

« Implication des TIC et leur impact sur la gouvernance des PME algériennes en vu de l'intégration euro-méditerranéenne »

Pr. Abderrezak BENHABIB

E-mail : a_benhabib@caramail.com

Mustapha DJENNAS

E-mail : djennasm@yahoo.fr.

Université de Tlemcen

Résumé

Cet article est centré sur l'idée selon laquelle l'adoption d'une stratégie de gouvernance basée sur les technologies de l'information et de la communication TIC est un préalable nécessaire pour externaliser davantage les activités économiques des PME maghrébines en général, et les PME algériennes en particulier en dehors des frontières de l'état, et cela par une réelle intégration au contexte euro-méditerranéen. Cette intégration ne peut toutefois être privée des questions liées à la technologie, l'innovation et l'environnement, éléments fondamentaux pour la survie d'une PME dans un environnement compétitif.

Introduction

Aujourd'hui, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. Des marchés saturés, une compétitivité croissante de la part des firmes multinationales, une plus grande accessibilité au savoir, des clients plus exigeants et moins fidèles et des modifications du tissu démographique sont autant de défis que doivent relever les entreprises modernes. Devant ce constat, le débat sur les TIC est de première nécessité dans la nouvelle donne économique, du moment qu'elles possèdent aujourd'hui une dimension supra-opérationnelle. En effet, elles sont conçues et matérialisées actuellement dans les organisations, à des fins stratégiques. Toutefois, du fait que les TIC sont progressivement introduites et intégrées dans les organisations, leur adoption implique, d'une part, des coûts sociaux et d'autre part influe sur le système de gouvernance des entreprises. Ainsi, les pratiques du management et des politiques publiques sont encore plus dépendantes des avancées technologiques.

Ce papier tente d'évaluer les processus d'implantation des TIC à deux niveaux, d'une part, en analysant leurs conséquences sur les stratégies d'intégration des PME dans le contexte euro-méditerranéen, et d'autre part en sensibilisant les parties prenantes quant au processus d'adoption et de développement des TIC dans la perspective de matérialiser un bon niveau de gouvernance dans nos PME. L'enjeu étant de donner une réponse à la question suivante : comment les PME peuvent-elles maintenir, tout au plus, leur activité dans l'environnement économique actuel caractérisé surtout par des phénomènes marquants tels que la globalisation des marchés, l'agressivité de la concurrence, la complexité et l'évolution rapide des modes de consommation ?

Dans un premier temps, nous exposerons l'impact des TIC sur la bonne gouvernance en tant que facteurs d'intégration euro-méditerranéenne en nous appuyant sur l'existence de certaines conditions technologiques et environnementales. Nous examinerons dans un deuxième temps, les particularités des pays du Maghreb. Par la suite, nous montrerons les résultats d'une étude effectuée auprès d'un échantillon représentatif des PME algériennes dans le but de découvrir la réalité du terrain quant à leurs stratégies d'adoption des TIC, leurs implications, leur gouvernance et leur intégration dans le contexte euro-méditerranéen. Nous effectuerons une analyse par échelonnement multidimensionnel (Multidimensional Scaling) MDS sur les résultats de l'étude de terrain relatif à la dimension de la recherche et développement (R&D) dans le but de réaliser une comparaison avec le cas du Maroc et de la Tunisie et quelques pays de l'Europe.

I. Gouvernance, performance et objectif de gestion

Selon le rapport de Conference Board (2003), la mise en place de bonnes pratiques au sein des organisations permet d'améliorer l'efficacité de son conseil d'administration, de bien gérer le risque de l'entreprise et d'avoir une structure interne efficace. Donc le nouveau rôle du conseil d'administration est d'assurer un contrôle efficace de l'entreprise afin de minimiser le risque et créer de la valeur pour les actionnaires. En effet, face aux scandales qu'ont connus certaines entreprises, le nouveau défi du conseil d'administration consiste à ne pas se contenter de son rôle traditionnel mais de renforcer le rôle de contrôle. C'est dans ce sens que Heracleous (2001) montre les bonnes pratiques mises en place afin d'améliorer l'indépendance du conseil d'administration, la transparence et la responsabilité envers les actionnaires et les autres acteurs, l'efficacité à l'atteinte des objectifs et la réalisation des niveaux de performance nécessaire pour le développement et la pérennité de l'entreprise. Les bonnes pratiques de gouvernance sont basées sur deux principes : premièrement informer et exercer une diligence appropriée dans les processus de prise de décision ; et deuxièmement avoir une loyauté et privilégier les intérêts de l'entreprise sur ceux des administrateurs individuels.

Les éléments constitutifs de la Gouvernance :

Les meilleures pratiques de la gouvernance sont constituées d'un certain nombre de systèmes qui réguleront l'activité de l'entreprise surtout dans sa phase de forte croissance, période où elle est particulièrement exposée à de très forts changements. Il s'agit des cinq systèmes principaux suivants²⁰⁷ : le système de planification stratégique, le système de création et de gestion de la valeur, le système de gestion des risques, le système de gouvernance interne d'entreprise, le système de gestion de la performance. Il faudra implanter et utiliser, en même temps, ces cinq systèmes car ils ont non seulement des effets de synergies les uns sur les autres mais en plus ils s'alimentent en données de sorte que le processus de décision stratégique et opérationnelle sera forcément perturbé par l'absence d'un de ces cinq systèmes.

1. La Planification stratégique

Le système de planification stratégique consiste à effectuer une analyse minutieuse (un scanning) de l'environnement interne et externe de l'entreprise afin d'identifier les meilleures opportunités et menaces en relation avec la stratégie définie par l'entreprise.

2. Système de création et de gestion de la valeur

Une planification stratégique efficace a pour finalité de créer de la valeur de façon durable mais pose la problématique de sa gestion. La mission essentielle des managers est d'abord de bien identifier les niches de création de valeur au sein de l'entreprise et saisir ensuite les processus et les mécanismes de sa destruction le moment venu pour passer à une création de valeur qualitativement supérieure.

3. La gestion des risques

La gestion des risques est au centre de la problématique de la création de la valeur car elle a pour objectif permanent d'identifier et de réduire les menaces pouvant empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Par risques on entend aussi bien les risques financiers que les risques opérationnels et stratégiques.

II.4. La gouvernance interne

Il s'agit d'abord de définir clairement qui fait quoi dans une charte des responsabilités formalisée et documentée : qui est responsable du succès de la stratégie ? Qui est responsable de l'application des décisions prises et des conséquences ? Qui doit être consulté avant une prise de décisions ? Qui doit être informé du résultat d'une action ?

²⁰⁷ Mekideche Mustapha : *Quelle gouvernance pour l'entreprise algérienne ? Entre universalité et spécificité*. Actes du colloque Gouvernance et développement des PME-PMI, CRED (Algérie) et CNAM (France), Algérie, juin 2003.

5. Système de gestion de la performance

Un système de gestion de la performance ne peut être véritablement efficace que s'il est le fruit d'une conception multidisciplinaire. Ici, la définition du concept de la gestion de la performance va bien plus loin que celle du processus traditionnel d'évaluation du rendement que l'on retrouve en GRH ou encore celle des systèmes de contrôle que l'on retrouve en comptabilité et en finance. Elle sous-entend que la performance organisationnelle ne sera maximisée que par la création d'un système reposant sur trois principes fondamentaux : la cohérence, l'intégration et la complémentarité.

II. Gouvernance et Technologies de l'information :

II.1. Définition :

A son niveau fondamental, la gouvernance des TIC définit qui prend des décisions et comment elles sont prises. La gouvernance des TIC est le processus par lequel les organisations alignent les actions des TIC avec les finalités et les objectifs. Cela implique l'établissement d'une hiérarchie des décisions et d'un cadre structurel de responsabilité pour encourager des actions et des comportements adéquats lors du déploiement et l'utilisation des TIC. Par conséquent, les objectifs majeurs de la gouvernance des TIC sont²⁰⁸:

- Permettre l'alignement stratégique et tactique des TIC avec les priorités et les objectifs de l'organisation ;
- Comprendre la valeur et l'impact des investissements en TIC (coûts, ressources humaines, et capitaux) ;
- Identifier les opportunités d'amélioration d'usage des TIC ;
- Supporter les processus de prise de décision avec toute transparence ;
- Etablir et soutenir des politiques efficaces des TIC ;
- Etablir des tableaux de bord pour la mesure de la performance organisationnelle ;
- Identifier et réduire les risques ;

La gouvernance des TIC est typiquement construite autour d'un ensemble d'unités, groupes, comités et individus qui ont des rôles bien définis et spécifiques.

II.2. Pourquoi l'amélioration de la gouvernance des TIC est elle si importante ?

Les TIC sont une composante fondamentale de chaque aspect de la mission de l'organisation. Une grande partie des actions au sein de l'organisation se basent intensivement sur les TIC. Ainsi, elles ont un impact majeur sur les résultats de l'organisation et représentent des investissements considérables (personnel, consolidation, espace, matériel, etc.). Dans certaines situations, les TIC sont considérées comme un levier stratégique servant de base pour les stratégies de changement organisationnel (re-engineering).

III. Qu'est ce qu'une stratégie d'intégration ?

A la fin des années 90, certains pays du continent africain ont connu des taux de croissance économique satisfaisants. Parmi les pays à plus forte croissance, on peut retenir l'Ouganda, le Ghana, le Cameroun, la Côte D'ivoire, ainsi que le Maroc ou la Tunisie.

En dépit de ce facteur d'espoir, il reste beaucoup à faire pour corriger les effets dévastateurs sur plusieurs pays de la région pour parer aux périodes de stagnation voire de déclin. La volatilité des marchés internationaux observée depuis le milieu des années 1970, a eu des effets pervers en Afrique. En dépit d'une pression considérable des gouvernements donateurs ou des bailleurs de fonds multilatéraux, les responsables de politique économique en Afrique ont toujours été sceptiques, sur l'opportunité d'ouvrir leurs économies en réduisant le rôle de l'Etat. En conséquence, les réformes

²⁰⁸ Cobit (Control Objectives for Information and related Technology). In Information Systems Audit and Control Association (ISACA), <http://www.isaca.org/>

commerciales visant l'intégration euro-méditerranéenne ont progressé de façon au mieux graduelle, quand elles n'ont pas connu des pauses ou des inflexions²⁰⁹. L'une des causes habituellement avancées dans la littérature, pour expliquer les variations dans les réformes, est l'application inappropriée des réformes de politique économique²¹⁰.

En matière d'échanges extérieurs, il existe un consensus relatif sur ce qu'est une stratégie raisonnable d'échanges extérieurs favorables aux pays africains. Ce consensus peut être formalisé par quelques propositions²¹¹ :

- Dé-monopoliser le commerce extérieur ;
- Simplifier le régime des importations ;
- Réduire les procédures discrétionnaires et adopter des procédures douanières transparentes ;
- Substituer les restrictions quantitatives par les tarifs ;
- Eviter des variations accusées dans les taux de taxation nominale ou alors des taux de taxation effective très élevée ;
- Autoriser l'accès aux intrants importés à des exportateurs des zones franches ;
- Réduire les biais anti-exportateurs ;
- Ne pas taxer très fortement les produits agricoles ;
- Accès à l'endettement bancaire et au capital risque ;
- Augmentation de l'offre des titres sur le marché financier ;
- Ouverture du capital des sociétés ;
- Sécurisation juridique des ententes entre associé ;
- Enfin devraient intervenir des effets directs sur l'offre elle-même, par réallocation des facteurs sous l'effet de modification des prix relatifs induits par la concurrence extérieure.

Ces propositions donnent donc une grande marge de manœuvre aux responsables de politique économique, pour faire leurs propres choix en matière de politiques commerciales ou industrielles. Certains pays ambitieux en matière de réformes comme l'Ile Maurice, le Ghana et l'Ouganda, ont mis en œuvre l'essentiel de l'agenda des réformes suscitées. D'autres pays ont fait bien moins de réformes. Les droits de douane restent élevés, les monopoles de commerce extérieur continuent de prévaloir dans de nombreux secteurs, les exportations de produits agricoles sont toujours taxées, et les procédures de commerce extérieur sont toujours soumises au secret et à la corruption²¹².

IV. Facteurs technologiques : Les politique en matière d'innovation

Les pays du Maghreb, en l'occurrence l'Algérie, allouent peu de ressources à la R&D, entre 0.3% et 1% du PIB en moyenne²¹³, alors que ce même taux est de 2.5% en Allemagne, 2.1% en France, 1.8% en Royaume-Uni, 2.7% aux E.U.A et 3.4% au Japon²¹⁴.

Les entreprises publiques ou privées ne développent pas une recherche d'envergure, leurs liens avec les équipes universitaires connaissent depuis les années 1990 une évolution significative mais lente. Une faible part de la recherche est réalisée par les grands groupes industriels, qui mènent une recherche inscrite dans leur stratégie de développement.

Par contre les PME, qui constituent pourtant l'essentiel du tissu industriel maghrébin, croient peu en la recherche et sont peu innovatrices. Dans leur majorité, elles consistent en des unités de transformation de taille modeste à la fois sous-encadrées, sous-capitalisées et sous informatisées. Leur

²⁰⁹ Henri Regnault : « Intégration euro-méditerranéenne et stratégies économiques », 2003.

²⁰⁹ Valérie Boronod et al. : Commerce international, marketing et négociation, Bréal, 1998.

²¹⁰ Dani Rodrik : La réforme des politiques commerciales est-elle Vraiment possible en Afrique ? Journal of African Economies, vol. 7 supplément n°1, pp. 10-36, 1998.

²¹² Bichara.K. : Ajustement structurel au Maghreb, revue Alternatives Sud, vol. II, n°3, l'Harmattan, 1995.

²¹³ Djeflat.A. et Zghal.R. : Science, technologie et croissance au Maghreb, réseau Maghtech, 1995.

²¹⁴ Rapport de l'Association des Professionnels de la Traduction des Brevets d'Invention (2009) <http://www.aprobi.asso.fr/>

management est souvent de type familial, peu évolué et dans bien des cas dépourvu de vision stratégique et fermé à l'innovation²¹⁵.

On remarque une absence de liens interactifs entre l'université et l'industrie avec pour effet négatif que le potentiel d'assistance technique et d'adaptation des technologies dont disposent les établissements d'enseignement supérieur est faiblement employé par les secteurs productifs, et plus particulièrement les PME.

Diverses mesures doivent être initiées, dans le cadre du partenariat avec l'UE, afin²¹⁶ :

- D'identifier les besoins de l'économie dans le domaine de la recherche scientifique et technique et favoriser la constitution de réseaux autour des pôles universitaires ;
- D'intégrer les préoccupations de la vie économique et socioculturelle dans la politique de recherche scientifique et de développement technologique ;
- Regrouper et renforcer les équipements existants dans quelques universités ou centres de recherche et les gérer de façon rationnelle afin de les mettre à la disposition de tous les opérateurs, aussi bien des chercheurs que du monde de la production.

V. Facteurs environnementaux et globalisation : quels rapports ?

Parallèlement à la mondialisation des économies et à la libéralisation croissante des échanges commerciaux, les politiques d'environnement ont acquis une dimension planétaire et interfèrent de plus en plus avec le champ économique.

Au cours des dernières décennies, la communauté internationale a pris conscience de la nécessité d'une concertation mondiale, que ce soit pour parer à l'épuisement des ressources naturelles ou à la disparition d'espèces menacées, préserver la diversité biologique de la planète, ou enrayer l'accumulation exponentielle de pollutions ou de produits toxiques dans le sol, l'océan, l'atmosphère et la stratosphère. Ainsi, les politiques environnementales ont dû élargir leur champ pour prendre en compte les effets transfrontaliers et globaux des activités humaines²¹⁷.

Depuis le Sommet de la Terre qui s'est tenu à Rio en 1992, une nouvelle génération d'Accords Multilatéraux d'Environnement (AME) a vu le jour, avec un objectif plus marqué de développement durable²¹⁸.

Le Comité sur le Commerce et l'Environnement (CCE) au sein de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) a pour objectif d'identifier les relations entre les mesures commerciales et les mesures environnementales de manière à promouvoir le développement durable et faire des recommandations appropriées pour déterminer s'il y a lieu de modifier les dispositions du système commercial multilatéral, en respectant le caractère ouvert, équitable et non discriminatoire.

Les mesures avancées pour atteindre ces objectifs sont, notamment²¹⁹ :

- La protection de la vie et de la santé des hommes, animaux et végétaux ;
- La préservation des ressources naturelles non renouvelables ;
- L'accord sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) ;
- L'accord sur les mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS) ;
- L'accord sur l'Agriculture qui contient différentes dispositions limitant les incitations en faveur de modes d'exploitation dommageables à l'environnement : clauses concernant l'accès aux marchés, les subventions nationales et la compétitivité des exportations ;
- L'accord sur les Subventions et les Droits Compensatoires qui autorise les subventions environnementales, sous certaines conditions ;

²¹⁵ Rapport de synthèse des actes du colloque Gouvernance et développement de la PME, CREAD, 2003.

²¹⁶ Djeflat.A. : Strategies of science and technology-based development and transition : the Maghreb perspective, Science Technology & Development, vol. 13 (3), 1995.

²¹⁷ Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture <http://www.fao.org/>.

²¹⁸ Sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg <http://www.sommetjohannesburg.org/>.

²¹⁹ Le développement durable, stratégies de l'OCDE pour le XXI^e siècle, OCDE 1997.

- L'accord ADPIC sur les Droits de Propriété Intellectuelle en relation avec le Commerce qui encourage les innovations ayant un impact favorable à l'environnement, et qui considère non brevetables certaines inventions dommageables à l'environnement ;

Outre ces mesures, s'ajoutent d'autres considérations d'ordre sociétal qui visent le bien être des consommateurs et leurs exigences quant aux procédés et méthodes de production.

VI. L'intégration internationale des économies maghrébines : un passage nécessaire par le contexte euro-méditerranéen

Depuis leurs indépendances, les pays du Maghreb ont cherché à mettre en valeur leurs avantages comparatifs pour tenter d'améliorer la position occupée dans l'économie mondiale. Au cours des années quatre-vingt, les modèles de développement autocentré ont montré leur limites : crise de la dette (Maroc, Algérie), contre-choc pétrolier (Algérie). Tous les pays du Maghreb ont entrepris de réduire l'emprise de l'état sur l'économie à la suite de la mise en place des plans d'ajustement structurel en contrepartie des programmes de rééchelonnement de leur dette extérieure (Maroc en 1983 et Algérie en 1994 et 1995). La première phase de ce mouvement de libéralisation a porté sur le rétablissement des équilibres macro-économiques globaux, selon le schéma classique de l'ajustement structurel visant à réduire l'excès de la demande : diminution des déficits publics et courants, baisse du rythme de l'inflation.

VI.1. Spécialisation des pays du Maghreb

Les pays maghrébins se caractérisent par des structures économiques qui semblent mal adaptées aux conditions nouvelles de la compétitivité et de la nouvelle donne en matière de spécialisation²²⁰. La structure de leurs exportations se traduit par une spécialisation type PVD: produits énergétiques et miniers, textile-habillement, produits agricoles. L'Algérie exporte essentiellement des hydrocarbures en grande partie à l'état brut (Tableau 1), tandis que le Maroc et la Tunisie exportent des produits primaires et des biens manufacturés.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Agriculture, pêche, chasse	1524,3	1776,4	1597,6	1771,9	2600	2325,9	2475
Eau et Energie	146,6	148	134,3	32,5	0	0	0
Hydrocarbures	1611000	1428524	1445000	1850000	2276827	3355000	3895736,2
Mines et carrières	1846,9	1776,4	1856,3	989,7	2010,6	1650,5	2838,6
Industries sidérurgiques, métal, mécan, élect	12548,8	13619,1	17864,2	11408,7	15427,2	22219,3	37563
Chimie, caoutchouc, plastiques	26503,7	30643	28934,4	31843,3	34153,1	34854,7	31558,7
Industries agro-alimentaires, tabacs, allumettes	1333,7	888,2	2017,8	2303,7	3408,8	3092,8	4118,6
Industries textiles, bonneterie, Confection	65,8	296,1	267,4	271,9	326	237	367,1
Industries des cuirs et chaussures	542,6	1184,3	1916,2	1512	1008,5	573,3	1186,2
Industries du bois, liège, papier, etc	1500,4	1184,3	1479	1559,1	1563,2	1434,6	1130,2
Industries diverses	157,6	148	63,4	277,6	49,7	54,6	364,9
Total	1657215,6	1480335,8	1501191,9	1902053,5	2337447,8	3421548,3	3979000,9

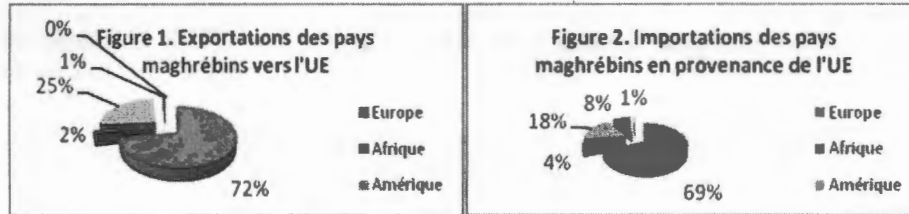
Tableau 1. Evolution des exportations de marchandises selon le secteur d'activité (Millions DA)

Source. Office National des Statistiques

VI.2. La place privilégiée de l'Europe

Les pays maghrébins gravitent autour du pôle européen avec lequel ils réalisent la plus grande partie de leurs échanges. La part de l'Europe dans les exportations algériennes est comprise dans une fourchette de 70-80%, respectivement 60-70% pour les importations (Figure 1 et 2).

²²⁰ Kedadjian G. : La création d'une zone de libre-échange entre l'Union européenne et le Maghreb, Journée d'études GEMEDEV, CERCA, 1994.



La France demeure certes parmi les premiers clients des pays du Maghreb, mais son poids n'a cessé de s'effriter depuis le milieu des années 80 au profit de l'Italie, de l'Espagne et de l'Allemagne (Tableaux 2 et 3).

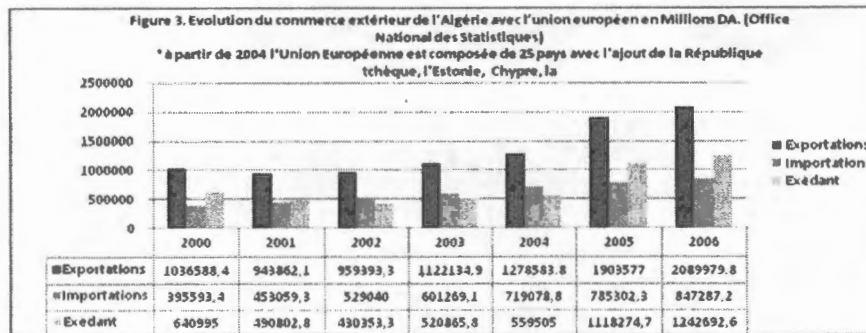
Pays	2003	%	Pays	2004	%	Pays	2005	%	Pays	2006	%
U.S.A	378 658,60	19,9	U.S.A.	517 111,70	22,1	U.S.A.	788 237,90	23	U.S.A.	1082428,1	27,2
Italie	364 588,20	19,2	Italie	372 786,40	15,9	Italie	560 186,70	16,4	Italie	678621,5	17,1
France	238 838,10	12,6	France	280 513,60	12	Espagne	375 319,30	11	Espagne	435899,9	11
Espagne	231 309,20	12,2	Espagne	263 142,30	11,3	France	341 786,30	10	France	333003,9	8,4
Pays Bas	130 876,40	6,9	Pays Bas	173 028,00	7,4	Pays Bas	224 870,40	6,6	Canada	260760,8	6,6
Canada	107 702,50	5,7	Canada	142 993,90	6,1	Brésil	214 371,70	6,3	Pays Bas	207254,8	5,2
Brésil	86 765,20	4,6	Brésil	137 732,80	5,9	Canada	168 290,90	4,9	Belgique	145591,5	3,7
Turquie	82 223,00	4,3	Turquie	98 926,20	4,2	Turquie	128 320,80	3,8	Brésil	137867,6	3,5
Belgique	54 600,30	2,9	Belgique	57 377,30	2,5	portugal	124 225,90	3,6	Turquie	135833	3,4
Portugal	41 838,00	2,2	Portugal	57 378,90	2,5	Belgique	116 096,10	3,4	G. Bretagne	118305,7	3

Tableau 2. Les dix premiers clients de l'Algérie : Exportations En Millions de DA. Source. Office National des Statistiques

Pays	2003	%	Pays	2004	%	Pays	2005	%	Pays	2006	%
France	250 264,40	23,9	France	295 538,20	22,5	France	328 137,80	22	France	317 122,70	20,3
Italie	98 587,70	9,4	Italie	111 397,20	8,5	Italie	111 819,80	7,5	Italie	136 676,90	8,8
Allemagne	68 070,20	6,5	Allemagne	86 332,60	6,6	U.S.A	99 314,70	6,6	Chine	124 047,70	8
Espagne	57 462,10	5,5	U.S.A	77 180,10	5,9	Chine	97 809,40	6,5	Allemagne	107 252,00	6,9
U.S.A	54 574,90	5,2	Chine	65 997,40	5	Allemagne	93 739,80	6,3	U.S.A	103 181,90	6,6
Chine	40 116,60	3,8	Espagne	63 546,40	4,8	Espagne	70 991,30	4,8	Espagne	74 583,30	4,8
Turquie	33 883,50	3,2	Japon	47 320,50	3,6	Japon	57 301,70	3,8	Turquie	51 634,70	3,3
Grande Bretagne	31 800,90	3	Argentine	42 508,70	3,2	Turquie	44 452,60	3	Japon	51 551,00	3,3
Japon	29 411,00	2,8	Turquie	42 109,40	3,2	Argentine	43 408,20	2,9	Argentine	45 838,10	2,9
Russie	24 378,40	2,3	Belgique	35 322,00	2,7	Ukraine	39 884,50	2,7	Belgique	38 380,20	2,5

Tableau 3. Les dix premiers pays fournisseurs de l'Algérie : Importations En Millions de DA. Source. Office National des Statistiques

L'Europe constitue l'espace naturel d'intégration des pays maghrébins à l'économie internationale. Cette intégration naturelle a été renforcée par les accords de coopération ou d'association (en particulier le Maroc et la Tunisie), qui prévoyaient un accès préférentiel au marché européen.



La protection des secteurs sensibles constitue donc le principal reproche généralement fait à la politique de l'UE à l'égard des pays du Maghreb : les produits agro-alimentaires et le textile habillement sont au cœur du débat. L'Europe a limité l'accès à son marché là où la concurrence de ses voisins était la plus sensible. Les pays maghrébins n'ont pas, non plus, tous su utiliser le levier commercial qui leur était fourni.

Le double déséquilibre dans les échanges euro-maghrébins semble se renforcer. Le premier déséquilibre tient au fait que l'Europe est le principal partenaire commercial du Maghreb alors que celui-ci vient, selon les années, en position lointaine dans les échanges de l'UE. Le second est lié au fait que l'Europe exporte de plus en plus vers la zone Maghreb, alors que les exportations de cette dernière stagnent rendant cette zone structurellement déficitaire.

VII. Quelques résultats empiriques

A travers cette étude, le segment des PME-PMI a été sélectionné. Elles œuvrent dans différents domaines d'activité. Les entreprises ont été sélectionnées à partir des données existantes sur le site de l'office national des statistiques ONS. Sur la base de d'un échantillon de 40 entreprises contactées, 37 ont répondu. Le nombre de réponses utilisables était de 33.

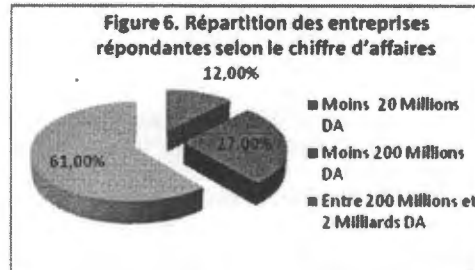
VII.1. Profil des entreprises répondantes

Selon la figure 4 qui représente la répartition des entreprises répondantes selon le secteur d'activités²²¹, 24 % des répondants œuvrent dans les industries de sidérurgie, mécaniques, métalliques et électroniques. Un pourcentage de 16 % pour l'agriculture, pêche et chasse. 13% pour les industries de mines et les industries chimiques. 7% et 3% pour l'agro-alimentaire et les hydrocarbures respectivement.

²²¹ Office National des Statistiques (ONS) www.ons.dz



Le nombre d'employés et le chiffre d'affaires sont des caractéristiques pertinentes pour analyser la taille et le profil des organisations répondantes (TPE très petite entreprise, PE petite entreprise et ME moyenne entreprise)²²². Les répondants sont constitués en grande partie d'entreprises comptant entre 50 et 250 employés (53%) et entre 200 et 2 milliards de dinars de chiffres d'affaires (61%) (Figure 5 et 6).



VII.2. Perception du concept de la gouvernance par les répondants

A travers les réponses des dirigeants questionnés nous avons rapproché leurs points de perception du concept de gouvernance selon huit axes communs. Il s'agit des axes suivants (figure 7) :

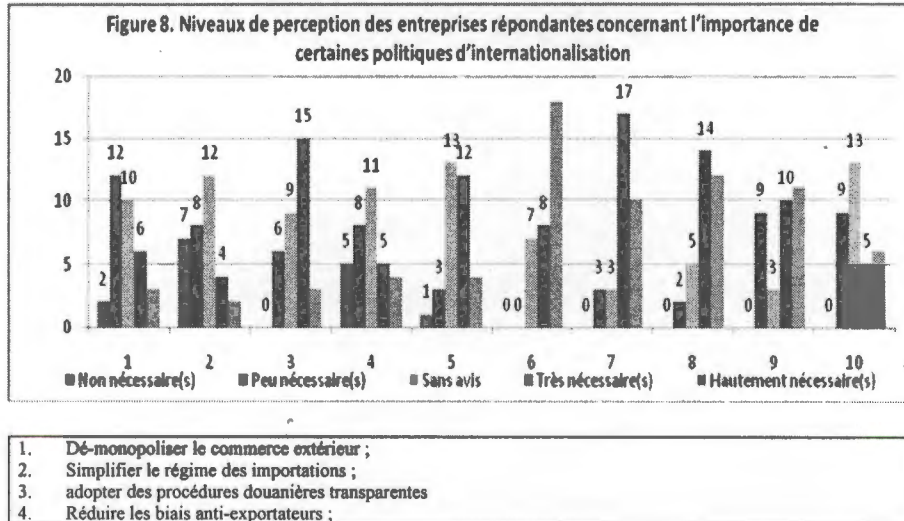
²²² Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat <http://www.pmeart-dz.org/>



Pour 24% des répondants la gouvernance signifie la gestion efficace, et pour 21% elle désigne le processus de réalisation des objectifs de la firme. Peut de répondant ont signalé la dimension juridique, de responsabilité ou d'éthique du concept de gouvernance. Nous remarquons donc que l'aspect de gestion règne sur la définition du concept de gouvernance. En demandant à un dirigeant de décrire en quelques mots ce que peut être la gouvernance, il aura tendance à privilégier la voie de signification du terme lui-même : gouverner c'est gérer et présider, donnant ainsi lieu à un appauvrissement du contenu du concept.

VII.3. Politiques d'intégration

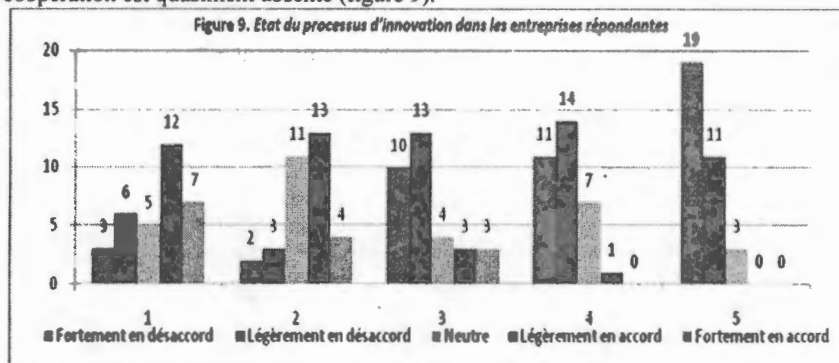
Les résultats montrent que pour certaines politiques d'intégration en vue de l'internationalisation, les entreprises algériennes sont totalement conscientes de leur nécessité. A titre d'exemple, 54 % des répondants pensent que l'adoption des procédures douanières plus transparentes est hautement ou très nécessaire pour activer le commerce extérieur, 78 % et 81% répondent aussi que l'amélioration des conditions d'accès aux crédits (niveaux de garanties exigés, décentralisation des processus de traitement des dossiers, etc.) (figure 8).



5.	Ne pas taxer très fortement les produits agricoles ;									
6.	Accès à l'endettement bancaire et au capital risque ;									
7.	Augmentation de l'offre des titres sur le marché financier ;									
8.	Ouverture du capital des sociétés ;									
9.	Sécurisation juridique des ententes entre associés ;									
10.	Réallocation des facteurs sous l'effet de modification des prix relatifs induits par la concurrence extérieure.									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Non nécessaire (s)	6 %	21 %	0 %	15 %	3 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Peu nécessaire (s)	36 %	24 %	18 %	24 %	9 %	0 %	9 %	6 %	27 %	27 %
Sans avis	30 %	36 %	27 %	33 %	39 %	21 %	9 %	15 %	9 %	39 %
Très nécessaire (s)	18 %	12 %	45 %	15 %	36 %	24 %	51 %	42 %	30 %	15 %
Hautement nécessaire(s)	9 %	6 %	9 %	12 %	12 %	54 %	30 %	36 %	33 %	18 %

VII.4. PME et innovation :

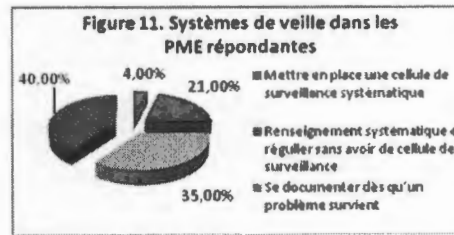
Au sujet de l'innovation, les résultats ont indiqué que 57 % des répondants affirment qu'il existe au moins une personne dans l'entreprise chargée de l'amélioration des produits et/ou services offerts. De plus, au niveau de l'entreprise, une part intéressante des répondants (51%) déclarent qu'ils utilisent une infrastructure technique qui améliore la qualité de l'innovation (utilisation des micro-ordinateurs, logiciels, progiciels, etc.). Toutefois, il faut signaler qu'en matière de partenariat avec les autres entités concernées par la R&D (université, centres de recherche, etc.), les répondants pensent que la coopération est quasiment absente (figure 9).



1. La présence d'au moins une personne responsable de la recherche et le développement des produits et services vendus à la clientèle ;
2. L'utilisation d'une infrastructure technique qui favorise le processus d'innovation dans l'entreprise ;
3. L'instauration d'un partenariat des stratégies scientifiques avec l'université et centres de recherche qui vise à améliorer les produits et procédés industriels et à mettre au point de nouvelles technologies ;
4. Etablir un partenariat de transfert qui permet de céder à l'entreprise, dans les meilleures conditions d'efficacité scientifique et économique, les résultats de projets de recherche initiés par les universités ;
5. Dépôt régulier des brevets.

	1	2	3	4	5
Fortement en désaccord	9 %	6 %	30 %	33 %	58 %
Légèrement en désaccord	18 %	9 %	39 %	42 %	33 %
Neutre	15 %	33 %	12 %	21 %	15 %
Légèrement en accord	36 %	39 %	9 %	3 %	0 %
Fortement en accord	21 %	12 %	9 %	0 %	0 %

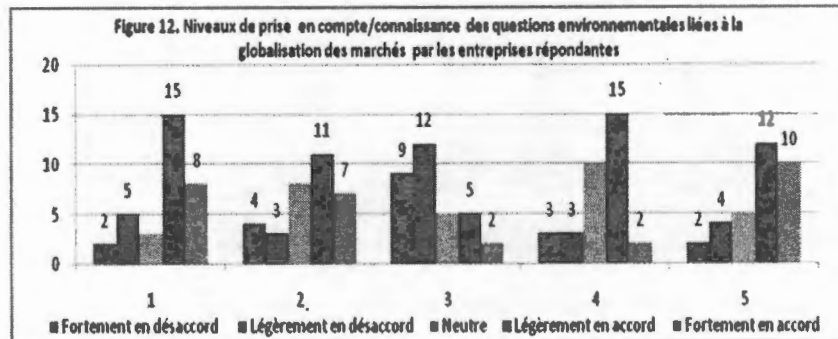
Un autre aspect à considérer est le dépôt régulier des brevets, élément au centre du concept de l'innovation, une grande majorité (91%) des répondants déclarant qu'ils ne déposent pas de brevets, donc ne jamais innover, 5 % déposent rarement des brevets et 4 % en déposent régulièrement (figure 10).



Les veilleurs offensifs sont peu nombreux et ne constituent que 4 % des entreprises interrogées. Les actifs et les réactifs représentent pratiquement 56% des effectifs. Les entreprises qui ne font rien ou juste ce qui est nécessaire, les dormeurs, représentent plus d'un tiers de l'échantillon, ce qui constitue le premier type d'entreprise rencontré (figure 11).

VII.5. PME et facteurs environnementaux :

Outre les indices liés à l'innovation, une autre dimension nécessaire pour l'entreprise dans son projet d'internationalisation a été étudiée. Il s'agit des rapports existant entre le commerce et la protection de l'environnement pour le développement durable. Bien que le contenu de ces accords soit très vaste, nous avons essayé d'en extraire l'essentiel en cinq mesures. La plupart des aspects environnementaux sont relativement connus et pris en considération par les répondants. Environ 70% ont répondu que les produits doivent respecter les critères de protection de la vie et de la santé des



hommes, animaux et végétaux (figure 12).

1.	La protection de la vie et de la santé des hommes, animaux et végétaux ;				
2.	La préservation des ressources naturelles non renouvelables ;				
3.	L'accord sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) ;				
4.	L'accord sur les mesures sanitaires et phytosanitaires (SPS) ;				
5.	L'accord ADPIC sur les Droits de Propriété Intellectuelle en relation avec le Commerce qui encourage les innovations ayant un impact favorable à l'environnement, et qui considère non brevetables certaines inventions dommageables à l'environnement ;				
	1	2	3	4	5
Fortement en désaccord	6 %	12 %	27 %	9 %	6 %
Légèrement en désaccord	15 %	9 %	36 %	9 %	12 %
Neutre	9 %	24 %	15 %	30 %	15 %
Légèrement en accord	45 %	33 %	15 %	45 %	36 %
Fortement en accord	24 %	21 %	6 %	6 %	30 %

VII.6. Un bref aperçu sur les PME maghrébines :

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

La situation de l'Algérie semble encore constituer un cas à part. Le secteur public y est encore dominant. Le secteur privé et plus particulièrement la PME sont encore en phase de croissance. En conséquence, la PME algérienne fait face à plusieurs contraintes qui entravent son fonctionnement : la présence de produits de contrefaçon, les lourdeurs bureaucratiques et les difficultés d'accès aux financements bancaires. Ainsi, la PME algérienne est la plus fragile de l'espace méditerranéen²²³.

Faute de statistiques fiables, il est difficile de dresser un profil représentatif de la PME maghrébines en générale et de la PME algérienne en particulier. En outre, le poids du secteur informel n'est pas insignifiant dans les économies maghrébines puisqu'il est estimé entre 20 et 40 % du total de l'activité économique. Ainsi, il n'est pas sans effet sur la réalité de la PME maghrébine. Toutefois, et selon le programme d'appui aux PME-PMI²²⁴, il existe trois catégories de PME :

- **PME en état de passivité et de survie** : se sont celles qui constituent la majorité de la population des PME. Elles sont caractérisées, pour la plupart, par des difficultés financières, une perte de position sur leur marché traditionnel.
- **PME en état de croissance** : qui ne connaissent pas de difficultés financières, elles cherchent à conserver ou améliorer leurs positions sur leur marché traditionnel, principalement domestique.
- **PME en état d'excellence** : dont la situation financière est satisfaisante, leur organisation et leur management sont très modernes et leur position sur le marché est compétitive.

Pour le cas de l'Algérie, le Maroc et la Tunisie, il n'existe pas de données quantitatives qui permettent d'établir des ordres de grandeur. Nous pouvons juste donner une estimation de ces trois catégories à : quelques dizaines de PME pour l'état d'excellence, quelques centaines pour l'état de croissance et quelques milliers pour l'état de passivité et de survie. La Mauritanie et la Libye sont épargnées faute d'informations disponibles.

VII.7. Analyse par échelonnement multidimensionnel (MDS) de la dimension R&D :

A l'exception des données relatifs à la recherche et le développement dans les PME maghrébines, et faute de statistiques et de chiffres clés, il nous a été difficile de dresser des cartes de positionnement multidimensionnelles pour un ensemble de variables étudiées afin de permettre une comparaison entre les PME des différents pays de Maghreb. L'objectif d'une analyse MDS est de fournir une représentation visuelle d'un modèle de proximités (c.-à-d., similarités ou distances) parmi un ensemble d'objets.

Le MDS est considéré comme une technique alternative à la méthode d'analyse factorielle. En général, l'objectif est de détecter les dimensions sous-jacentes significatives qui permettent au chercheur d'expliquer des similarités ou des dissimilarités (distances) observées entre les objets enquêtés²²⁵. L'évaluation de la qualité de la représentation se fait à travers la valeur de stress de Kruskal et le diagramme de Shepard. Le stress de Kruskal calcule les erreurs quadratiques par rapport aux disparités et en les divisant par la somme des carrés des distances. Sa formule est la suivante :

$$\sigma_1 = \sqrt{\frac{\sum_{i < j} w_{ij} (D_{ij} - d_{ij})^2}{\sum_{i < j} w_{ij} D_{ij}^2}}$$

²²³ Conseil National pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises. (<http://www.magharebia.com/>), le 23/01/2008.

²²⁴ Ministère de la PME et de l'Artisanat <http://www.pmeart-dz.org/>

²²⁵ Cox T.F. and Cox M.A.: Multidimensional Scaling Second edition. Chapman & HallCRC, (2001).

Où d_{ij} représente la disparité entre l'individu i et l'individu j , et d_{ij} la distance euclidienne entre ces mêmes individus pour la représentation obtenue. w_{ij} est le poids affecté à la proximité ij (par défaut sa valeur est 1).

Donc, outre la mesure de stress, et pour juger de la qualité du résultat obtenu, le diagramme de Shepard, qui permet de comparer les dissimilarités aux distances et d'observer les ruptures dans l'ordination des distances, est une méthode empirique très fiable. Plus le graphe est linéaire, meilleure est la représentation. Un seuil de stress de 0.14 est identifié²²⁶. Sa diminution indique une représentation améliorée dans l'espace euclidien des variables considérées.

	Algérie ¹	Tunisie ²	Maroc ³	France ⁴	Allemagne ⁵	Royaume-Uni ⁶
Nbre de brevets/ans	304	385	411	1537	9593	1655
Les dépenses en R&D (% PIB)	0,5	0,27	0,28	2,1	2,5	1,8
% PME tissu industriel	34,52	55,6	98	99,5	99,7	90

Source :

¹ Bulletin d'information statistique (2008) du Ministère de la PME et de l'Artisanat

<http://www.pmeart-dz.org/fr/statistiques.php>

² Ministère de l'économie et de la finance, direction de la politique économique générale

<http://www.finances.gov.ma/>

³ Unité de Promotion des Investissements (UPI) de Tunisie <http://www.upi.org.tn/>

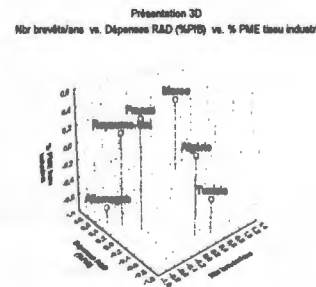
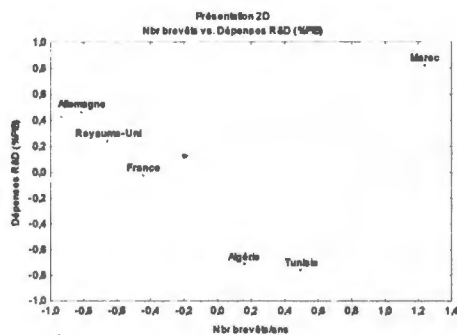
⁴ Ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi

<http://www.pme.gouv.fr/economie/chiffrecléfspme/index-d.htm>

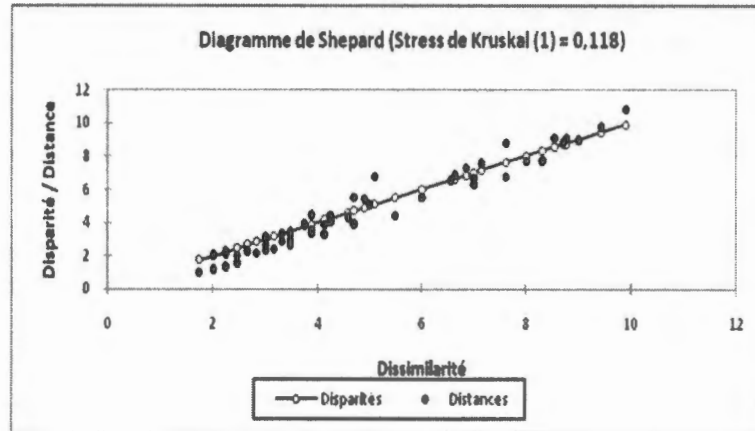
⁵ Allemagne, faits et réalités <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/fr/leconomie/contenu/themes/les-pmepmi-des-piliers-de-leconomie.html?type=1>

⁶ Données statistiques sur les PME en Europe http://fr.articlesbase.com/article_164754.html

Tableau 4. Quelques chiffres clé relatifs à la R&D dans les PME maghrébines et européennes



²²⁶ Dickes, P., Tournois, J., Flieller, A., & Kop, J.-L. (1994). *La psychométrie*. Paris : Presses universitaires de France.



Cette représentation MDS a fait émerger trois groupes. Le premier (Allemagne, France et Royaume-Uni) chose plutôt logique étant donné que les trois pays sont situés dans un stade assez avancé en matière de gestion de l'information stratégique et de l'innovation.

Le deuxième groupe (Algérie et Tunisie) est celui des pays qui sont encore dans un stade tardif dans le domaine. Ils sont caractérisés par un comportement relativement proche l'un de l'autre. Le dernier groupe, représenté par le Maroc uniquement, un pays un peu plus avancé en matière de recherche et développement en comparaison avec l'Algérie et la Tunisie. Il est à remarquer qu'en dépit de ce positionnement, le Maroc reste encore plus proche au deuxième groupe (Algérie et Tunisie) en termes de distance euclidienne.

VIII. Commentaires :

Pour qu'une entreprise, attirée par l'appât du gain, arrive à étendre son activité au-delà des frontières de l'état, stratégie essentiel pour la croissance et le développement, elle doit tirer avantage de ces politiques de gouvernance des TIC en vue de l'internationalisation.

Généralement, dans les PME, lors de tout effort déployé pour innover ou améliorer les produits existants, il n'existe aucun type de coopération entre la fonction de R&D et la fonction du marketing (si elle existe). Ce point de vue peut se renforcer encore, ce qui est moins prometteur, par une culture de gestion développée par certaines PME qui se trouvent dans une situation de stabilité du marché où la nécessité de présence d'une véritable collaboration entre fonction de marketing et la fonction de R&D se réduit au deuxième rang, or que dans une économie de marché, ce ne sont pas les entreprises qui mènent, mais les consommateurs.

Que les facteurs environnementaux soient pris en compte en est une chose, leur respect et leur application concrète en est une autre. Il est clair que les chefs d'entreprises pensent que le respect des normes environnementales est nécessaire alors qu'en réalité ces normes sont mal engagées dans le processus d'internationalisation parce qu'il n'existe aucune convention explicite nationale sanctionnant les entreprises qui ne respectent pas ces normes. La plupart des conventions existantes se portent sur le processus d'échange et l'état du produit sans aucune référence aux procédés de production.

Toutefois, et à travers la synthèse des résultats de cette étude, nous pensons qu'il existe un ensemble de contraintes, traduites pratiquement en des faiblesses, qui entravent le chemin de croissance et d'intégration des PME maghrébines dans le contexte euro-méditerranéen. Les faibles performances de la PME maghrébine sont liées à des contraintes d'ordre structurel, au mode de management et innovation, et à la difficulté d'adaptation à l'environnement :

A. Contraintes d'ordre structurel :

1. Absence de perspectives : mondialisation, globalisation des marchés sont des concepts pratiquement ignorés, sinon inconnus dans le quotidien de la PME maghrébine.
2. Difficulté d'intégration dans l'environnement : les PME des pays du Maghreb éprouvent des difficultés d'intégration dans l'environnement à tous les niveaux.
3. Etat de l'innovation : rare sont les PME maghrébines qui innovent et qui déposent souvent des brevets.

B. Approche de management et innovation :

La PME maghrébine est familiale. Son promoteur est à l'origine un ancien commerçant. Elle est caractérisé par : l'absence d'une vision stratégique globale dans l'environnement, centralisation des pouvoirs de décision au niveau du premier responsable, absence de systèmes de gestion et de contrôle de la qualité, absence de système de veille économique (plus particulièrement la veille technologique), faible niveau de compétences et de formation.

C. Difficulté d'adaptation à l'environnement :

Il va de soi que pour être compétitive, l'entreprise devra sans cesse déployer des efforts d'adaptation à son environnement. Cela concerne particulièrement le système de Gouvernance incluant les autres institutions partenaires d'affaires, les infrastructures et la gestion des compétences :

1. Système de gouvernance : existence d'un arsenal juridique et réglementaire d'encouragement de l'investissement, d'un système juridique cohérent, d'un système financier performant et efficace, de la transparence des procédures de passation des marchés publics, etc.
2. L'infrastructure : en matière d'infrastructures, on relève aujourd'hui au niveau de la région maghrébine des insuffisances en matière d'offres, de qualité des services et d'efficacité des investissements à réaliser.
3. Gestion des compétences : l'un des facteurs fondamentaux de la compétitivité d'une économie est la capacité de ses hommes à assimiler les évolutions technologiques et à s'adapter aux changements.

Quelle stratégie pour l'intégration ?

L'adhésion des pays du Maghreb à des ensembles économiques plus vastes suppose l'idée implicite que ces pays doivent se préparer à abandonner un certain nombre d'activités protégées et qui ne correspondent pas à un avantage comparatif. Une culture de l'ouverture doit être forgée où chacun soit conscient de la révolution qu'impliqueront l'ouverture et l'intégration des économies maghrébines dans un espace plus large et plus performant.

Conclusion :

A travers les résultats de ce travail, nous avons montré l'énorme écart existant entre les PME maghrébines et les PME des pays de l'Europe en matière de développement scientifique et technologique, et aussi en matière de prise en considération des facteurs environnementaux.

L'effort accompli par les PME maghrébines pour intégrer les préoccupations d'internationalisation dans leurs politiques et stratégies est notable et ne peut être ignoré. Il devra être pris en considération d'une manière plus conséquente dans les réaménagements futurs des accords euro-méditerranéens. Cette stratégie ne pourra en aucun cas relever de la seule responsabilité de la PME, elle devra être assumée en partie par chacun des Etats de la région. Elle sera une œuvre collective impliquant les pouvoirs publics, le secteur bancaire, les organisations patronales et syndicales, les institutions éducatives et de formation, etc.

Synthèse des recommandations

1. L'intégration euro méditerranéenne doit servir de préalable pour une réelle intégration des entreprises algériennes dans l'économie mondiale.

2. Toutes les parties concernées doivent désormais contribuer à un renforcement des capacités techniques et financières des pays tiers méditerranéens.
3. Les pays Maghrébins doivent projeter d'attirer une part plus intéressante des investissements étrangers par l'élimination des contraintes qui découragent la création de nouvelles entreprises et rendent la région moins attractive.
4. La réussite de la création d'une zone de libre échange implique à notre avis la mise en place d'un environnement propice, plus fécond, qui peut se réaliser par la conjonction de facteurs économiques, environnementaux, et technologiques.

Références bibliographiques

- ACCOMEX, *Revue d'Actualités du Commerce Extérieur*, N° 47, septembre-octobre 2002.
- AFCE Association Française pour le Commerce et les Echanges Electroniques : <http://www.afce.asso.fr>
- Ben El Hassan Alaoui : *La coopération entre l'Union européenne et les pays du Maghreb*, Nathan, 1994.
- Bichara.K. : *Ajustement structurel au Maghreb*, revue Alternatives Sud, vol. II, n°3, l'Harmattan, 1995.
- Bichara.K. : *Le partenariat euro-méditerranéen après la conférence de Barcelone*, l'Harmattan, 1997.
- CACI Cambre Algérienne du Commerce et d'Industrie : <http://www.caci.com.dz>
- CCIP Cambre de Commerce de Paris : <http://www.ccip.fr>
- CFCE Centre Français du Commerce Extérieur : <http://www.cfcc.fr>
- Conseil National pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises. (<http://www.magharebia.com/>), le 23/01/2008.
- Cox T.F. and Cox M.A.: *Multidimensional Scaling Second edition*. Chapman & HallCRC, (2001).
- Dani Rodrik : *La reforme des politiques commerciales est-elle vraiment possible en Afrique ?* *Journal of African Economies*, vol. 7 supplément n°1, pp. 10-36, 1998.
- Dickes, P., Tournois, J., Flieller, A., & Kop, J.-L. (1994). *La psychométrie*. Paris : Presses universitaires de France.
- Djefflat.A. : *Strategies of science and technology-based development and transition : the Maghreb perspective*, *Science Technology & Development*, vol. 13 (3), 1995.
- Djefflat.A. et Zghal.R. : *Science, technologie et croissance au Maghreb*, réseau Maghtech, 1995.
- FMI Fond Monétaire International : <http://www.imf.org>
- GATT, *Libéralisation des échanges commerciaux, protectionnisme, et interdépendance*, 1997.
- Henri Regnault : « *Intégration euro-méditerranéenne et stratégies économiques* », 2003.
- Information Systems Audit and Control Association (ISACA), <http://www.isaca.org/>
- Kebadjian G. : *La création d'une zone de libre-échange entre l'Union européenne et le Maghreb*, Journée d'études GEMEDEV, CERCA, 1994.
- Mekideche Mustapha : *Quelle gouvernance pour l'entreprise algérienne ? Entre universalité et spécificité*. Actes du colloque Gouvernance et développement des PME-PMI, CRED (Algérie) et CNAM (France), Algérie, juin 2003
- Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat <http://www.pmeart-dz.org/>
- Ministère de la PME et de l'Artisanat <http://www.pmeart-dz.org/>
- Office National des Statistiques (ONS) www.ons.dz
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture <http://www.fao.org/>
- Rapport de l'Association des Professionnels de la Traduction des Brevets d'Invention (2009) <http://www.aprobi.asso.fr/>
- Rapport de synthèse des actes du colloque Gouvernance et développement de la PME, CREAD, 2003.
- Sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg <http://www.sommetjohannesburg.org/>
- Valérie Boronod et al. : *Commerce international, marketing et négociation*, Bréal, 1998.
- Wolfenshon T. « *Repenser le développement ; défis et opportunités* », Bangkok, Crucead X, février 2000.