie : situation et configuration**

Les pays de l'OCDE qui ont adopté la charte de la Bologne de juin 1990, ont homogénéisé la définition de la PME jusqu'à un certain degré pour permettre l'application des programmes d'aides gouvernementales, l'accès aux outils de formation, les politiques de création d'entreprise et d'emploi, leur rôle dans l'innovation à travers la R&D, les dispositions d'accès au financement, l'exportation, l'intégration des réseaux, etc.

C'est surtout le critère d'effectifs salariés qui a été retenu pour faciliter cette homogénéisation, en définissant ces PME comme des entreprises qui emploient moins de 250 salariés sauf pour les Etats Unis où le seuil est de moins de 500 salariés, 300 pour le Japon. L'Algérie a aussi ratifié la charte de Bologne pour s'aligner à la définition retenue comme nous le verrons dans le point réservé à la PME en Algérie.

### **1.1 Dans les pays de la Triade**

Les Etats Unis, dès 1953, avec la mise en place du Small Business Administration (30 juillet 1953) : agence fédérale unique des PE ou PME conséquence de l'adoption par le congrès des Etats Unis du Small Business Acte ; une loi cadre nécessaire à l'identification de ce types d'entreprises qui est placée sous la responsabilité directe du président des Etats-Unis. Au total, 97% des entreprises américaines emploient moins de 100 salariés et 88% moins de 19salariés et elles contribuent aussi à 4000 milliards \$ de production annuelle et à 68 millions d'emplois.<sup>32</sup>Ce sont principalement dans les PE qu'ont lieu les créations récentes d'emplois (90% selon la SBA) suite à la vague de restructuration dans les GE (appelé Downsizing) qui a eu comme conséquence la perte d'emplois égale à cinq millions pour les 500 plus GE américaines entre les années 1980 et 1990. Ce phénomène aurait permis à ces personnes licenciées de fonder leur PME : en 2001, 38,1% des femmes travaillaient à leur compte.<sup>33</sup>

Aussi il est remarqué que les secteurs de la construction et de la distribution pour l'année 1994 sont dominés par les PME qui ont crée trois fois plus d'emplois que la moyenne de l'économie ; alors que les secteurs dominés par les GE en créaient trois moins que la moyenne. Plus récemment encore en 2001, malgré le ralentissement de l'économie américaine, la croissance de la ME était de 04%. Dans ce cadre, les PE sont à l'origine de 4 milliards \$ de production annuelle de l'augmentation du PIB américain qui a augmenté de 4,8% entre 2002 et 2003. La place des PE dans l'économie américaine est soulignée, puisqu'elles constituent 99% de l'ensemble des entreprises hors agricoles, ce qui fait une hausse de 0,3% par rapport à 2002. Si on analyse les statistiques disponibles, on verra que 50% des entreprises ont un effectif salarié entre 0 et 09 salariés, 38% entre 10 et 99 salariés, 8% entre 100 et 499 salariés et enfin 04% de plus de 500 Salariés. Cela implique que 96% des entreprises américaines sont des PME et que les PE forment l'écrasante majorité des PME.

Les PME sont prédominantes dans le vaste sous secteur stratégique des services qui comprend les logiciels et le traitement de l'information, la R&D, la commercialisation, l'organisation et la valorisation des ressources humaines.

Les TPE se créent avec moins d'employés qu'en France mais elle se développe plus vite. Si on considère une période de quatre ans en pourcentage de l'emploi au moment de la création, le niveau de l'emploi est à l'indice 115 en France et à l'indice 215 aux Etats-Unis (Artus et Fontagné, 2006). Le pourcentage de survie à un

---

<sup>32</sup> Perspectives de l'OCDE sur les PME, 2002.

<sup>33</sup> Selon les statistiques de l'OCDE, 2001, en tenant compte du pourcentage total des personnes travaillant à leur compte.

---

an est plus élevé aux Etats-Unis où moins de 10% de nouvelles entreprises mettent la clé sous la porte. Elles avoisinent par exemple en France 20%.

Aux Etats-Unis 50% sont encore en vie après quatre ans. Cela est imputable à une meilleure préparation durant la phase de lancement. Des études sur la dynamique de la croissance (Bartelsman, Scarpetta et Schivardi, 2003) montrent que la différence entre les pays européens et les Etats-Unis : les entreprises américaines sont de taille plus faible au départ mais elles croissent beaucoup plus vite.

Au Japon, c'est la loi fondamentale sur les PME de 1963 qui définit pour chaque secteur économique la notion de PME. La tendance la plus préoccupante est le recul du taux de création d'entreprises qui ne représente que le tiers des Etats-Unis. Cette tendance est constatée dans le secteur manufacturier où le taux de création est descendu à quelque 03% en 1994 alors que pour le restant du secteur ce taux se situe autour de 05%. En 2001, le nombre de PME est estimé égal à 04,7 millions, 97% du nombre total des entreprises et elles emploient 72% de la population active (ME Agency, 2001).

On constate cependant que depuis quelques années, le taux de fermeture dépasse celui de la réaction, ce recul est estimé en 1992 à 02,1%. La PME japonaise est sous-traitante et subordonnée à un grand groupe et pourtant 99% des entreprises manufacturières japonaises sont des PME ; elles emploient 72% des actifs de l'industrie manufacturière. La caractéristique reconnue de ces PME japonaises est leur mode de fonctionnement de type « business community » que les théoriciens appellent Kaizen. Ceci fait dire que les PE ont été et restent le fondement d'une puissance industrielle qui puise sa formation dans des comportements étroitement liés à elles, des caractéristiques propres à la société japonaise elle-même (Clarck, Cheur et Fujimoto, 1987).

Ainsi en décembre 1999 un « parlement des PME » fut organisé et déboucha sur une nouvelle loi PME à travers une loi fondamentale sur les PME qui a relevé le plafond de capitalisation en deçà duquel une entreprise est classée comme une PME.

Pour la France, c'est la recommandation du 03/04/96 actualisée le 06/05/03 qui clarifie la notion de PME en identifiant des fourchettes selon l'effectif salarié. Il faut noter que pour les besoins d'analyse, il a été intégré la tranche 10 à 19 salariés (TPE). Mais globalement, et selon les indicateurs retenus, il est enregistré environ 2.400.000 PME ce qui donne 99,8% des entreprises employant 8,3 millions de salariés soit 59% du total des actifs.

Pour un chiffre d'affaires de 46%, une valeur ajoutée de 53% et seulement 23% des exportations.<sup>34</sup> Au 1<sup>er</sup> janvier 2005, elles étaient 2.620.000, un taux de progression alors qu'elles étaient 2.284.000 au 1<sup>er</sup> janvier 2000, soit une progression de 14% en cinq ans. Ces PME on les trouve essentiellement dans l'industrie, la construction, le commerce et les services.

En 2005, 55% des personnes occupées sont dans les PME indépendantes, 10% dans des filiales de GE et 35% dans ces GE. En résumé, les PME emploient en 2005, 12,3 millions de salariés. Ces dernières créent une valeur ajoutée de 42% alors qu'elle est de 57,6 pour les GE (en ajoutant les 13,6% des filiales).<sup>35</sup>

Pour distinguer les PME des GE, les entreprises en France sont classées comme suit :

- Les éléphants : se sont les GE liés à des groupes qui dans la durée ont détruit 263.000 emplois entre 1985 et 2000 sous l'effet des externalisations et elles avancent par croissance externe.
- Les souris sont l'équivalent des TPE de 10 à 20 salariés qui ne croissent pas et qui par nature ne créent pas d'emplois de manière significative. Elles jouent un rôle dans la provision de produits et de services de proximité.
- Les souris sont l'équivalent des TPE de 10 à 20 salariés qui ne croissent pas et qui par nature ne créent pas d'emplois de manière significative. Elles jouent un rôle dans la provision de produits et de services de proximité.

---

<sup>34</sup> Source : perspectives de l'OCDE sur les PME, 2002, in Insee-Décas : fichier sirène.

<sup>35</sup> Source : DCASPL. Sirène 2005, LIFI-Diane ; champICS.IN PME 2006, rapport OSEO sur l'évolution des PME : DCASPL. Sirène 2005, LIFI-Diane ; champICS.IN PME 2006, rapport OSEO sur l'évolution.

- 
- Les gazelles ; nom donné par David Birch en 2002, ce sont des PME de 20 à 500 salariés ou plus récemment entre 10 et 250 salariés. Ainsi dans ces moyennes, il existe des petites (PE) de 20-49 salariés, des moyennes, moyennes 50-250 salariés et grandes moyennes 250-500 salariés. Il est prouvé que les emplois, R&D et exportation reposent sur 20.000 entreprises dynamiques dont 2500 gazelles ayant la plus forte croissance relative à l'emploi (2003).

Les gazelles qui existent aux Etats-Unis sont rares en France (Picart, 2006)<sup>36</sup>. Cela se traduit par manque d'entreprises de taille moyenne ce qui explique aussi une faible performance à l'exportation par rapport à l'Allemagne par exemple où les PME de taille moyenne sont relativement plus nombreuses (Artus, 2006). L'objectif d'avoir l'équivalent du Mittlestand implique un manque de 10.000 entreprises de 300 salariés, équivalent à 3 millions d'emplois nouveaux.

D'ailleurs le rapport du commissariat au plan « promouvoir un environnement financier favorable au développement de l'entreprise » (Passet et du Tertre, 2005) note qu'il existe en France par rapport aux Etats-Unis plus de TPE (moins de salariés) et moins d'entreprises de 10-1500 salariés.

En août 2003, la loi pour l'initiative économique se fixe comme objectif la création d'un million d'entreprises sur cinq ans par la possibilité de créer une entreprise avec un capital social d'un euro : l'entreprise est déclarée en ligne via Internet et peut être domiciliée au domicile personnel du créateur. En 2004, le gouvernement a initié une démarche de rapprochement d'organismes publics au service de la politique en faveur des PME et de l'innovation (OSEO-BDPME), (OSEO-ANVAR) et de l'agence des PME (OSEO-Services). Ainsi en 2005, les trois entités se sont rapprochées dans une nouvelle entité appelée OSEO (le détail dans le point sur R&D).

## 1.2 En Algérie

Pour l'Algérie l'avènement de la PME est récent, son existence est ex nihilo, contrairement à celles des pays de la Triade qui baignent dans une économie libérale donc compétitive et concurrentielle. A cet effet, l'étude sur la PME algérienne commence par situer la période d'émergence afin d'analyser ensuite sa configuration, sa situation, sa place dans l'économie, les objectifs visés, et les résultats attendues. Au préalable, il faut signaler que l'économie algérienne a connu deux phases distinctes :

Une première période s'étalant de l'indépendance jusqu'à 1988. Période connue par l'étatisation de l'économie. Dans cette économie, caractérisée par le mythe des grands blocs industriels et des grandes entreprises. C'est l'économie de l'Etat ; l'Etat est propriétaire et gestionnaire, les prix sont administrés, le monopole est instauré, l'investissement est du seul ressort de l'Etat par le biais de la planification centralisée et impérative. Même si à partir de 1982, on s'est rendu compte que ces ensembles sont des espaces de déséconomies d'échelle, ces grands complexes industriels sont éclatés, les tailles des entreprises réduites, fonctions désintégréées donc séparées selon la nature de l'entreprise réparties par le biais de la restructuration organique.

Les entreprises privées étaient en générale familiale. Cette entreprise tenue en suspect, contrôlée sévèrement, face à des contraintes législatives, fiscales et financières. La crise économique de 1986 a anéanti définitivement cette orientation économique pour ouvrir la voie à une nouvelle configuration de l'économie qui commença à partir de 1988. A partir de 1990, il a été observé la mise en place des mécanismes de transition vers l'économie de marché par l'adoption d'un nouveau code des investissements en 1993, l'entrée en vigueur du PAS (programme d'ajustement structurel) suite aux accords de rééchelonnement qui ont jalonné les années 94 à 98 consacra définitivement l'alignement de l'Algérie sur les pays à orientation économique libérale à travers ses leviers économiques orthodoxes (mécanismes et textes législatives). Numériquement il est constaté que le tiers du parc de PME en 2000, est du au mouvement de création de l'entreprise au cours des trois dernières années comme illustré par le graphe 1 de A.Bouyakoub dans son étude sur la situation de la PME en Algérie. L'existence réelle de la PME est récente, depuis la loi d'orientation (2001) ce qui explique l'absence de statistiques en quantités et en

---

<sup>36</sup> Source : perspectives de l'OCDE sur les PME, 2002) in Insee-Décas ; fichier sirène.

---

qualités : les seules statistiques disponibles sont celles produites par l'ONS (Office National des Statistiques) : agrégats de types macro économique.

### 1.2.1 Définition de la PME en Algérie

La définition retenue par l'Algérie tient compte des nouvelles données imposées par la mondialisation et la globalisation de l'économie. Dans ce contexte la signature de l'accord d'association avec l'union européenne en 2004 dans la perspective de la création de la zone de libre échange en 2017 et la future adhésion à l'organisation mondiale du commerce (OMC) sont pour permettre l'intégration de la PME du réseau international des PME.<sup>37</sup> Dans ce cadre, la définition retenue par l'Algérie est celle définie par l'union européenne en 1996 et entérinée par l'OCDE et les pays non membres dans la charte de Bologne sur les PME de juin 2000. La loi n°01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME) consacre cette définition. Elle repose sur les critères : les effectifs, le chiffre d'affaires et le bilan annuel et l'indépendance.

La PME est ainsi définie, quelque soit son statut juridique, comme une entreprise de production de bien et de services de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel ne dépasse pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel ne dépasse pas 500 millions de dinars et qui respecte le critère d'indépendance.<sup>38</sup>Le tableau suivant identifie les catégories de PME en fonction des critères énumérés.

**Tableau n° 01 : Indicateurs de mesure de la taille des PME.**

Taille	Effectif employé	Chiffre d'affaires (DA)	Total du bilan (DA)
Micro-entreprise	1 à 9	< 20 millions	< 10 millions
Petite	10 à 49	< 200 millions	<100 millions
Moyenne	50 à 250	200 millions - 2 milliards	100 millions-500 millions

Source :Le J O. n°77, du 15 décembre 2001. P4, L'ordonnance n°01-18 du 12 décembre 2001, portant sur la loi d'orientation sur la PME.

Cette définition reprend les typologies quantitatives de la PME. Elle a pour but d'homogénéiser une catégorie d'entreprise marquée par son hétérogénéité. Les ME ne sont identifiées directement a aucune catégorie juridique de l'entreprise algérienne (EURL, SARL, SNC, Sociétés par actions, etc.). Ces typologies permettent de définir les catégories d'entreprises éligibles aux différents programmes des pouvoirs publics : formation, expertise, mise à niveau programme européen à travers les financements MEDA par le truchement EDPME (Euro développement PME), ONUDI, ministère de la PME, la mise en place des pépinières et incubateurs, l'intégration du réseau international des PME... il est aussi question de tirer avantage des différents plans et objectifs gouvernementaux à travers la politique fiscale (surtout les allègements fiscaux), les félicitations financiers, l'accès au foncier, l'encouragement à la création de ce genre d'entreprises...

Enfin en identifiant et en procédant au classement de ces entreprises, on peut mesurer leur contribution aux différents indicateurs macro-économiques : croissance économique, création d'emploi, volume du chiffre d'affaires, la valeur ajoutée dégagée, le volume des exportations, etc.

### 1.2.2. La place de la PME dans l'économie algérienne

---

<sup>37</sup> RIPME : instituée sur proposition de l'Italie lors de la conférence de Bologne de juin 2000.

<sup>38</sup> Entreprise indépendante dont le capital ou les droits de vote ne sont pas détenus à 25% et plus par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs autres entreprises ne correspondant par elles même la définition de PME.

Les indicateurs économiques suivants permettent de situer la PME dans le contexte macroéconomique afin d'appréhender et d'évaluer la place de la PME dans l'économie algérienne.

### 1.2.2.1. Indicateur de l'évolution des PME

Selon l'étude de N.Ziar (cahiers CREAD 57), le secteur de la PME est caractérisé par une concentration relative dans la production des biens de consommation, par un faible niveau d'intégration et par l'absence de l'activité d'approvisionnement ce qui veut dire que le secteur est extrêmement extraverti. La TPE n'est enquêté qu'à l'occasion de grosses enquêtes. Ces enquêtes étaient quinquennales, ce qui explique que la dernière remonte à 1989 (NacerHamouda& Hamid Zitouni, 2003).

Il est évident que le changement de l'orientation économique après 1988 nécessite une période de transition économique afin de mettre les nouveaux instruments économiques en adéquation avec cette orientation ; c'est pour cela que nous voyons que ce n'est qu'avec la loi de 2001 sur la promotion de la PME qu'un Système d'Information Economique sur le secteur (SIES) est entrain de se mettre en place ; d'ailleurs officiellement le ministère de la PME et de l'artisanat s'est attribué en concentrant à son niveau l'essentiel de l'information sur cette catégorie d'entreprises telle que définie par la définition officielle de la PME. Quand on intègre le poids de l'informel dans ce secteur on mesure toute la difficulté du suivi de ce genre d'entreprise.

La première statistique retenue comme ordre de grandeur à ce qui est assimilé PME est issue du fichier CNAS date de 1999. Ces données sont explicitées par le CNES (pour une politique de développement économique de la PME en Algérie, février 2002).

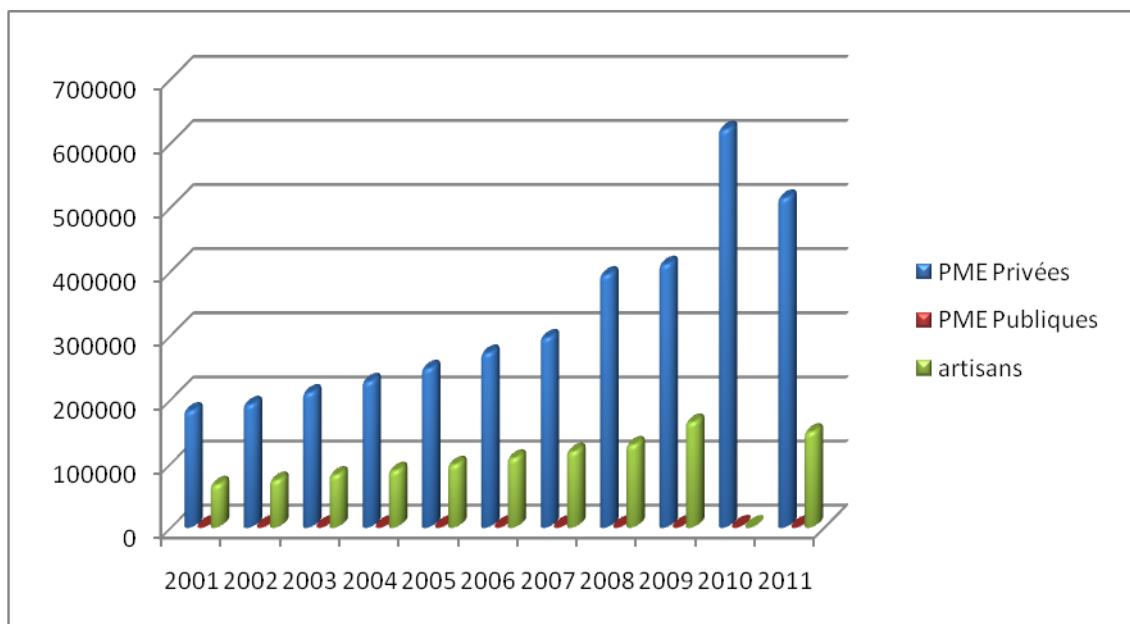
**Tableau n° 02 : Evolution des PME en Algérie entre 2001 et 2011**

Année	Nature de la PME			Total
	PME privées	PME publiques	Artisans	
2001	179883	778	64677	245338
2002	189552	778	71523	333376
2003	207949	778	79850	288577
2004	225449	778	86732	312959
2005	245842	874	96072	342788
2006	269806	739	106222	376767
2007	293946	666	116346	410958
2008	392013	626	126887	519526
2009	408155	598	162085	570240
2010	618 515	557	-	619072
2011	511856	572	146 881	569309

Source : calcul personnel selon les données du ministère de la PME et de l'Artisanat.

La figure n° 01 illustre les informations quant à l'évolution des PME en Algérie contenues dans le tableau 2

**Figure n° 02 : Illustration de l'évolution des PME en Algérie**



Source : Schéma réalisé par l'auteur a partir des données du tableau n° 02

La PME publique s'élevait à 739 en 2006, la réduction de leur nombre est une conséquence directe de la politique de privatisation adoptée en Algérie.

Les PME privées forment 71,75% de l'ensemble des PME alors que les artisans constituent 28,24% ; le reste est constitué pour le moment de PME publiques (0,19% du total des PME).

L'analyse du poids de la PME dans le tissu économique d'un pays pour avoir la place d'un indicateur fiable repose sur le calcul de deux critères :

- Le stock d'entreprises par rapport à la population (on considère une population = 30 millions habitants) en tenant compte d'une densité d'entreprise pour 1000 habitants, ou le taux de concentration pour 1000 habitants.
- La densité entrepreneuriale : = Nombre d'entrée / Nombre d'habitants.

Si on considère que les PME privées étaient 159507 en 2000, donc une densité pour 1000 habitants de 159 ; cette densité a évolué à 376 en 2006. Le taux de concentration lui a évolué à 12,53 pour 2006. Par ailleurs, selon les statistiques de 2006, pour une moyenne de 30 millions d'habitants, nous obtenons moins d'une création d'entreprise et ce pour une densité de 1000 habitants ; alors que la norme internationale admise est de 45 pour 1000 habitants. Ce chiffre pourrait être élevé du à la concentration des PME dans une superficie réduite du pays même si la population est aussi concentrée dans cette même superficie. La disparité de densité entrepreneuriale génère d'une certaine façon une forte disparité dans la dynamique entrepreneuriale.

### 1.2.2.2. Indicateur répartition des entreprises par secteurs d'activités

D'après les données du tableau les entreprises sont concentrées dans des secteurs moins technologiques et génèrent moins de valeurs ajoutées. Le secteur bâtiment et travaux publics et des services sont les secteurs dominants des PME.

**Tableau n° 03 : Répartition des PME par Groupes de Branches d'Activité**

Groupes de branches	Nombre des PME- privés	Taux	Contenu
Services	159 444	46,10%	-Transport, communication et commerce -Hôtellerie et restauration -Services fournis aux entreprises, ménages -Établissements financiers, affaires immobilières
B.T.P	122 238	35,34%	-Bâtiment et travaux publics(BTP)
Industries	59 670	17,25%	-Mines et carrières, ISMME -Matériaux de construction, chimie et plastique -Industrie agroalimentaire, textile, cuir, bois, papier et autres.
Agriculture et pêche	3 642	1,05%	-Agriculture et pêche
Services aux			-Services et travaux pétroliers

industries	908	0,26%	-Eau et énergie et Hydrocarbures
Total	345 902	100 %	

Source : Bulletin d'information statistique N°16 du ministère de la PME et de l'Artisanat, 2009, P11.

Par secteur d'activité, les PME se concentrent sur un certain nombre d'activités telles que le BTP, industrie, hôtellerie et restauration, commerce et distribution...etc. toute fois, les services et le BTP restent les deux secteurs les plus dynamiques et qui prennent la tête avec respectivement 46,10% et 35,34% chacun. Le secteur du BTP qui était à un pourcentage environnant les 7% en 1995 a atteint les 35,34% en 2009. Bouyacoub. A, explique cela par le fait que le marché des BTP est énorme et que l'économie enregistre un déficit important en terme de capacité de réalisation de gros chantier, mais aussi par le fait que les taux de profit dans ce secteur sont très élevés, et la concurrence étrangère est quasiment absente »<sup>39</sup>.

Le tableau ci-dessus démontre une concentration des PME sur les activités relevant de la branche des services (commerce, hôtellerie et restauration, transport et communication...etc.). Preuve qu'un phénomène de tertiarisation prend place.

Les PME, grâce à l'externalisation vont voir leur rôle accroître, par la sous-traitance, le commerce, les services et enfin l'industrie agro-alimentaire où la région centre et entrain de devenir un véritable pôle de compétence. A ce titre, le partenariat Danone Djurdjura est un exemple du développement de ce secteur dans la wilaya de Béjaia ; même si au demeurant Danone a fini dans sa stratégie de croissance absorber Djurdjura. Le secteur privé s'est aussi accaparé les NTIC (nouvelles techniques d'information et de communication).

### 1.2.2.3. Indicateur évolution de l'emploi

La PME/PMI est un outil qui permet et contribue à la croissance et au développement économique, cela par :

- A- **La création d'emploi** : Ces dernières années, il est important à signaler la contribution des PME à la création de l'emploi et à la diminution du taux de chômage<sup>40</sup>, plus particulièrement par le secteur privé et les artisans.

Entre grande et petite entreprises, il existe une relation de complémentarité<sup>41</sup>. Cette situation permettra de construire plusieurs unités pouvant répondre à la demande progressive de l'emploi, en créant des postes permanents à moindre coût. L'Algérie a pris conscience de l'importance des PME et son apport important pour l'emploi, dont on touche à des réalisations très importantes comme le montre ci-dessous:

Tableau n° 04: Evolution des emplois/PME en Algérie durant 2004/2010

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Privés	225 449	245 842	269 806	293 946	392 013	408 155	606 737
Publics	778	874	739	666	626	589	560
Artisanats	86 732	96 072	106 222	116 347	126 887	162 085	19653
Total	312 959	342 788	376 767	410 959	519 526	570 383	607 297

<sup>39</sup> ABEDOU ABDERRAHMANE et al. De la gouvernance PME/PMI, regards croisés France Algérie. Ed L'Harmattan, Paris, 2006. P 119.

<sup>40</sup> 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>41</sup> La PME sert comme une unité de sous-traitance pour la grande, dont cette dernière fait profiter la petite de son expérience, de ces unités de recherches...



---

Source : Direction des systèmes d'information et des statistiques, ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, 2010.

Les chiffres du tableau (2004/2010) montrent d'un côté la hausse des postes d'emplois créés par le secteur privé et artisanal, et d'un autre côté une baisse générée par le secteur public, ce qui dû en premier lieu à la privatisation dictée par la loi de l'économie de marché.

B- **La création de la valeur ajoutée** : 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 534,01 milliards de dinars soit 46.5 % du total national.

À 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 proviennent des PME.

C- **La distribution des revenus** : Généralement la valeur ajoutée créée par les PME sert à recouvrir l'ensemble des coûts de fonctionnement des différents services de l'entreprise à savoir :

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

Malgré sa taille, la PME remplit un rôle essentiel dans l'activité économique d'un pays en créant de la valeur ajoutée et en redistribuant ce surplus sous des formes diverses aux autres. Il est à signaler que la PME prend plus d'ampleur dans les sociétés modernes, grâce à d'autres missions qui lui sont attribuées : sociales, humaines et culturelles...

#### **1.2.2.4. Indicateur du commerce extérieur**

La part des PME dans le volume global des exploitations de 1999 à 2002 est de 4%. En valeur, ces exportations représentent 600 millions de dollars. En 2006, les exportations hors hydrocarbures représentent 2,02% du volume globale des exportations soit l'équivalent de 1,02 milliards d'Euros, dont une partie concerne les dérivés des hydrocarbures. Il est clair que les exportations hors hydrocarbures demeurent marginales.

## **2. Entreprenariat, Politique-cadres et programmes à l'attention des PME**

### **2.1. Dans les pays de la Triade**

La SBA est l'instrument principal du gouvernement américain pour la conception et la mise en œuvre des politiques en faveur des PE. Il a aidé environ 20 millions d'entreprises et tient couramment le portefeuille d'environ 219,000 de crédits<sup>42</sup>. Le SBA participe aussi au dispositif d'aide à l'exportation. La SBA aujourd'hui, c'est un budget d'environ 600 millions \$. 596 millions \$ pour l'année fiscale 2006. Il regroupe les attributions dévolues en France à un bien plus grand nombre d'acteurs.

- **l'accès aux marchés publics** : la loi par le biais du Small business Act américain permet de réserver 23% d'attribution des marchés aux PME pour chaque administration. Cela est équivalent à 62 milliards \$ de marchés publics sur les 200 milliards \$ passées annuellement par l'Etat fédéral.

- **La défense des PME** : assurée par « l'office of Advocacy » créée par la loi du 07 juin 1976.

---

<sup>42</sup> Document SBA 2006.

---

- **La formation, le conseil et l'assistance technique** : ce soutien touche plus d'un million de PE l'an ; l'enseignement universitaire sur l'entrepreneuriat de Stanford principal moteur de la Silicone Valley génère pour l'exemple plus de 60 du chiffre d'affaires de cette région.

- **Les aides au financement** : Il s'agit de garanties de prêts (une valeur de 10,6 milliards \$ en 1996, qui permettent de garantir un montant double d'emprunt) et d'un soutien à l'industrie de capital risque par le biais de programme du Small Business investment compagnies (SBIC).

En France, la part des femmes dans la création est lente, elle se situe autour de 30%. La corrélation est négative entre la part des dirigeants et la taille de l'entreprise. L'Allemagne est le seul pays européen qui est comparé aux Etats-Unis quant à l'impact économique de l'entrepreneuriat féminin. Pour l'aspect environnement de l'entreprise, la banque mondiale en 2003 dans une étude sur la réglementation de la création d'entreprise accorde la palme des réformes à la France par une politique législative en faveur de l'entrepreneur : Immatriculation en ligne, abolition des minima de capital, réduction des procédures, des délais et des frais à la création. Dans ce cadre, nous remarquons, qu'entre 2002 et 2005 les créations de PME ont augmenté de 26,3%. Dans l'industrie, le commerce et les services) même si 86,5% de ces créations ne créent qu'un seul emploi, celui de l'entrepreneur. Enfin, et toujours en matière de politique de cadre, la France s'est dotée d'un pacte PME qui vise à faciliter l'accès des PME aux marchés publics. En France, en 2007, seul 19% des marchés publics et 9% des aides aux entreprises bénéficient aux PME.

Le Japon, a lui aussi, comme les Etats-Unis, une histoire ancienne avec le monde des PME puisque la création par les pouvoirs publics d'organismes de soutien aux PME date de 1948.

C'est l'agence pour les PME (SMEA) : Small and Medium entreprise Agency, service au sein du METI (ministère de l'économie, du commerce et de l'industrie) avec ses huit bureaux régionaux. L'amendement de la loi sur la PME fin 1990, pour la première fois depuis 26 ans vise à faciliter le développement de PME indépendantes appelés les jeunes pousses. La formation des PME au Japon est assurée par le SMEA autorité central responsable du dispositif qui assure le financement pour sa mise en œuvre depuis 1963. L'autre formule est assurée par le JSBC. Le gouvernement, de son côté, publie des rapports annuels sur l'évolution des PME dans « le livre blanc sur les PME japonaises ».

**2.2. En Algérie**, la politique cadre de l'Etat repose sur deux leviers enclenché simultanément : le processus classique de l'investissement privé de la création de l'entreprise par les fonds propres de l'individu. Ce type de création a besoin de crédit à l'investissement qui reste faible. Si on prend les données de 1999, le crédit au secteur privé en % du PIB de 5,2 en Algérie alors que ces crédits sont de (18% dans les pays de l'Est, 24,4%, 87,3% en Amérique du Sud, 69,8 pour les pays européens de la méditerranée : France, Espagne et Italie)<sup>43</sup>.

L'autre dispositif est incarné par la création de l'APSI (Agence pour la promotion et le soutien à l'investissement crée en 1994) puis remplacée par l'ANDI (Agence Nationale de Développement de l'Investissement). Cette structure crée par le décret exécutif du 24 septembre 2001 sous forme d'un guichet unique décentralisé dans les 48 wilayas du pays. On dénombre, par exemple pour 2004, 3484 pour 74.173 emplois et un volume global d'investissement de 386,402 où le secteur privé et majorité avec 97, 59% des projets. Les activités de création et d'extension sont dominantes dans les projets et représentent 81,60%. Les projets en partenariat sont de 43 et ceux en IDE sont de 62 pour un montant global de 128.615 milliards DA. Ce chiffre reste encore insignifiant comparativement aux IDE dans un certain nombre de pays. L'écrasante majorité des IDE est encore dans le secteur des hydrocarbures. Pour le premier semestre 2006, l'Algérie n'a attiré que 13% des projets IDE technologique destinés vers les pays MEDA. L'absence de suivi des investissements de l'ANDI selon le rapport de la CNUCED sur l'investissement dans le monde en 2003 repris par « Word Economic Forum » complique l'évaluation.

- **Le dispositif ANSEJ (Agence National de Soutien à l'Emploi des Jeunes)**

---

<sup>43</sup> Portait statistique de l'Algérie, janvier 2001, bulletins statistiques édités par l'institut de la méditerranée.

---

Ce dispositif vise en général des personnes dont la fourchette d'âge est entre 19-40 ans il a été mis en place et devenu opérationnel depuis le deuxième semestre 1997. Dans ce dispositif, selon le cas, en plus de l'apport du porteur, un fonds dénommé FNSEJ (Fonds National de Soutien à l'Emploi des Jeunes) pour financer des prêts non rémunérés. La Banque est l'autre porteur de financement de ces investissements. Aussi, il faut noter que sur 37754 projets financés à septembre 2001, près de 3800 micros entreprises ont été initiées par des jeunes promotrices, c'est-à-dire une proportion de 10,04% pour 2006, ce chiffre est monté à 13,93 alors que ce taux était de 14% en 2005.

Les informations de l'ANSEJ sont difficilement exploitables car elles sont difficilement quantifiables en termes de création réelle de micro entreprises et d'emplois.

Le problème réside aussi dans le suivi des investissements approuvés et des investissements à créer vu qu'entre la date d'éligibilité d'une demande auprès de l'ANSEJ et le restant du parcours pour le lancement effectif du projet s'écoule un temps suffisamment long qui nous amène aux statistiques d'une autre année, sauf peut-être dans le secteur du transport où la création de l'actif est facile à quantifier.

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

Cette caisse créée en 1994 en tant qu'institution publique de sécurité sociale dans le but d'amortir les effets du Plan d'Ajustement Structurel (P.A.S). Il était surtout question d'aider par un régime juridique d'indemnisation du chômage, d'aider des entreprises en difficulté. A partir de 1998, ce dispositif sera élargi pour soutenir la création de micros entreprises. En 2000, 1612 entreprises ont été créées générant 4318 emplois. L'agriculture et la pêche, le transport, les services, l'industrie et le BTPH figurent parmi les secteurs principalement concernés.

- Les sociétés des salariés : Ce processus est une conséquence de la dissolution des entreprises publiques locales. A titre d'exemples sur les 1770 entreprises publiques locales existantes en 1993, 959 avaient été dissoutes en 1998 et qui ont donné naissance à 1695 entreprises privées de salariés employant 27000 salariés. Ces nouvelles PME sont continuellement sous la menace de la dissolution. L'entrepreneuriat en Algérie est un entrepreneuriat de nécessité et non d'opportunité. Les personnes créent une entreprise par défaut pour échapper au chômage.

Selon une étude de Anne Gilet<sup>44</sup>, la tradition entrepreneuriale est modeste en Algérie puisque l'économie de marché est assez récente. Cinq types d'entrepreneurs sont identifiés quant à leurs motivations à créer une entreprise :

- L'entrepreneur « cadre », ils sont 42% des entrepreneurs. Ce sont essentiellement des hommes âgés et qui ont un niveau de formation initiale élevé. Leur connaissance du milieu (administratif, économique, financier...), il existe chez eux une culture entrepreneurship ».

- L'entrepreneur « migrant », ces entrepreneurs représentent 18%. L'ouverture de l'économie a poussé ces émigrants de France à se lancer dans l'aventure entrepreneuriale.

- L'entrepreneur « héritier », ils sont 23% que l'on peut subdiviser en trois sous-groupes. Les nouveaux jeunes patrons des anciennes PME qui ont repris ou hérité l'entreprise familiale. Ils ont entre 25 et 30 ans. Ils sont plus instruits et qualifiés, le deuxième sous-groupe des patrons âgés entre 40 et 50 ans. Ils ont hérité et appris le métier de leur père. Leur formation initiale est plutôt limitée mais compensée par l'expérience professionnelle. Leur motivation est de conserver la réputation de l'entreprise et perpétuer les traditions. Le troisième sous-groupe est constitué de jeunes entrepreneurs qui ont créé leur propre entreprise dans les années 90 par une aide du père au triple niveau, social et savoir-faire.

---

<sup>44</sup> Gilet. A (2004), « Les entrepreneurs algériens : un groupe hétérogène entre logique familiale et logique économique », p 127-166, Entrepreneurs et ME approches algéro-françaises, collection « logiques sociales », cahiers du Griot, l'édition l'Harmattan 2004.

---

- L'entrepreneur de « tradition entrepreneuriale », ils représentent 11% des entrepreneurs. Ils sont dans la tranche de la cinquantaine et peu diplômés. Ils ne sont pas à leur première entreprise, ils sont motivés par la préservation de l'autonomie de la famille.

- L'entrepreneur « ouvrier », ce groupe représente 6%. Ces entrepreneurs d'une formation initiale faible licenciés pour des raisons de crise économique qui a secoué le pays.

- *Programme national de mise à niveau* : Le deuxième levier répond à l'exigence de la mondialisation par la mise à niveau de la PME. L'accord d'association avec l'union européenne de décembre 2001 et la prochaine adhésion à l'OMC induisent une nouvelle situation économique où les barrières à l'entrée vont disparaître d'où la difficulté pour des entreprises fragiles à affronter cette situation. Dans ce cadre différentes formes de coopération sont initiées par les autorités publiques afin de mieux préparer les PME à affronter l'échéance de la création de la zone de libre échange (ZLE) prévue pour 2017 dans le cadre du processus de Barcelone de 95 : appelé « partenariat euro-méditerranéen ». Ces différentes formes de coopération d'appui au développement des PME ont pour objectif un dénominateur commun la mise à niveau de ces entreprises.

Cette mise à niveau est apparue indispensable vu les contraintes relevées, au triple niveau : macroéconomique, méso économique et microéconomique.

Deux programmes de mise à niveau sont lancés à cet effet.

Un programme national de mise à niveau doté d'un budget de un milliard de dinars sur six ans pour les PME de moins de 20 salariés (97% des PME) l'unité de gestion du programme est l'agence nationale de développement de la PME (AND-PME, décret exécutif du 03/05/02).

Les finalités de ce programme sont le positionnement stratégique des PME en s'orientant vers l'exportation. La compétitivité par la maîtrise des nouveaux outils de gestion comme les normes ISO, améliorer les compétences des ressources humaines et la croissance de l'emploi.

- *Programme coopération : MEDA, Euro développement PME (EDPME)*

Le programme MEDA s'est doté de 5350 millions d'euros pour la période 2000-2006. En ce qui concerne la PME algérienne, la somme allouée est de 57 millions d'euros, décidé en 1998.

Ce programme qui s'étale sur cinq ans, jusqu'à septembre 2006, en vérité la signature officielle a eu lieu en 1999, avec un financement de la commission européenne qui est monté jusqu'à 62.900.000<sup>45</sup>euros, 3.400.000 euros du gouvernement algérien et 2.500.000 euros représentant la contribution des entreprises du programme.

Le programme est piloté conjointement par la commission européenne en Algérie par le truchement d'une unité de gestion du programme (UGP) dénommée euro développement PME (EDPME) et le ministère de la PME et de l'artisanat.

Ce programme dont l'objectif est de diagnostiquer et de mise à niveau de 3500 PME, concerne surtout les 2150 entreprises industrielles privées comprenant 20 salariés et plus, c'est-à-dire 3,3% des PME. Il est utile de rappeler qu'au 31 mai 2007 donc après 4 ans et 4 mois 716 PME sont entrées dans un processus de mise à niveau sur 2150 donc 33%, 442 PME (61,7% ont terminé au moins un premier cycle de mise à niveau. En tenant compte des indicateurs comme répartition géographique des PME par région par rapport au programme : centre 39%, centre Est 10%, Ouest 20%, Est 21% et Sud 10%. Pour la répartition par secteur d'activité : industrie Agro-Alimentaire, 26% ; Chimie et Pharmacie, 21% ; Matériaux de construction, 14% ; industrie Mécanique et Métallurgique, 11% ; Industrie Electrique Electronique, 10% ; Industrie Textile et Habillement, 8% ; Industrie Cuir et chaussures, transformation du Bois et Services, 30% et enfin Industrie diverses, 1%. Pour la répartition des PME par tranche d'effectif, de 10-19,31% ; 20-49,37% ; 50-99,21% ; 100-249,10 ; <250,1%.

---

<sup>45</sup> Les différents textes officiels avant le prolongement de la date du projet stipulaient :

- Financement de la commission européenne de 57 millions d'euros.
- Financement ministère de la PME et de l'artisanat de 5.320.000 euros.
- Financement des entreprises de 4125 euros.

---

- **programme avec ONUDI**

L'organisation des nations unies pour le développement industriel a formulé en collaboration avec les autorités algériennes un programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et la restructuration industrielle. Dans ce contexte, l'essentiel du programme se résume en : projet assistance dans l'agro-alimentaire ; formation de cadres de chambres de commerce et l'industrie sur la normalisation et de la qualité, entre autres.

- **Projet d'assistance technique « ATI » entre la Banque islamique de développement (BID) et le ministère de la PME et de l'artisanat**

Ce projet porte sur un accord de prêt bénévole d'un montant de 1,54 millions \$ (123.083.900 DA). Il a pour ambition la mise en œuvre d'un système d'informations économiques et statistiques (SIES), l'étude et réalisation de pépinière d'entreprise (pilote). Il est aussi question de mettre en place une structure d'accueil, d'accompagnement aux porteurs de projets.

- **Programme Banque Mondiale (NAED, SFI)**

Dans sa partie d'aide au développement des PME, il existe une coopération avec le CINAF à travers la SFI (Société Financière Internationale) à travers l'aide au lancement leasing, le factoring et le capital investissement, le développement de micro finance.

- **Coopération technique Algéro-Allemande**

Dans le secteur de la PME la coopération a débuté en 1997 à travers Con Form « conseil et formation pour les PME algériennes » pour le renforcement de la compétitivité des PME algériennes. Un élargissement s'est concrétisé par l'intégration de CINAF au réseau PME/Conform en janvier 2004. En juin 2005, un nouveau projet entre le ministère de la PME et l'unité de gestion et d'exécution d'appui (GTZ) portant sur la mise en place de prestations de services adaptées aux PME. Dans une première phase (2005-2007).

- **Agence française de développement (AFD)**

Les activités de cette agence porte sur le financement des PME à travers l'objectif de création d'une banque dénommée Maghreb Leasing commune à l'Algérie, -Tunisie et le Maroc. La redéfinition de la ligne de crédit destinés aux PME en intégrant EDPME et enfin un projet d'appui aux exportateurs par l'accompagnement d'une quarantaine de PME dans leurs démarches d'exportation.

### **3. Le financement des PME**

#### **3.1 Dans les pays de la Triade**

Aux Etats Unis, la SBA est le plus grand bailleur de fonds américain pour les PE : plus de 45 milliards \$ en portefeuille de prêts commerciaux, de garanties de prêts et de capital risque. Le Small Business Investment compagnies (SBIC) créé aux Etats-Unis en 1958 pour financer le Small Business Investment compagnies (SBIC) crée aux Etats-Unis en 1958 pour financer le démarrage et la croissance des PME. Elles sont au nombre 425 pour 15,4 milliards en prêts.

Depuis 1960, ce programme du SBA a octroyé 10.000 financements équivalents à un total de 30 milliards \$ par les bénéfices de GE.

Tandis qu'au Japon, les Start-up sont en général obligés d'avoir recours à l'emprunt. Sur un autre registre, le financement des PME japonaises est d'abord effectué par la société japonaise de financement des PME qui fournit à celles-ci les financements à long terme à taux fixe et au coût modéré. Pour la banque ShokoChakin dont les ressources, des coopératives de PME proviennent de l'Etat et d'autres organisations qui travaillent pour ces dernière, offre toute une palette de service financiers. En terme monétaire, les encours de crédits de ces institutions a oscillé de 706, 10, 1 et 908 Trillion de yen japonais appelé pour simplification « JPY ».

---

La société japonaise de garantie des PME apporte sa caution. Ce système qui dure depuis 60 ans est vanté au Japon, aussi à la fin 2004, l'encours des garanties de crédit totalisait 41 mille milliards JPY. Le Japon s'est aussi singularisé par la présence de la société d'investissement dans les PE.

La France s'est orientée, dans le souci d'améliorer le financement des PME par le développement du capital risque et le recours à BD PME (OSEO-PME) les interventions d'OSEO aux côtés de ses partenaires bancaires ont permis la mise en place de 4,8 milliards d'euros de financement en 2005 qui ont bénéficié à 14000 PME. Le développement du mécanisme de garantie passe par l'amélioration de l'accès au crédit ; aussi Bd PME à travers sa filiale OSEO Sofaris a délégué aux réseaux bancaires et financiers la décision de garantir les crédits accordés aux TPE.

Il existe aussi le fonds de développement pour les PMI sous forme de contrat plan entre Etats et régions. Le recours à l'affacturage est devenu une méthode acceptable de financement externe, elle est égale à 32%<sup>46</sup>. On constate une implication en 2005 des investissements extérieurs à travers Business Angels dans 54% des entreprises créées en finançant 18% de leur capital. Les fonds de capital-risque ont investi dans 48% des entreprises créées en finançant, en moyenne 37% de leur capital et les fonds d'amorçage (11) dans 21% (106) entreprises créées par un investissement égale à 59 millions euros. Le développement des PME par l'accès aux marchés financiers comme le marché libre et non réglementé en faisant un appel public à l'épargne.

**3.2. En Algérie**, des crédits sont octroyés en fonction surtout de l'historique du client et des garanties offertes et non sur la base de la rentabilité anticipée et des flux de trésorerie futurs attendus de l'investissement. En général, les gestionnaires de la PME algérienne mettent en moyenne plus de 36 jours pour réunir les pièces d'une demande d'un crédit d'exploitation alors que cette moyenne est de 25 jours chez une grande entreprise. Elle est de 48 jours pour un crédit d'investissement.

### **3.2.1. Fonds de Garanties à la PME du 11/11/02 « FGAR »**

Il est doté d'un capital initial de 1,15 milliard DA. Il a pour objet de garantir les crédits nécessaires aux investissements, réalisés par la PME telles que définies par la loi d'orientation et de promotion de la PME de décembre 2001. Le FGAR octroie des garanties pour les crédits sollicitent en moyenne 62% du financement bancaire ceci donne un total à 2005 de 1.637.0000.000 DA.

Dans le cadre MEDA, sur les douze projets adoptés pour un financement de 1.471.0000.000 dont 70% sollicités auprès des banques, le FGAR a garanti 384.000.000 DA, donc une moyenne de couverture de 38%.

Le FGAR a accordé des garanties à 206 au premier semestre 2007 pour un montant de 5,2 milliards DA.

### **3.2.2. Caisse de garantie des crédits d'investissements pour les PME (CGCI-PME)**

Des études ont montré que le taux d'échecs dans le financement de la création d'entreprises est de l'ordre de 30 à 40% pour faire face aux créances impayées (les banques récupèrent moins de 20%) et pour garantir les banques contre l'insolvabilité des PME, il a été créé GCI-PME<sup>47</sup>.

Cette caisse peut garantir, dès la première année, environ 6.000 projets de financement des PME. Elle assure la couverture à hauteur de 80% des crédits lorsqu'il s'agit de financement de la création d'entreprise, et 60% des prêts au cas où le financement bancaire concerne le développement d'activité de production. A la fin 2006 caisse à garantir 22 projets pou un montant de 544,3 millions DA. Ces montants sont dérisoires tenant compte du nombre de PME opérationnelles fin 2006.

---

<sup>46</sup>Observation des PME européenne, 2003.

<sup>47</sup> Observation des PME européenne, 2003.

---

La contrainte de financement à travers une frilosité avérée des banques publiques algériennes pénalisent les PME et hypothèquent leur devenir.

#### **4. Recherche & Développement et Innovation**

##### **4.1. Dans les pays de la triade :**

L'essentiel des ressources de R&D se situe dans les pays de la triade. En 1995, les Etats Unis réalisaient 38% des dépenses mondiales de R&D, l'Union Européenne 29% et le Japon 16%, les autres pays du monde ne représentaient que 17%.

En 2000 la quasi-totalité des P était informatisée, le courrier électronique est utilisé à 90%, 17% disposent d'un site internet et selon ces derniers 10% des ventes sont attribués à la possession de ce site. Dès 1982 le programme SBIR mis sur pied par le congrès des Etats-Unis demandait aux organismes fédéraux de consacrer chaque année plus de 100 millions \$ à la recherche et (01%) un pourcentage fixe de ces financements aux PE.

En France, les 13 premiers français font la moitié de R&D des entreprises. Celles de moins de 500 salariés et qui emploient 65% des salariés du secteur marchand font moins de 15% de R&D privée. Le lancement du pacte PME en 2004 à l'initiative du comité du comité Richelieu en collaboration avec OSEO qui est issue du rapprochement de l'ANVAR et BDPME en collaboration avec le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie et le ministère de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a pour objectif de faciliter le développement des meilleurs PME innovantes. Le pacte PME est un nouveau mode de fonctionnement français entre les GE internationales et les PME français.

Les PME sont prédominantes en 2005 dans le vaste sous-secteur stratégique des services aux entreprises et des industries des biens d'équipement ou biens intermédiaires, elles constituent les ¾ des PME innovantes. Ces ME consacrent en moyenne entre 1 et 1,3% de leur chiffre d'affaires à des programmes de R&D. cet état de fait explique que ¼ de PME innovantes font financer tout une partie de leur R&D par un partenariat externe de 10% par un organisme public. Pour la coopération internationale, 17% des PME collaborent avec des acteurs européens contre 7% avec les Etats-Unis. 60% des PME (trois ans et plus) innovantes réalisent leur chiffre d'affaires hors de France.

Pour le Japon c'est l'agence pour les PME qui assure la promotion du développement technologique pour la création d'entreprise et la stimulation de l'innovation privée. En 1999 un système de recherche d'innovations pour les PME (SBIR) est instauré. Le budget 2004 a consacré une enveloppe de 30 milliards JPY à l'aide et à la recherche dans les PME. Au Japon, l'Etat subventionne directement la R&D en consacrant 7% du budget.

**4.2. En Algérie**, on remarque une faible intensité de R/D en Algérie. Les moyens affectés à la Recherche et de l'innovation sont de 0,3% en 1990 et de 0,4% en 2000. Les activités à haute valeur technologique ne sont que faiblement (Etudes et conseils, développement informatique) voir rarement (Biotechnologies) investies par les PME.

#### **5. PME et Exportation**

##### **5.1. Dans les pays de la Triade**

Aux Etats Unis, la part des PME dans le total des exportations américaines a atteint au début des années 2000 environ 30% en moyenne dot 60% provenant non manufacturiers<sup>48</sup>. En 2001, 54% des PME américaines touchaient en général 10 marchés : Canada, Mexique, le Royaume Uni, Japon, Allemagne, Hong Kong, Australie, France, Coré du Sud et le Tapei chinois<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup>Source : Wignaraja, Ganesh (2003) du tableau : par des PME dans les exportations de produits manufacturiers d'économie en développement et de pays de l'OCDE.

<sup>49</sup> « Innovation in U.S. Trade Statistics »- présentation à l'OCDE, le 26 septembre 2000 par Jonathan Menes, Office of Trade and Economics Analysis, Department of COMMERCE, Washington DC, Etats-Unis ; OCDE, 2004).

---

La tradition ancienne du Japon dans la promotion des exportations japonaises est incarnée par la mise en place depuis 1958 de l'office japonais du commerce extérieur (JTRO) JTRO est doté à cet effet d'un budget de 370 millions \$, dont 60% issus de subsides nationaux et de 40% provenant d'autres sources et d'un réseau mondial avec 80 bureaux. L'agence japonaise pour les PME propose par le biais d'Internet un service de rapprochement entre entreprises japonaises et étrangères en créant une base de données commune.

Une étude effectuée en mars 2000, montre que la moitié des PME, japonaise s'est retirée du marché étranger (les ventes avaient chuté) ; seul 1/3 a réussi à développer de nouveaux marchés.

En France l'insuffisance des exportations des PME française qui ne réalisent que 15,3% ceci reste faible comparativement à l'Allemagne où l'on dénombre 200.000 PME exportatrices et 170.000 en Italie. L'autre inquiétude est le fait qu'une PME sur deux ne travaille qu'avec un seul pays, et seuls 6% sont diversifiées géographiquement avec vingt pays.

Dans la PME, la catégorie qui représente près de 70% de l'effectif de ces PME, ne réalise que 18,4% des ventes à l'étranger. C'est les PME des secteurs du commerce, de l'industrie et du service qui réalisent dans l'ordre 96%, 72,7% et 97% des ventes à l'étranger.

Pour l'investissement et l'exportation dans des pays émergent, où le risque économique est important, en 1999, les organismes comme Sofaris, AFD et la Coface assurent le risque.

**5.2 Pour l'Algérie**, le point 1.2.2.7 sur l'indicateur du commerce extérieur a montré que les hydrocarbures représentent environ 98% des recettes en devises. Par conséquent, la contribution du secteur productif a fortiori de la PME à l'exportation est marginale.

## **6. Territoires, Régions scientifiques**

### **6.1. Dans les pays de la Triade**

Il existe quelque 700 districts (clusters) à travers le monde de San Francisco berceau de SiliconValley, à Boston autour de la Route 128 à Osaka et dans la région de Kansai au Japon et en passant par Antipolis en France avec ces 67 pôles de compétitivité, ils ont permis de stimuler la croissance de toute une économie. Sur un même lieu, sont rassemblés des universités, des centres de recherche, de GE et des PME, des « business Angels » (société de capital risque), en plus d'aides publiques. Dans ce cadre, les grappes d'entreprises informatiques ou connexes implantées le long de la route 128 Boston et dans le SiliconValley ou encore le triangle de la recherche de Caroline de la Nord biotechnologie (30 importantes grappes fonctionnaient aux Etats Unis en 1999) sont des pôles d'activités entrepreneuriales en formes de réseaux locaux qui favorisent le développement de liens inter entreprise.

Au Japon, la puissance des conglomérats des Konzerns (Zaibatsus) s'est fondée sur un immense réseau très hiérarchisé des PME sous traitantes, et ce jusqu'au travail à domicile.

Les PME manufacturières qui ont tendance à s'agglomérer. Ces concentrations sont constituées de 550 districts industriels (MITI, 2000) dans des industries comme le textile, la machinerie, le métal, la céramique, etc. ces agglomérations industrielles japonaises forment des réseaux hiérarchiques de sous traitance qui constitue une partie du système Keiretsun. Les districts industriels de larges zones urbaines sont localisés dans les grandes villes comme Tokyo, Osaka ou Nagoya.

En France, le tissu économique régional français est marqué par la prédominance d'entreprises de très petite taille. Cinq régions se distinguent comme les cinq grands territoires de la PME en France l'Île de France, l'Alsace, Rhône-Alpes, les pays de la Loire et la Franche-Comté. Des régions comme la Corse, le Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, voire l'Aquitaine se caractérisent, elle par une forte densité de TPE.

La dimension territoire des politiques nationales de soutien à la science et à la technologie donc l'usage de la science comme outil d'aménagement du territoire apparaît comme une spécificité française, elle est marginale aux Etats-Unis et au Japon.



---

En définitive, les parcs ou zones technologiques qui ont réussi, dans le monde à émerger comme des pôles de dimensions internationales comme SiliconValley ne sont pas si nombreux.

**6.2. Pour l'Algérie**, nous mettons en exergue la répartition spatiale des entreprises par l'analyse de la tendance statistique de l'évolution des PME et de la corrélation densité économique et développement PME.

La Dispersion géographique montre d'abord la concentration des entreprises dans un nombre limité de wilayas et qui sont dans une surface réduite de l'Algérie. Dans ce périmètre réduit, dix wilayas englobent la moitié des PME des quarante huit wilayas, c'est-à-dire 50% et ce depuis la collecte des première statistique (Année 2000).

Les wilayas qui abritent le stock le plus élevé de PME sont en général celles qui enregistrent plus de prenant en compte le volume de la population, c'est-à-dire, en termes de taux de création pour 100 000 habitants. Cette relation est mise en évidence par l'existence d'une très forte corrélation ( $R= 0,95$ ) entre les nouvelles créations de PME et le stock de PME par wilaya. De plus, l'analyse du sens de la détermination montre que le stock de PME est fortement déterminant des nouvelles créations d'entreprise ( $R=0,90$ ). Ce qui signifie que la densité du tissu économique des territoires constitue elle-même un facteur de forte attractivité pour les nouveaux entrepreneurs. Autrement dit, c'est la proportion nord et petite du pays qui regroupe la moitié des PME alors que les deux tiers de la superficie du pays est constitué de ce qui appelé le Sahara donc le sud du pays en plus de quelques wilayas des hauts plateaux qui ne sont même pas intégrées dans ce classement. Ceci implique que la disponibilité et du foncier n'est pas le seul critère de choix pour l'implantation des entreprises comme nous le constatons pour 2005 ou il n'existe que 20000 PME au Sud et 47000 dans la région des hauts plateaux (3/4 de la superficie).

Donc le taux de concentration n'est pas un indicateur fiable puisque la corrélation est positive entre l'évolution de nombre de PME et la croissance de la population d'où la difficulté de maîtriser le phénomène de développement de ce type d'entreprises. En général le centre du pays est le lieu de profusion de ce type d'entreprises.

#### **Conclusion :**

Nous avons à travers une étude symétrique sur la PME en Algérie d'une part, et la PME dans les pays de la Triade d'autre part essayer de comprendre le monde de la PME et de par la même de mieux cerner cet instrument afin de situer sa position en Algérie et de tirer les conclusions nécessaires qui pourraient nous aider à essayer de donner un début de réponse aux interrogations lancinante posées dans la problématique de cet article. Poser le problème est en lui-même un début à une somme d'interprétation combien nécessaire de ce que devrait être la stratégie de l'économie algérienne dans le cadre de la mondialisation puisque l'Algérie adhère déjà à un espace régional matérialisée par l'accord d'association avec l'UE en attendant la prochaine intégration de l'OMC.

L'étude de la PME à travers un certain nombre d'indicateurs : nombre de PME, nombre de création, l'entrepreneuriat féminin, sa place à l'emploi, le PIB, l'exportation, son accès aux marchés et aux financements, la recherche et le développement, l'innovation, les pôles régionaux de développement montrent la différence qui existe entre ces trois pays de la Triade. Les Etats-Unis écrasent le reste par rapport au rôle et à la place de la PME dans ces pays. Cet état de fait est corroboré par le fait que les premiers instruments ont vu le jour à partir de 1953. Cette observation implique que l'enracinement historique et le comportement culturel à travers ce qui appelé le rêve américain fait que la PME au Japon, dont les premiers instruments ont vu le jour en 1948, n'a pas la même place. Les raisons de ce constat ont leurs explications ailleurs que dans la sphère économique.

Le net recul ou avancée, selon les visions, de la France n'est pas du aux mêmes raisons que le Japon. En France, c'est cette culture européenne où la culture du risque est absente contrairement aux Etats-Unis.

Cette première conclusion globale appelle deux interprétations ; l'étude de la PME dans les pays de la Triade est un indicateur pour voir sous quel angle appréhender le phénomène de la PME en Algérie malgré que le développement et la place de la PME dans les pays de la Triade soient hétéroclites.

---

La seconde interprétation est que les Etats dans une situation de mondialisation avec ce qu'elle charrie comme délocalisation des entreprises, restructuration des grandes entreprises et des grandes groupes, les phénomènes d'externalisation, une concurrence effrénée à travers une compétition sans cesse grandissante, l'accélération des innovations à travers R&D, le développement des territoires (régions) d'un côté et les problèmes de l'emploi, de générer des ressources financières d'avantage plus importantes à même de permettre aux gouvernements d'appliquer leur politique sociale et d'aides octroyées de l'autre côté ont intégré le développement de la PME dans leur stratégie.

L'étude montre la panoplie d'instrument et d'outils juridiques, organisationnels, financiers, fiscaux et pédagogiques usités sous forme de programme d'appui aux PME. On peut déduire que la PME ne peut exister qu'à l'ombre de cette protection de l'Etat. Mais les GE tirent profit de la vulnérabilité et de la fragilité de ces PME dans le but de tirer avantage des qualités intrinsèques de ces derniers : les GE donnent l'impression de guider les PME et les orienter vers des marchés niches, la sous-traitance, des aspects de l'exportation, dans la R&D, etc.

Quand est-il pour l'Algérie. Si on devait se suffire uniquement de cette étude comparative, on dira que la PME algérienne est à la traîne, et ceci quel que soit l'indicateur économique sélectionné ou quel que soit l'aspect économique sélectionné ou quel que soit l'aspect économique traité (R&D, Financement, exportation et territoire).

Cette étude met en évidence le gap qui existe entre les pays de la Triade et l'Algérie. La PME prêche par une faiblesse notoire par rapport à tous les indicateurs sélectionnés. Dans les six points traités, il n'existe pas un espace où cette PME émergente a pu soutenir la comparaison. L'Algérie reste un pays mono exportateur ; à titre d'exemple, elles étaient 2000 à quitter le marché au premier semestre 2007, ce chiffre est inquiétant pour l'avenir de ce type d'entreprises. Par conséquent, la PME ne peut pour le moment constituer cette locomotive qui pourrait avoir comme ambition d'arrimer l'économie algérienne à cette économie développée afin de s'intégrer dans cet espace mondialisé. La seule certitude est que le secteur privé est dominé par les micros entreprises. Ces constatations impliquent que la PME a plus un rôle à vocation sociale en termes de stabilité qu'un rôle du développement économique face à la profusion du secteur informel et exacerbée par une concurrence « déloyale » à travers le phénomène de la contrefaçon.

La PME aura à se cantonner dans ce rôle de création de l'entreprise donc de l'emploi et de richesses. Pour durer, avant de franchir une étape qualitative par le dépassement du problème de financement et de garanties sous toutes ces formes. Elle doit s'organiser en réseaux dans des districts à l'italienne ou des technopoles en s'intégrant au monde universitaire, en s'appropriant l'innovation par le développement de la R&D au lieu de s'exclure en rendant les territoires attractifs et acteurs de développement, par l'usage de l'outil internet où nous constatons qu'à titre d'exemple que les PME italiennes sont connectées à 93%. Le reste dépendra de toutes les opérations entamées, mise à niveau, partenariat, formation universitaires et capacité d'intégration et d'adaptation aux changements continus de l'environnement. Aujourd'hui, il ne s'agit pas de singer, simplement mais à faire dans la veille environnementale, technologique, commerciale. L'adoption pour l'Algérie de la charte de Bologne en 2000 pour s'aligner sur la définition de la PME retenue par les pays de l'OCDE n'est que l'expression d'une première étape.

#### **Références bibliographiques :**

- DOUGSHNG . HU (1998), « Petites et moyennes entreprises (PME) et développement local en France et en chine », Thèses doctorat, Montpellier, 1998.
- COLLOVIC-LAMOTTE. A (2004), « Les réseaux de PME dans les districts au Japon », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université, Paris-Dauphine, 2004.
- IFOURAH .H (2014), La décision de création d'entreprises et entrepreneuriat en Algérie : Cas de la wilaya de Béjaïa, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, 2014.
- RAMANGALAHY C.F.E, « Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des PME exportatrices : une étude empirique », thèse présentée à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de philosophie, Doctor (PHD administration, 05 janvier 2001, université de Montréal, Canada.
- ABDI.N (2003), « *L'année d'une Algérie malade de l'or noir* », le débat stratégique n°70, novembre 2003.

- 
- ABDOU.A (2003), « *La prise de décision dans les PME dépendantes : quelles pratiques et quelles attentes des dirigeants d'entreprises ?* », Colloque international : gouvernance de développement des PME, hôtel Hilton, Alger, 23,24 et 25 juin 2003, organisé conjointement par le CREAD et la fondation Konrad Adenauer.
  - ADLI. Z, FERRAH.A, YAHIAOUI. S, KACI. M, CHEHAT F, « *le développement de la pme en algerie : l'imperatif de mise a niveau des institutions* ».
  - AIT ZIANE. K, AIT ZIANE. H (2006) « *Territoire et entrepreneur innovateurs : Cas de l'Algérie* » Communication au colloque international : création d'entreprises et territoires, Tamanrasset (Algérie) les 03 et 04 décembre 2006.
  - ALLALI. B (2002), « *Visions des dirigeants et internationalisation des PME, ébauche d'un cadre conceptuel* », 6<sup>ème</sup> Congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME) –HEC-Montréal, Montpellier, octobre 2002.
  - BASANO. J-L, « *Le réaménagement des régions industrielles* », Annales des Mines, Février 2001.
  - BAUDREY.P, « *La silicone Valley, système ouvert* », septembre 2009, MEDEF, la revue des entreprises, 2002, in WDH consulting Group publications.
  - BENARAB. A (2003), « *PME-PMI/Banques : quelles perspectives ?* », Colloque international : gouvernance et développement des PME, hôtel Hilton, Alger, 23,24 et 25 juin 2003, organisé conjointement par le CREAD et la fondation Konrad Adenauer.
  - BETHEZE. J.P et SAINT-ETIENNE. C, « *Une stratégie PME pour la France* », rapport, la documentation française paris 2003.
  - BIARDEAU.S,BOURCIEU.S et SALGADO. M, « *Conséquences de volontarisme stratégique sur le développement international des PME* », colloque, l'entrepreneur en action : contextes pratiques, 23,24 octobre 2003, Agadir Maroc, P.3.
  - BOUMEGHAR. M.Y (2003), « *La relation PME Banque : un essai de compréhension* », Colloque international : gouvernance et développement des PME, hôtel Hilton, Alger, 23, 24,25 juin 2003, organisé conjointement par le CREAD et la fondation Konrad Adenauer.
  - BOUNOUA. C (2003), « *Développement des petites et micro-entreprises algériennes et gouvernance* », Colloque international : gouvernance et développement des PME, hôtel Hilton, Alger, 23,24 et 25 juin 2003, organisé conjointement par le CREAD et la fondation Konrad Adenauer.
  - BOUYAKOUB. A (2004), « *Les PME en Algérie : quelles réalités ?* », p75-93 *Entrepreneurs et PME approche algéro-françaises*, collection « logiques sociales », cahiers du Griot, l'édition l'Harmattan 2004.
  - BOUYAKOUB. A (2006), « *Entrepreneuriat, territoires et capital humain* », communication au colloque international : création d'entreprise et territoires, Tamanrasset (Algérie) les 03 et 04 décembre 2006.
  - BRIAN C.H, BRUCE.D, DESKINS, J, RORK. C. « *Small Business as state Growth, An economic investigation for SBA office of Advocacy*», FEBRUARY 2005.
  - CONTAMIN. B, « *Développement et financement des PME en Côte-D'ivoire*», In l'entrepreneuriat en Afrique, PP.115-127, ED AUPELEF-UREF, Paris 1990.
  - DESMED. P, *Le monde informatique*, 04 juin 2007, in « *Nouvel élan pour le pacte PME* », Edition du 22/09/05.
  - DI PIETRO. G ET GOMEZ. Y, (2005), « *Compétitivité des PME dans les pays partenaires de la zone euro-méditerranéenne* ».
  - DUNY.C ET TROUVE. P (2004) « *PME et Innovation* », Cahier travail et Emploi, la documentation française, Paris.
  - DUCHENEAUT. B (1995), « *Enquête sur les PME française* », Centre de recherche Euro PME du Mesnil, Maxima Laurant, Editeur, 1995.
  - FERGUENE.A « *PME, territoire et développement local : le cas des pays du sud* »:2<sup>ème</sup> rencontre des Sud sur : développement local et coopération décentralisée entre régions de la Méditerranée, Marrakech, 10 et 11 octobre 2002.
  - HENNI. A, « *Les contraintes du marché algérien dans la création de l'entreprise en Afrique : le processus de création* », le rapport.
  - TAHI. S, BENLAHCENE. M (2003) « *Les alliances stratégiques et le défi de la PME-PMI. UNE analyse empirique du cas français* », Colloque international : gouvernance et développement des PME, hôtel Hilton, Alger, 23, 24 et 25 juin 2003, organisé conjointement par le CREAD et la fondation Konrad Adenauer.

- 
- Comité/Richelieu, « Accès des PME aux marchés publics : comparaison Etats-Unis/Japon ».
  - Economie Européenne, commission Européenne, Direction Générale des affaires économiques et Financières. Supplément analyse économique N°11/12 novembre 1998.
  - Observation de l'OCDE 2000 « Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale ».
  - OCDE (1997), « PME et mondialisation », vol.1 : rapport de synthèse, Paris.
  - OCDE (1998), « Les meilleures politiques pour les petites et moyennes entreprises », 1998.
  - OCDE (2000), « La charte de Bologne sur les politiques à l'égard des PME »
  - OCDE (2000), « Les petites et moyennes entreprises : force locale, action mondiale », synthèse, Paris juin.
  - OCDE (2000), « Proposition de l'Italie relative à la création d'un réseau international pour les PME (RIPME), Bologne 14-15 juin 2000.
  - OCDE (2000), « Perspectives de l'OCDE sur les PME », Paris 2002.
  - OCDE (2002), « La formation des dirigeants de PME ».
  - OCDE (2002), « Perspectives de l'OCDE sur les PME ».
  - OCDE (2003), « L'entrepreneuriat et le développement économique local. Quel programme et quelles politiques ?
  - OCDE (2004), « Faciliter l'accès des PME aux marchés internationaux », rapport établi par le secrétariat de l'OCDE (Marie-Florence et Marian Murphy) en coopération avec le consultant extérieur, Dr. Chris Hall, Université Macquarie, Sidney, Australie ; 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE, Istanbul, Turquie, 3-5 juin 2004.
  - OCDE (2004), « Partenariat, grappes, réseaux et droits de propriété intellectuelle : perspectives et enjeux des PME innovantes dans une économie mondialisée », document établi par Jean Guinet de la Direction de la science, de la technologie et de l'industrie de l'OCDE ; 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE, Istanbul, Turquie 3-5 juin 2004.
  - OCDE (2004), « Promouvoir les PME dans l'optique du développement », rapport établi par le secrétariat de l'OCDE-la direction de la coopération pour le développement, la direction du centre de développement et la direction des affaires financières et des entreprises en coopération avec Mme Nilgun Tas, consultante externe Turquie ; 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE, Istanbul, Turquie 3-5 juin 2004.
  - OCDE (2004), « Encourager l'entrepreneuriat en tant que moteur de la croissance dans une économie mondialisée », rapport établi par l'unité de PME du secrétariat de l'OCDE (Marie-Florence Estimé et Marian Murphy) avec la contribution de Peter Ladegaar (direction de la gouvernance publique et du développement territorial), de Zhang Gang (division de la politique scientifique et technologique) et de Chris Hall, Professeur à l'université Macquarie de Sidney (Australie) en tant que consultant ; 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE, Istanbul, Turquie 3-5 juin 2004.
  - OCDE (2004) :
    - Evaluation des politiques et programmes à l'égard des ME, OCDE 2004.
    - Faciliter l'accès PME aux marchés internationaux.
    - Promouvoir les PME dans l'optique du développement.
    - Partenaires, Grappes, Réseaux et Droits de propriétés intellectuelles.
    - Perspectives et enjeux des PME innovantes dans une économie mondialisée.
  - OEPME, « Observation européen des PME3, Sixième rapport, Brochure OBS ; 2000. Mutations (2002), « Dossier Accord d'association Algéro-Européen » N°39, 2002, publication trimestrielle éditée par la chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI).
  - Programme croissance PME, Ministère des petites et moyennes entreprises, du commerce, de l'artisanat et des professions libérales. Publication « savoir faire », institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'île de France, 2007. Les grandes régions scientifiques et technologiques dans le monde.htm.
  - Publication « Mutations », Dossier Accord d'association Algéro-européen » N°39, 2002, publication trimestrielle éditée par la chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI).
  - CHERIET. F« Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie », série « Master of Science » du CHIHAM-IAMM N°79 2006, doctorat à l'UMR de Montpellier.