

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
EHEC Alger**



**Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Affaires Internationales

Thème :

**Le rôle de la veille stratégique mise en place par
ALGEX dans l'accompagnement des entreprises
exportatrices hors hydrocarbures**

ETUDE DE CAS : ALGEX

Elaboré par :

Mlle Narimane ATIF

Dirigé par :

Mme Ibtissem BRAHITI

Maitre de conférence « B », à EHEC Alger

7^{ème} Promotion

Juin 2020

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
EHEC Alger**



**Mémoire de fin de cycle en vue d'obtention du diplôme de Master
en sciences commerciales**

Option : Affaires Internationales

Thème :

**Le rôle de la veille stratégique mise en place par
ALGEX dans l'accompagnement des entreprises
exportatrices hors hydrocarbures**

ETUDE DE CAS : ALGEX

Elaboré par :

Mlle Narimane ATIF

Dirigé par :

Mme Ibtissem BRAHITI

Maitre de conférence « B », à EHEC Alger

7^{ème} Promotion

Juin 2020

Résumé

Aujourd'hui, face à une pléthore d'informations, les entreprises se trouvent dans l'obligation de réagir afin qu'elles soient au rendez-vous des changements et mutations excessives de l'environnement et faire face aux concurrents nationaux et internationaux.

Connaître et analyser son marché cible a toujours été primordiale pour les entreprises exportatrices, par conséquent, la veille stratégique au sein de ces entreprises se démarque comme une pratique indispensable qui permet de corroborer les choix stratégiques ou bien les invalider et les modifier dans le but de prendre des décisions valables au bon moment.

Dans un pays mono-exportateur comme l'Algérie, le taux des exportations hors hydrocarbures demeure faible face aux exportations hydrocarbures qui représentent la majorité des exportations globales.

A raison de cette grande différence entre ces deux grands piliers des exportations, l'Etat algérien a mis en œuvre plusieurs organismes qui tendent à promouvoir les exportations hors hydrocarbures dont l'ALGEX.

L'objectif de cette étude est donc analyser le rôle de la veille stratégique comme pratique nécessaire à l'obtention des informations, les analyser, stocker et les diffuser aux entreprises exportatrices par l'ALGEX dans le but unique de promouvoir les exportations hors hydrocarbures.

Mot clés : Intelligence économique, Veille stratégique, Exportation hors hydrocarbure, ALGEX.

ملخص

في ظل مواجهة كم هائل من المعلومات اليوم، تجد الشركات نفسها مضطرة للتأقلم والرد من اجل مواجهة التغيرات والتطورات المفرطة في البيئة وكذلك المنافسين الوطنيين والدوليين، لظالما كانت معرفة وتحليل السوق المستهدف أمرًا ضروريًا للشركات المصدرة، وبالتالي، تبرز المراقبة الاستراتيجية داخل هذه الشركات كممارسة أساسية تسمح بتأكيد الخيارات الاستراتيجية أو إبطالها وتعديلها من أجل اتخاذ قرارات صحيحة في الوقت المناسب.

في بلد مصدر احادي مثل الجزائر، لا يزال معدل الصادرات خارج المحروقات منخفضًا مقارنة بصادرات المحروقات التي تمثل غالبية الصادرات الاجمالية،

بسبب هذا الاختلاف الكبير بين هذين الركيزتين الرئيسيتين للصادرات، أنشأت الدولة الجزائرية العديد من المنظمات التي تميل إلى تعزيز الصادرات خارج المحروقات بما في ذلك ALGEX.

وبالتالي، فإن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل دور المراقبة الاستراتيجية كممارسة ضرورية للحصول على المعلومات تحليلها تخزينها ونشرها على الشركات المصدرة من قبل ALGEX بهدف وحيد هو تعزيز الصادرات خارج المحروقات.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، المراقبة الاستراتيجية، الصادرات خارج المحروقات. ALGEX.

Abstract

Today, faced with a plethora of information, companies find themselves obliged to react to the excessive changes and mutations in the environment and face national and international competitors.

Knowing and analyzing the target market has always been essential for exporting companies, thus, the strategic watch within these companies stands out as an essential practice which allows to validate strategic choices or modify them in order to make the right decisions in the right time.

In a mono-exporter country as Algeria, the rate of non-hydrocarbon exports remains low compared to hydrocarbon exports, which represent the majority of global exports.

Because of this great difference between these two main pillars of exports, the Algerian State has set up several organizations, which tend to promote non-hydrocarbon exports including ALGEX.

The objective of this study is to analyze the role of strategic intelligence as a necessary practice for obtaining information, analyzing, storing and broadcasting it to companies exporting non-hydrocarbons by ALGEX with the sole aim of promoting exports excluding hydrocarbons.

Keywords : Economic intelligence, Strategic watch, Non-hydrocarbon export, ALGEX.

Remerciement

Avant tout je tiens à exprimer ma gratitude envers le tout puissant de m'avoir dotée du savoir et de la force pour mener ce travail.

En premier lieu j'exprime ma profonde gratitude à mon encadreur Mme BRAHITI Ibtissem de m'avoir accueillie avec enthousiasme, pour ses conseils et sa bienveillance à ce que ce travail soit accompli dûment.

Je remercie chaleureusement mon encadreur au sein d'ALGEX, Mme CHELAL Akila, pour son soutien, ses conseils et son assistance tout au long de ce travail.

Ainsi, je remercie tous les employés d'ALGEX pour leur gentillesse, précieux conseils et pour leur temps et intérêt qu'ils m'ont accordé.

Durant ces cinq longues années au sein d'EHEC, je tiens à remercier mes enseignants que la mémoire ne sache effacer leurs noms... d'avoir été une source d'inspiration et de fierté et un exemple de passager du savoir et la connaissance.

Je tiens également à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin à ce travail.

Et mes sincères remerciements aux membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

Dédicaces

A la mémoire de ma chère grand-mère mon chagrin est si profond que tu ne sois pas là ce jour... Que ton repos soit doux comme ton cœur le fut.

A la plus affectueuse, A la plus douce, A ma source de bonheur, A ma mère... je ne saurai te remercier assez pour ce que tu as fait pour moi pour y arriver à ce jour, tu resteras a jamais mon exemple dans cette vie, une femme de principes, une femme de valeur.

A mon très cher père... les mots ne peuvent pas décrire mon amour et ma fierté envers toi ... Merci d'être toujours présent pour me soutenir, Merci pour toutes les longues heures d'attente et mes déplacements... Quoique je dise je ne te remercierai jamais assez.

A ma sœur Farah et mon frère Islem qui n'ont pas hésité à m'aider et me soutenir... Je suis tellement chanceuse de vous avoir dans ma vie.

A mes tantes Samia et Sabah pour votre amour, tendresse et des milliers de duaas.

Par peur d'oublier des noms, je dédie ce travail à tous mes amis qui m'ont connu dans ma joie et ma galère avec qui j'ai partagé les bons et les mauvais moments vous étiez d'un support que je n'oublierai jamais.

Et enfin, A toute personne désireuse de se distraire à travers la lecture de ce document, j'espère que vous en tirerez tant de connaissances.

Au tout puissant...

Liste des tableaux

Numéros des tableaux	Intitulé	Page
CHAPITRE 01		
Tableau N°01-01	La différence entre l'intelligence économique et la veille stratégique.	19
Tableau N°01-02	Liste des moteurs de recherche par fonction.	30
Tableau N°01-03	Les avantages et les inconvénients des flux RSS.	32
Tableau N°01-04	Liste des sites de surveillance par fonction.	33
Tableau N°01-05	Liste des outils de traitement par catégorie.	34
CHAPITRE 02		
Tableau N°02-01	Les avantages et les inconvénients de l'exportation contrôlée.	44
Tableau N°02-02	Les avantages et les inconvénients de l'exportation concertée.	45
Tableau N°02-03	les avantages et les inconvénients de l'exportation sous-traitée.	46
Tableau N°02-04	Liste des organismes internationaux d'accompagnement à l'export	50
Tableau N°02-05	Evolution des produits hors hydrocarbures entre 2018 et 2019.	56
Tableau N°02-06	Les principaux clients de l'Algérie en 2019.	57
CHAPITRE 03		
Tableau N°03-01	Taille des entreprises enquêtées.	89
Tableau N°03-02	Statut juridique des entreprises enquêtées.	90
Tableau N°03-03	La durée d'activité des entreprises interrogées.	91
Tableau N°03-04	Répartition des entreprises enquêtées selon leur présence à l'international.	92
Tableau N°03-05	Les contraintes à l'export.	93
Tableau N°03-06	Processus de la veille stratégique d'ALGEX.	108

Liste des figures

Numéro des figures	Intitulé	Page
CHAPITRE 01		
Figure N°01-01	Les volets de l'intelligence économique.	09
Figure N°01-02	Les six dimensions de l'intelligence économique.	13
Figure N°01-03	Les grands types de la veille.	20
Figure N°01-04	L'analyse SWOT	28
CHAPITRE 02		
Figure N°02-01	L'enchaînement des courbes de cycle de vie (pays d'origine et étranger).	47
Figure N°02-02	Taux des exportations hydrocarbures et hors hydrocarbures en Algérie 2019	54
Figure N°02-03	Schéma représentant les exportations hors hydrocarbures en Algérie 2005-2019.	55
CHAPITRE 03		
Figure N°03-01	Les 6 rubriques du CNCPE.	82
Figure N°03-02	Présentation les tailles des entreprises enquêtées.	90
Figure N°03-03	Représentation du statut juridique des entreprises interrogées.	91
Figure N°03-04	Présentation de la répartition des entreprises selon le secteur d'activité.	92
Figure N°03-05	les contraintes à l'export.	94
Figure N°03-06	La pratique des entreprises de la veille stratégique.	94
Figure N°03-07	Degré de suffisance des entreprises sur leurs pratiques de la veille stratégique.	95
Figure N°03-08	Représentation des différents organismes d'accompagnement en Algérie sollicités par les entreprises.	96
Figure N°03-09	Nature des informations demandées par les entreprises enquêtées.	97
Figure N°03-10	Représentation des sources d'obtention des informations d'ALGEX.	98
Figure N°03-11	Taux de participation des entreprises aux séminaires et colloques informationnels d'ALGEX.	98
Figure N°03-12	La participation des entreprises aux foires et salons diffusés par ALGEX.	99
Figure N°03-13	Degré de satisfaction des entreprises par rapports aux services informationnels et d'accompagnement d'ALGEX.	100
Figure N°03-14	Représentation des suggestions des entreprises enquêtées par rapport aux services informationnels d'ALGEX	101

Liste des abréviations

- **ALGEX** : Agence nationale de la promotion du commerce extérieur.
- **ANEXAL** : Association Nationale des exportateurs Algériens.
- **CACI** : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie.
- **CAGEX** : Compagnie Algérienne d'assurance et de Garantie des exportations.
- **CD ROM**: Compact disk Read Only Memory.
- **CMPE** : Centre Marocain de Promotion des Exportations.
- **CNCPE** : Le Conseil National Consultatif de Promotion des Exportations.
- **CNIC** : Centre National de l'Ingénierie de Construction.
- **CNID** : Le Centre National d'Information et de Documentation.
- **CREDOC** : Crédit Documentaire.
- **CEPEX** : Centre de Promotion des Exportations de la Tunisie.
- **DAS**: Domaine d'Activité Stratégique.
- **DVD**: Digital Versatile Disc.
- **EPA** : Etablissement Privé à caractère administratif.
- **EPAL** : Entreprise Portuaire d'Alger.
- **EPIC** : Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial.
- **EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité limitée.
- **FSPE** : Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations.
- **GED** : La Gestion Electronique Documentaire.
- **GTPN**: Global Trade Point Network.
- **H.H** : Hors Hydrocarbures.
- **IBS** : Impôt sur les bénéfices des sociétés.
- **IE**: Intelligence Economique.
- **IT**: Intelligence Territoriale.
- **ONS** : Office National des statistiques.
- **ORPEX** : Organismes Régionaux de Promotion des Exportations.
- **PDF** : Portable Document Format.
- **PP** : PowerPoint.
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise.
- **PMI** : Petite et Moyenne Industries.

- **PROMEX** : Office National de Promotion des Exportations.
- **RSS** : Really Simple Syndication.
- **SAFEX** : La Société Algérienne des Foires et Exportations.
- **SARL** : Société à Responsabilité Limitée.
- **SCI** : Société de Commerce International.
- **SGE** : Société de Gestion Export
- **SNC** : Société en Nom Collectif.
- **SNE** : Stratégie Nationale d'Exportation.
- **SPA** : Société Par Action.
- **SWOT**: Strength Weaknesses Opportunities Threats.
- **TAP** : Taxe sur l'activité professionnelle.
- **TPE** : Très Petite Entreprise.
- **TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication.
- **TLFI** : Trésor de la Langue Française Informatisé.
- **TVA** : Taxe sur Valeur Ajoutée.
- **USB** : Universal Serial Bus.
- **VS** : Veille Stratégique.
- **WTC** : World Trade Center.

Sommaire

Introduction Générale	01
Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique.....	06
Section 01 : Aperçu sur l'intelligence économique.....	07
Section 02 : Les fondements de la veille stratégique.....	15
Section 03 : Les outils de la veille stratégique.....	27
Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises à l'international.....	40
Section 01 : L'accompagnement des entreprises exportatrices à l'international.....	41
Section 02 : Les exportations hors hydrocarbures en Algérie.....	54
Section 03 : Les dispositifs d'aides et d'encouragements aux exportations hors hydrocarbures en Algérie.....	60
Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique d'ALGEX dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.....	73
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	74
Section 02 : Méthodologie et déroulement de l'enquête.....	85
Section 03 : Analyse des résultats, suggestions et perspectives.....	90
Conclusion Générale	115

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Introduction générale

Les mutations de l'environnement que le monde a connu au cœur des années 80 et 90 ont chamboulé les régimes stables de tous les secteurs et sont devenus une source d'incertitude qui se renforcent jour par jour dont la crise mondiale de 2008 a fait preuve. Dans ce contexte les entreprises ont su que la clé principale pour survivre et prendre des décisions stratégiques est la totale connaissance et maîtrise de l'environnement dont elles s'exercent mais aussi avoir la troisième oreille.

Le monde actuel est devenu technologique par excellence. La technologie a envahi tous les secteurs économiques, politiques, scientifiques... et a rendu ce monde informationnel au premier degré. L'information a changé de costume depuis qu'elle est numérisée et circule d'une manière rapide à travers plusieurs plateformes ce qui incite la concurrence entre les entreprises aujourd'hui.

La mondialisation propose plusieurs opportunités mais augmente de même les risques et l'incertitude. Ces entreprises sont entrées dans l'ère de l'improbable puisque elles sont confrontées quotidiennement à des pléthores d'informations qu'elles peuvent être vraies et stratégiques au profit de la performance l'entreprise dans le marché mais aussi fausses, des désinformations et surinformations. C'est pour cette raison que les entreprises sont amenées à pratiquer des rituels afin de connaître la nature de l'information, l'analyser et la traiter pour en fin décider son utilité.

Depuis quelques années, des scientifiques et des professeurs se sont intéressés à ces rituels qui mentent leurs origines lors des guerres et des tactiques militaires. Ils ont développé ce concept graduellement au fur des années jusqu'à l'appelé 'la veille stratégique' qui s'est reposée sur le secteur de recherche, de l'économie et la gestion.

La veille stratégique est comparée souvent à un « radar de l'entreprise, une composante fondamentale de l'intelligence de l'entreprise. Par la veille stratégique, nous désignons le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire les risques liés à l'incertitude »¹. Elle intervient afin de permettre à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques et anticiper les risques et cela par l'utilisation de des outils avancées et sophistiqués destinés principalement aux différentes étapes de la veille stratégiques : L'identification du besoin et l'objectif, la recherche, L'analyse, stockage et diffusion de l'information.

Du fait de la globalisation des marchés et des échanges, les entreprises tendent à étendre leurs activités à l'international en visant des marchés cibles afin de réaliser des profits. Cependant, ces entreprises exportatrices sont confrontées à une féroce concurrence qui nécessite une stratégie de développement judicieuse sur les marchés étrangers ce qui mène les

¹ HUMBERT, (Lesca) : *veille stratégique pour le management stratégique 1994*, in *economies et sociétés série science de gestion*, SG N°20, 1994, P.P. 35.50.

Introduction Générale

responsables à pratiquer la veille stratégique afin de prospector les marchés adéquats, l'établissement des études de marchés, collecte des informations sur les concurrents, sur la fiscalité et les autres axes de l'export.

Depuis longtemps, l'Algérie est connue par sa dépendance à l'égard de ses ressources énergétiques essentiellement le pétrole et le gaz, d'où elle tire la majorité de ses revenus et cela constitue un vrai handicap pour l'économie algérienne face à un taux très minable des exportations hors hydrocarbures.

Cependant, les efforts des entreprises exportatrices hors hydrocarbures à s'ouvrir sur les marchés étrangers ont incité l'Etat Algérien à mettre en place plusieurs dispositifs d'aides et d'accompagnement dans le but d'encourager et pousser les exportateurs algériens à pénétrer le marché étranger et aider le pays à s'en sortir de la dépendance des hydrocarbures.

L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) est l'une des dispositifs d'aides ayant pour but de promouvoir les exportations hors hydrocarbures placée sous tutelle du Ministère du commerce. Elle a comme but principal l'accompagnement des entreprises dans leurs activités à l'export en leur offrant plusieurs services informationnels sur les différentes étapes du processus d'exportation.

C'est à partir de ce constat que nous avons choisi le thème suivant pour notre mémoire « **Le rôle de la veille stratégique mise en place par l'ALGEX dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures** »

Le choix de notre thème est du à plusieurs raisons :

- Le sujet correspond à notre spécialité « Affaires Internationales ».
- Notre curiosité en ce qui concerne la pratique de la veille stratégique dans les dispositifs d'aides à la promotion des exportations hors hydrocarbures et les différents outils employés afin de diffuser des informations pertinentes.
- Notre intérêt accordé sur l'apport des dispositifs d'aides sur les exportations hors hydrocarbures en Algérie.
- Savoir l'avis des exportateurs sur les services informationnels proposés par ALGEX.
- Vérifier si le manque des informations pertinentes consiste l'un des obstacles des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

L'objectif de notre étude est :

- Pouvoir établir des éléments de réponse concernant l'avis des entreprises exportatrices par rapport à l'accompagnement informationnel d'ALGEX dans le but d'apporter une meilleure compréhension du rôle de la veille stratégique mise en place par ALGEX et pouvoir établir en fin des propositions adéquates.
- Découvrir le rôle de la veille stratégique menée par ALGEX et la qualité de ses pratiques afin de diffuser des informations en faveur des entreprises exportatrices.
- Mettre une liaison entre les avis des exportateurs sur les services informationnels d'ALGEX et la qualité de la veille pratiquée au sein de l'agence.

Introduction Générale

Afin de comprendre notre étude, nous avons défini la problématique suivante : « **la veille stratégique mise en place par l'Algex répond-elle aux besoins en accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures ?** »

De cette principale problématique découlent les sous-questions qui guident notre recherche :

- **Sous-question 01** : Quel est le degré de satisfaction des entreprises envers les services d'ALGEX ?
- **Sous-question 02** : Quel est le rôle des pratiques de la veille stratégique dans la promotion des exportations hors hydrocarbures ?
- **Sous-question 03** : Les pratiques d'accompagnement menées par l'ALGEX sont-elles efficaces ?

A partir de ces sous-questions de recherche nous avons posé comme hypothèses :

- **Hypothèse 01** : La pratique de la veille stratégique au sein d'Algex joue un rôle déterminant dans la promotion des exportations hors hydrocarbures.
- **Hypothèse 02** : L'organisme ALGEX utilise des outils de veille performants afin de fournir aux entreprises exportatrices une information pertinente.
- **Hypothèse 03** : Les pratiques de la veille stratégique d'ALGEX préparent le terrain pour les entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Afin d'accomplir notre travail de recherche et pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses ci-dessus nous avons opté pour deux méthodes de recherche différentes ; une approche descriptive et une approche analytique :

- Le cadre théorique qui porte sur deux chapitres théoriques qui consistent à mettre en avant le concept de la veille stratégique et les exportations hors hydrocarbures en Algérie. Nous nous sommes appuyés sur plusieurs sources bibliographiques qui s'intitulent autour de l'intelligence économique, la veille stratégique, le commerce international...
- Et le cadre pratique qui s'est intitulé dans le troisième chapitre et qui était réservé à une analyse quantitative auprès des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie ayant une certaine présence à l'international. Nous avons par suite élaboré un entretien avec quelques responsables d'ALGEX afin de compléter les informations et pouvoir répondre correctement aux questions de départ.

Notre travail est structuré autour de trois chapitres principaux :

- Le premier chapitre portera sur les généralités de la veille stratégique ; l'historique et la définition du concept ainsi les différents étapes du processus de la veille et les outils importants dans sa pratique.
- Le deuxième chapitre sera dédié à l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures ; nous abordons les définitions des concepts fondamentaux dans le commerce international, ainsi nous expliquons l'évolution des exportations hors

Introduction Générale

hydrocarbures en Algérie et en fin nous clôturons par la présentation des différents organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures.

- Le troisième chapitre sera consacré pour une enquête auprès les entreprises exportatrices hors hydrocarbures et un entretien avec les responsables d'ALGEX.

Enfin, une conclusion générale par laquelle nous clôturons notre recherche par affirmer ou infirmer les hypothèses posées et des suggestions susceptibles d'apporter une valeur ajoutée au domaine des exportations hors hydrocarbures en Algérie.

CHAPITRE 01

Généralités sur la veille stratégique

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

Les dernières décennies ont marqué l'avènement de plusieurs concepts dus aux changements rapides de l'environnement économique et social des entreprises, la mondialisation des échanges, le développement des TIC et les lois réglementaires qui ont modifié profondément la perception lointaine de l'entreprise et ses modes de fonctionnement.

Ces modifications dans le paysage économiques et technologique imposent aux entreprises aujourd'hui d'anticiper les changements de l'environnement et prévoir les solutions et les risques, d'améliorer leurs capacités d'innovation, protéger leur patrimoine et influencer leur environnement afin de construire une stratégie adéquate qui leur permet de prendre des décisions stratégiques susceptibles de faire face à la concurrence et augmenter leurs parts de marché.

Les défis pour les entreprises dans leur pays d'origine et à l'international sont multiples et nécessitent une veille de plus en plus judicieuse car l'adaptabilité et la maîtrise de l'environnement notamment à l'international est complexe. Dans le but d'être compétitives, ces entreprises se battent aujourd'hui pour acquérir une information pertinente sur le marché, elles ont trouvé nécessaire d'introduire dans la culture profonde de leur organisme la notion de l'intelligence économique comme une démarche fondamentale qui leur permet de survivre sur cet environnement instable et d'avoir un avantage concurrentiel.

Ce chapitre est divisé en trois (3) sections ; la première est une revue générale sur le concept de l'intelligence économique et les approches théoriques liées à ce concept. La deuxième section met en valeur l'origine du concept de la veille stratégique et ses fonctionnalités. En fin, nous allons clôturer ce chapitre par la présentation des différents outils nécessaires à la pratique de la veille stratégique au sein de l'entreprise.

Section 01 : Aperçu sur l'intelligence économique.

Section 02 : Les fondements de la veille stratégique.

Section 03 : Les outils de la veille stratégiques.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

Section 1 : Aperçu sur l'intelligence économique

Dans cette section nous allons éclairer le concept de l'intelligence économique et cela en mettant en avant un cadre théorique à ce concept et lever toutes les ambiguïtés avec d'autres concepts similaires qui sont apparus au fil du temps.

1- Historique et définitions de l'intelligence économique

L'intelligence économique est devenue depuis la fin du XXe siècle une des pièces maîtresses de la stratégie des entreprises et des politiques d'États. Ses apparitions régulières dans les livres, les conférences guidées par des experts et dans les médias prouvent qu'aujourd'hui elle est devenue une pièce indémontable de toute entreprise, un projet ou une politique extérieure¹.

L'intelligence économique n'est pas un phénomène de mode, c'est un enjeu réel. Elle a pu être perçue comme une discipline éphémère surfant sur la vague de la digitalisation, de la dématérialisation de l'économie du savoir ces trente dernières années. Or, il n'en est rien ; c'est une approche nouvelle qui a émergé grâce aux mutations profondes qui ont frappé l'économie mondiale.

Le concept *intelligence économique* a été utilisé depuis plusieurs années mais par autres appellations qui se sont évoluées d'une époque à une autre :²

L'origine du concept remonte à l'époque des guerres et des conflits militaires. Il s'agissait d'utiliser des techniques guerrières afin de collecter les informations sur les ennemis et découvrir par suite leurs forces et faiblesses, du cycle de renseignement et des panoplies d'États (satellites d'espionnage ou autre...). Elle existait en tant qu'un mode d'action et de pensée.

A l'époque de l'après-guerre ; l'IE était connu par plusieurs concepts de différents auteurs comme : Application des techniques de défense à l'économie, prise de conscience de l'importance de la connaissance dans la compétitivité des nations sur les ressources et le pouvoir.

En 1967 Harold Wilensky dans son ouvrage « l'intelligence organisationnelle, Knowledge and policy in Governments and Industry » était le premier à définir le concept comme « *l'activité de production des connaissances servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir des sources ouvertes* »³. De plus il s'agissait l'apparition du concept *Stratégie* appliqué aux entreprises, les travaux de M. Porter ... Cette époque s'intéressait particulièrement à l'intelligence stratégique ; Comment

¹ GUILHON, Alice, MOINET, Nicolas, Intelligence économique s'informer se protéger influence, PEARSON, France, 2016, P.5.

²Ibid., P.P 11,12.

³ RRI réseau de recherche sur l'innovation, *L'information au cœur de l'intelligence économique*, 2012, P.5.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

avoir l'avantage d'être informé le premier afin de prendre des décisions stratégiques, l'importance de détenir l'information avant les concurrents...

Dans les années 1990 l'apparition du concept intelligence économique fut première grâce au rapport d'Hernie Martre « Intelligence économique et stratégie des entreprises », publié en 1994 à la Documentation française. C'est le premier ouvrage qui ancre le concept de l'intelligence économique et stratégique comme pratique incontournable des entreprises et qui l'a défini comme : « ...*l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information obtenues légalement, utile aux acteurs économiques en vue de la mise en œuvre de leurs stratégies individuelles et collectives* »¹

De même, dans les années 2000 il y'a eu lieu la maîtrise de l'information stratégique pour protéger et anticiper, légiférer : C'est une phase connue par l'apparition des premières affaires d'espionnage économique.

- ❖ Depuis l'évolution du concept d'intelligence économique, plusieurs définitions ont eu lieu par les théoriciens et les chercheurs qui voulaient cadrer ce concept et mettre en avant ses enjeux :

Selon Delesse Claude ; « *L'intelligence économique est en fait une réponse culturelle, stratégique et opérationnelle aux problématiques des gouvernements, des chefs d'entreprises et des décideurs en général. Transdisciplinaire, elle mobilise des compétences spécifiques et une intelligence collective* » ainsi, elle repose sur des manières d'être et des façons de faire qui concernent : les actions de renseignements sur des sources ouverts en vue de mettre des stratégies défensives ou offensives, L'identification des risques et les menaces (sécurité économique, protection...) et L'influence et le management des perceptions. ²

La déléguée interministérielle dans son rapport 2005 définit l'intelligence économique comme : « *la maîtrise, la protection et l'exploitation de l'information, pour comprendre et anticiper l'environnement extérieur, ses acteurs, risques et opportunités, protéger le patrimoine informationnel stratégique et agir sur les leviers d'influence nationaux, européens et internationaux, le tout à partir de sources ouvertes et dans le respect des règles, pour in fine contribuer à créer de la valeur. Elle est souvent résumée par le triptyque veille/ anticipation, sécurité économique, influence.* » Cette définition est générale et définit clairement les axes dont repose l'intelligence économique.³

¹GUILHON, (Alice), MOINET, (Nicolas) : Op.cit., p. 37.

² DELESSE, Claude, Personnalisez l'intelligence économique, AFNOR Edition, Paris, 2011, P. 18.

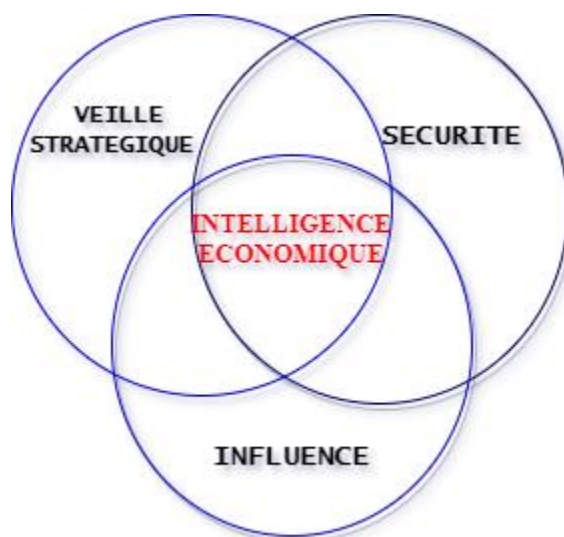
³ GUILHON, Alice, MOINET, Nicolas, Intelligence économique s'informer se protéger influence, PEARSON, France, 2016, p.p. 12.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

2- Les pôles de l'intelligence économique

L'IE repose sur trois (3) pôles essentiels et successifs qui définissent d'une manière détaillée son utilité et ses objectifs.

Figure N°01-01 : les volets de l'intelligence économique



Source : Réalisé par nous-même.

2-1 La sécurité de l'information

Les entreprises sont confrontées aujourd'hui à plusieurs menaces du a la guerre de l'information et à la férocité de la compétition économique entre elles. Ces menaces pèsent sur le patrimoine de l'entreprise, c'est à cette raison que la sécurité et la protection sont devenues une exigence inconditionnelle pour les entreprises.

Les entreprises doivent dans ce contexte protéger leurs systèmes informatiques, matériels, main d'œuvre de tous les dangers potentiels quel que soit des risques accidentels (catastrophes naturelles, incidents techniques, erreurs) ou des risques intentionnelles (Espionnage, intrusion des systèmes d'information, vol de support contenant des informations confidentielles, atteinte à l'image).

Les entreprises savent que le risque 0 n'existe pas, elles sont amenées dans ces circonstances à établir une politique de sécurité globale afin d'éliminer toutes les menaces et impliquant toutes ces ressources matériels, immatériel et humaines ¹:

- Nomination d'un responsable de sécurité : sa fonction principale est déterminée les droits d'accès aux systèmes d'informations selon les responsabilités des salariés, stagiaires, experts... d'une autre part il doit gérer les mots de passe et les mises à jour afin d'éliminer toute pratique illégale.

¹ LEGRAIN, Thomas, le guide de l'intelligence économique, édition hachette Tourisme, 2013, p 40.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

- Sécurisation du système d'information : Afin de sécuriser le système d'information de l'entreprise, elle doit mettre en œuvre des logiciels et matériels de sécurité (Antivirus, anti-spyware, pare-feu, anti-spam, etc.) pour les serveurs et postes informatiques (fixes et nomades). Ainsi la sécurité des échanges par internet, la sécurité des données sensibles et informations confidentiels par l'utilisation des matériels non-connectés, etc.
- Mettre en place une gestion des risques : Afin d'anticiper les risques, l'entreprise doit veiller à utiliser les outils de sécurité afin de protéger son patrimoine de toutes les menaces. De même elle doit mettre en place des objectifs de protection de chaque service (innovation, fabrication...), identifier les lieux de sauvegarde des informations et les sécuriser.

2-2 L'influence

De plus de la veille et la protection de l'information, le 3ème volet de l'intelligence économique est de grande importance. L'influence peut se traduire comme : *« l'influence consiste avant tout à utiliser l'information comme un levier d'action, permettant de promouvoir les intérêts de l'entreprise dans un cadre légal, à travers la mise en place d'actions de lobbying et de communication d'influence. Elle amène une personne ou un groupe à changer son point de vue par la persuasion, sans contrainte ni manipulation. L'influence induit un changement des perceptions, puis du comportement. »*¹

L'influence peut prendre de multiples formes : l'argumentation, la mise en valeur, la mobilisation... Il faut pour en tirer un maximum d'efficacité, acquérir la bonne information au bon moment, fruit naturel d'une veille mise en œuvre pour évaluer les risques et les opportunités et d'exercer une certaine influence sur son environnement.

Les entreprises doivent mettre en place une stratégie d'influence qui repose sur les actions de communication visant à convaincre ou à dissuader les acteurs décisionnaires ou influents en interne et en externe. Cette stratégie d'influence tente à valoriser les atouts et de défendre les intérêts de l'entreprise et de ses clients, elle se fait par plusieurs moyens comme : campagnes d'information et de sensibilisation, gestion de l'image, diagnostic des relations avec l'environnement notamment sur Internet, gestion des relations presse et des relais d'opinion, développement de supports de communication à même d'alimenter les réseaux d'influence, stratégies de marketing de soi, séminaires de formation.

3- Les formes de l'intelligence économique

En vue de sa globalité, l'intelligence économique a donné naissance à d'autres déclinaisons particulières qui cadrent des champs précis et améliore la vision de la stratégie :

¹ LEGRAIN, (Thomas) : Op.cit, P.33.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

3-1 L'intelligence des risques

L'intelligence des risques est devenue aujourd'hui une fonction incontournable de management appliquée dans les grandes entreprises et une préoccupation constante des petites et moyennes. Cette forme d'intelligence économique permet de mettre en œuvre une démarche de gestion des risques afin de protéger le patrimoine de l'entreprise.

L'intelligence des risques possède quatre familles de risque : sécurité, sûreté, environnement et risques managériaux qui ont pour but de se protéger contre les menaces et dangers qui affectent la performance des entreprises.

L'intelligence des risques anticipe, identifie et hiérarchise les changements de l'environnement, poindre les réglementations et les normes qui formalisent la protection des organisations. Pour tout organisme la sécurité est une obligation législative et réglementaire ainsi qu'un un avantage décisionnel et concurrentiel de première importance.¹

3-2 l'intelligence territoriale :

Le terme territoire peut être définie selon plusieurs variables qu'elles soient géographiques, culturelles, politiques... Bernard CARAYON a défini les territoires dans son rapport comme² « *le creuset d'activités L'intelligence économique juxtaposant savoir-faire traditionnels et technologies avancées* ». Il explique que la promotion des intérêts d'un territoire est liée à la capacité de s'organiser et mettre en œuvre une politique d'intelligence économique et cela par la compétitivité-attractivité, l'influence, la sécurité économique et la formation.

Le concept de l'intelligence économique territoriale a été défini par Christian Marcon et Nicola Moinet comme « *l'ensemble des actions d'intelligence économique conduites de manière coordonnée par des acteurs privés (marchands et non marchands) localisées dans un territoire, afin d'en renforcer les performances économiques et, par ce moyen, d'améliorer le bien-être de la population locale.* »³

L'intelligence économique tente à élaborer des stratégies valables afin d'assurer le développement économique et technologique d'un territoire. Sa démarche engendre plusieurs enjeux tels ⁴:

- L'IT en tant qu'une intelligence économique pilotée dans un territoire permet à sensibiliser les entreprises aux méthodes et outils de l'IE.
- Favoriser la connaissance et l'exploitation des savoir-faire des produits du territoire.
- Développer les capacités en termes d'anticipation des risques et de réactions intelligentes.

¹ <https://www.eeie.fr/cours/intelligence-des-risques/>, (consulté le 31 janvier 2020).

² JAKOBIAK, François, L'intelligence économique ; techniques et outils, EYROLLES, Paris, 2009, p.12.

³ MOINET, (N), MACRON, (CH), *L'intelligence économique*, DUNOD, Paris, 2011, p.98.

⁴ <https://portail-ie.fr/resource/glossary/74/intelligence-territoriale>, , (consulté le 09/02/2020).

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

- Afin de maîtriser les ressources du territoire, les entreprises sont amenées à connaître les caractéristiques de leur territoire.

L'enjeu principal de l'intelligence territoriale est de diffuser une culture de l'intelligence économique dans les régions en mettant ce genre de dispositifs, les acteurs publics se voient dans l'obligation de s'appliquer à eux-mêmes les principes qu'ils sont censés promouvoir, à commencer par le travail en réseau. Le travail en équipe ou en réseau est alors non-négligeable afin de résoudre les conflits et prendre les bonnes décisions.

3-4 l'intelligence marketing :

L'intelligence marketing est un processus de collecte, traitement et diffusion de l'information obtenue par plusieurs sources relatives à l'environnement du marché de l'entreprise. Philippe KOTLER l'avait défini comme « *L'ensemble des moyens qui permettent aux dirigeants de se tenir continuellement informés sur l'évolution de leur environnement marketing.* »¹. Les entreprises doivent veiller aux évolutions dans leur environnement (concurrents, prix ...). Elle constitue un véritable outil dans la maîtrise de l'environnement concurrentiel de l'entreprise.

L'environnement marketing est caractérisé par plusieurs types d'évolutions² :

- **Une mode** : c'est l'ensemble des envies du moment et qui ne durent pas longtemps. Les entreprises doivent suivre les changements de l'environnement de façon minutieuse afin de les détecter.
- **Une tendance** : elle porte sur le moyen, elle peut être une opportunité majeure pour l'entreprise dans le cas où elle est attentive aux signaux faibles et forts de l'environnement.
- **Une macro tendance** : Elle est d'une période longue, entre 7 et 10 ans. Elle concerne les éléments majeurs d'une société telle que : la politique l'économie, la juridiction, la technologie.

4- La démarche de l'intelligence économique

L'intelligence économique est devenue une partie intégrante dans la stratégie de l'entreprise, qui vise à prendre des décisions stratégiques au bon moment.

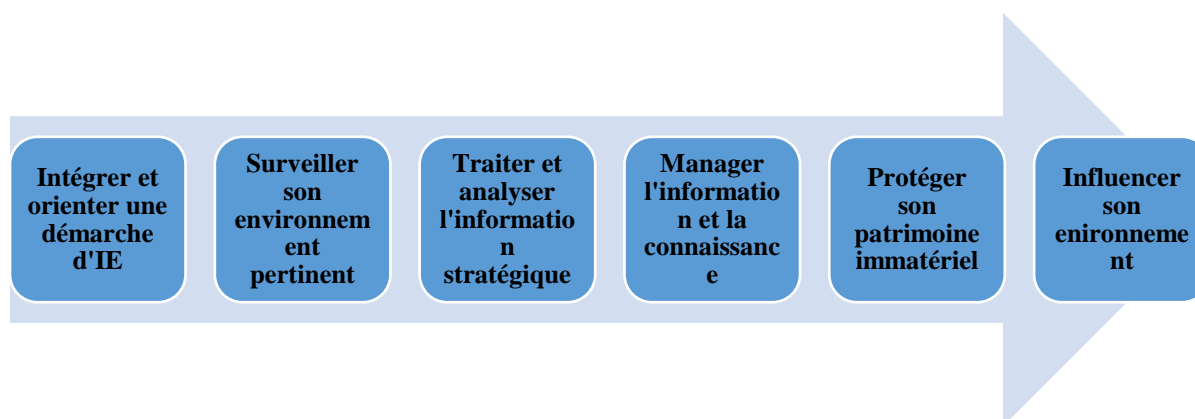
La démarche de l'IE est caractérisée par un ensemble d'actions successives et coordonnées qui mettent en œuvre la contribution de ressources matérielles et immatérielles afin de réaliser les objectifs stratégiques

¹ KOTLER, Philippe, *Marketing Management*, Montreuil, Pearson, 2015. p78.

² BOUDEDJA, (A), *Le rôle de la veille dans la maîtrise des risques à l'import*, Mémoire de Master, Ecole des hautes études commerciales, 2018, P.8.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

Figure N°01-02 : Les six dimensions de l'intelligence économique.



Source : MOINET, (N), DESCHAMPS, (Ch), La boîte à outils de l'intelligence économique, Paris, DUNOD, 2011.

. Christophe Deschamps et Nicolas Moinet ont expliqué dans leur ouvrage « la boîte à outil de l'intelligence économique » les six dimensions de la démarche de l'IE comme suit ¹:

- **Intégrer et orienter une démarche d'IE** : Afin d'améliorer sa position concurrentielle, protéger son patrimoine immatériel et influencer son environnement l'entreprise doit transformer collectivement les informations en connaissances actionnables il est avant tout nécessaire d'engager une réflexion stratégique sur son environnement pertinent, sa position réelle et ses objectifs. De plus, intégrer l'IE dans l'entreprise nécessite des changements, nouveaux rôles, nouvelles tâches et l'intégration des personnels formés... afin de commencer les procédures.
- **Surveiller son environnement pertinent** : Cette étape permet de passer du stratégique au tactique, elle nécessite une bonne connaissance des sources existantes et des moyens d'accéder. Elle pousse l'entreprise à connaître ses propres moyens, maîtriser les compétences et le savoir-faire et d'organiser son réseau humain de profils variés.
- **Traiter et analyser l'information stratégique** : C'est l'une des étapes les plus importantes ou il s'agit de mettre en œuvre les différentes briques du dispositif de veille stratégique qui construisent le contenu informationnel qu'il est nécessaire de traiter et d'analyser afin d'éclairer les prises de décisions dans les organisations. Il s'agit ainsi d'évaluer ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire pour améliorer sa compétitivité.
- **Manager l'information et la connaissance** : Communiquer l'information, la diffuser, la partager, l'enrichir, la capitaliser afin de permettre sa transformation en connaissance car la diffusion de l'information qui engendre les commentaires et les avis qui sont utiles afin de les interpréter.

¹ MOINET, (N), DESCHAMPS, (Ch), *La boîte à outils de l'intelligence économique*, Paris, DUNOD, 2011.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

- **Protéger son patrimoine immatériel** : Dans un contexte défensif l'IE veille à protéger son image, savoir-faire informations stratégique et doit mettre des actions préventives et anticipatives contre les menaces.
- **Influencer son environnement** : L'influence est d'une importance non négligeable, il s'agit pour influencer son environnement de le comprendre dans sa globalité, dans la partie visible mais également dans celle qui ne se montre pas.

5- Les objectifs de l'intelligence économique

Quel que soient les dangers et les menaces de l'environnement à qui l'entreprise fait face, il reste le porteur d'opportunités. En effet, les entreprises aujourd'hui ont compris que la compétitivité repose de grande partie sur l'intégration de l'intelligence économique qui rend plus aisément la compréhension de leur environnement, d'une part saisir les opportunités au bon moment et d'autre part anticiper les risques et les confronter.

L'intelligence économique tend :

- ✓ Principalement à répondre aux objectifs stratégiques des entreprises tout en suivant la modernisation, l'innovation et expansion qui se fait sur son environnement. De même, elle permet d'établir des rapports détaillés sur la concurrence et les risques potentiels et offre la possibilité à l'entreprise d'être en avance et augmenter ses parts de marché
- ✓ A gérer l'information collectée et cela par transformer les données disponibles en information utile en utilisant des sources ouverts et légaux.
- ✓ L'enjeu réel est sa capacité de prendre les bonnes décisions stratégiques, les valoriser afin de guider l'entreprise vers l'innovation permanente, la croissance et un avantage compétitif.
- ✓ A Viser la performance par la bonne gestion de l'information et le bon suivi des démarches de l'IE.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

Section 02 : Les fondements de la veille stratégique

Les acteurs et les décideurs dans les entreprises publiques, privées, PME et les grands groupes réalisent l'importance de la gestion de l'information, car selon eux les dernières décennies ont caractérisé le passage d'une société industrielle à une société informationnelle.

La gestion de l'information est devenue alors un impératif pour toutes les entreprises qui souhaitent favoriser et suivre la modernisation, améliorer leurs innovations, d'être compétitives et augmenter leurs parts de marché.

A cette raison, dans le cadre de l'intelligence économique, les entreprises ont instauré des processus de veille au centre de leurs organismes dans le but de capter toute sorte d'information dans tous les domaines afin de prendre des décisions stratégiques et faire face aux mutations de leur environnement.

Dans cette section nous allons présenter un éclairage théorique global sur la veille stratégique : définition et historique de la veille stratégique, sa relation profonde avec l'intelligence économique, les types de veille et la démarche à suivre pour réaliser un processus de veille.

1- Historique de la veille stratégique

« *Qui connaît l'autre et se connaît, en cent combats ne sera point défait ; qui ne connaît l'autre mais se connaît, sera vainqueur une fois sur deux ; qui ne connaît pas plus l'autre qu'il ne se connaît sera toujours défait* »¹ Sun TZU des siècles avant J.-C. a indiqué dans son livre l'art de la guerre l'importance de la veille. Dans ce même contexte depuis des années et aujourd'hui on peut remplacer la bataille par la concurrence et la guerre armée par la guerre économique.

L'homme a toujours été curieux d'en savoir tout ce qui se passe autour de lui afin de s'auto-satisfaire et saisir les opportunités. Cette curiosité est devenue au fil du temps une nécessité. La collecte de l'information et le renseignement sur l'adversaire étaient des pratiques très importantes à l'époque des conflits militaires afin de préparer la guerre et demeure aujourd'hui importante dans l'aspect économique afin que les entreprises survivent dans un environnement concurrentiel.

A travers les recherches et les travaux sur la surveillance de l'environnement de l'entreprise, la collecte de l'information et son exploitation... Nous avons constaté qu'il s'agit plusieurs concepts et termes qui définissent différemment la nature de ces pratiques comme : Scanning, compétitive intelligence, business intelligence, monitoring, veille stratégique, intelligence économique...

L'évolution du concept de veille stratégique a été éclairé par les travaux de Corine COHEN (2001, 2004) énumère l'existence de 3 principales phases² :

¹ <https://www.forbes.fr/business/la-veille-strategique-outil-primordial-mais-delaissee-par-les-entreprises/?cn-reloaded=1&cn-reloaded=1>, publié le 17/10/2018 consulté le 19/02/2020).

² LAHLOU, (Hafsa), *La veille stratégique et son impact sur les entreprises de l'industrie de la wilaya de Bejaia*, Mémoire de Magister en sciences commerciales, Université Abderrahmane Mira, 2011, P.P.14.16.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

1-1 La phase d'émergence

Les années 60 ont marqué l'apparition d'une grande variété de concepts anglo-saxons et francophones liés à la surveillance de l'environnement. De 1967 à 1980 et suivant l'évolution anglo-saxonne, le concept *scanning ou environmental scanning* étaient très utilisés dans leurs publications. François Joseph AGUILAR (spécialiste américain de la planification stratégique et la gestion générale ou il a publié son ouvrage *Scanning the Business Environment*). Il a utilisé le concept scanning qui permet la recherche d'informations sur l'environnement il l'a comparée à celle du radar du navire et qui permet de signaler les menaces et les opportunités stratégiques. En 1970 à 1990 suivant l'évolution francophone, ils ont traduit le concept scanning en balayage ou plus souvent surveillance.

1-2 La phase de maturation

De 1981 à 1990 cette période a été caractérisée par le passage de la transformation de l'information en action, la formalisation et l'utilisation des méthodes quantitatives. Elle était aussi marquée par l'apparition des termes intelligence et compétitive intelligence. P. LUHN (chercheur informaticien d'IBM) a pu mettre en place son système nommé « business intelligence system » lequel assure la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion des informations.

Ainsi que les professionnels de l'intelligence des Etats Unis en créent en 1986 la Society of Competitive Intelligence Professionals pour la pratique de l'intelligence dans les organisations.

1-3 La phase de consolidation et d'ancrage

De 1991 à 2000 cette phase est caractérisée par une modélisation des processus et une étude des impacts de l'activité de la surveillance. Les français ont bien intégré le concept intelligence, par conséquent les concepts *intelligence* et *competitive intelligence* étaient les plus utilisés et les entreprises commencent à valoriser l'intégration de l'intelligence économique dans leur organismes.

- **L'espionnage industriel**

Après la fin des guerres des ennemis, le concept de la guerre économique apparut pour définir la situation des pays dans cette période, il s'agissait plus d'ennemis mais de concurrents et compétitions sur le marché globalisé. En parallèle le numérique se développait jour par jour ou il a introduit avec son développement nouvelles techniques d'espionnage et nouvelles fragilités aux Etats et entreprises comme l'avènement des Hackers et les pirates.¹

¹ <http://parisinnovationreview.com/article/le-boom-de-lespionnage-industriel>, (Publié 27/10/2014, consulté 19/02/2020).

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

En fait et à mesure du développement des techniques de hacking et d'écoutes, les acteurs privés appliquaient l'espionnage progressivement sur des sources ouvertes, ils ont introduit le concept de renseignement économique à des fins privées. Cependant la législation a pris beaucoup de temps afin de mettre un règlement à l'espionnage industriel et cadrer son jeu aux acteurs ce qui a donné de loin la naissance à la veille comme autre terme que l'espionnage.

- **L'appellation 'veille'**¹

A la fin des années 80 en France et après l'émergence des concepts de la surveillance de l'environnement, le premier terme associé à la veille stratégique a été diffusé massivement en tant que *veille technologique* et renforcé suite à la création d'un comité d'orientation stratégique de l'information scientifique et technique de la veille technologique. Ensuite, les acteurs ont réalisé que ce concept est très étroit, c'est à cette raison que plusieurs variantes de la veille commencent à apparaître et qui touchent quasiment tous les domaines qui mènent à une veille stratégique.

2- Définition de la veille stratégique

La veille stratégique est un concept composé de deux mots de signification différente :

- **Veille** : Du verbe 'veiller' signifie par le trésor de la langue française informatisé (TLFI) ²: "Ne pas dormir volontairement pendant le temps consacré normalement au sommeil, Prendre soin de quelque chose/quelqu'un, s'en occuper attentivement."
- **Stratégique** : Extension du 'stratégie' : ce mot est associé à la veille pour indiquer qu'elle est une activité collective qui met en œuvre tous les membres de l'entreprise. Il indique bien aussi qu'il s'agit d'une veille globale et qu'il est relié au processus de la prise de décision stratégique non répétitive, unique et modernisée.³ De plus, cet adjectif consiste à montrer que la veille concerne les décisions qui engagent le devenir et l'évolution de l'entreprise à long terme. Ainsi, les informations fournies par la veille sont de nature stratégique et ne concernent pas les opérations courantes et répétitives.

Depuis l'avènement de ce concept, plusieurs chercheurs et professeurs ont défini la veille stratégique comme suit :

Humbert Lesca a défini La veille stratégique comme étant : « *un processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement*

¹ NOËL, (Elisabeth), *Veille et nouveaux outils d'information*, Service FORMIST, Paris, 2008, P. 03.

² <http://atilf.atilf.fr/>, (Consulté le 03/02/2020).

³ REDJAL, (Rosa), *Etude des pratiques de la veille stratégique*, thèse de Magistère, Université Mira de Bejaïa, 2017, P20.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

*extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général, ce qui permet à l'entreprise d'agir très vite et au bon moment ».*¹

L'association française de normalisation (AFNOR) définit la veille stratégique comme : « *la veille est une activité continue, en grande partie itérative, visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial... pour en anticiper les évolutions* ». ²

Jean-Michel RIBAUT dans un séminaire sur la veille stratégique en 1992 : « *C'est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir.* »³

Par ces définitions nous retiendrons que la veille stratégique est une composante du système d'information de l'entreprise c'est un processus continue qui invite toutes les ressources matériels et humaines de l'entreprise à la participation dans ce processus permanent afin d'exploiter les informations collectées au profit de l'entreprise.

3- La Veille stratégique et l'intelligence économique

Les concepts d'intelligence économique et veille stratégique avaient toujours lieu de confusion, certains jugent que c'est la même logique et certains ignorent la différence entre eux.

¹ LESCA, Humbert, *Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*. Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie, DISTNB et ADBS, 1997, p27.

² BERGERON, Pierrette, *Veille stratégique et PME*, presses de l'université de Québec, Québec, 2000, p3.

³ HERMEL, Laurent, *Maitriser et pratiquer Veille stratégique et intelligence économique*, AFNOR, Paris, 2010, P.2.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

Tableau N°01-01 : La Veille stratégique et l'intelligence économique

Intelligence économique	Veille stratégique
<ul style="list-style-type: none">• L'IE est un concept macroéconomique.• l'IE est une approche globale qui met en valeur 3 composantes.• l'IE est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information utile aux différents acteurs économiques afin d'ajuster leur stratégie.• Sa mission de plus de l'évaluation de l'environnement extérieur mais aussi, étude l'environnement interne de l'entreprise et établit des rapports sur ses Forces/Faiblesses.• L'IE est comme son nom l'indique spécial au monde économique.	<ul style="list-style-type: none">• La veille stratégique est un concept microéconomique.• La veille stratégique est une composante de l'intelligence économique.• La VS est une activité interne et continue de la recherche, le traitement et la diffusion de renseignements qui permet d'anticiper les évolutions et les innovations.• Sa mission est la surveillance active de l'environnement commercial, juridique, technologique de l'entreprise.• elle est transversale, elle touche plusieurs domaines

Source : Adapté par nous-même d'après le site web <https://www.hiramys.com/veille-strategique-et-intelligence-economique-quels-enjeux-pour-lentreprise/>.

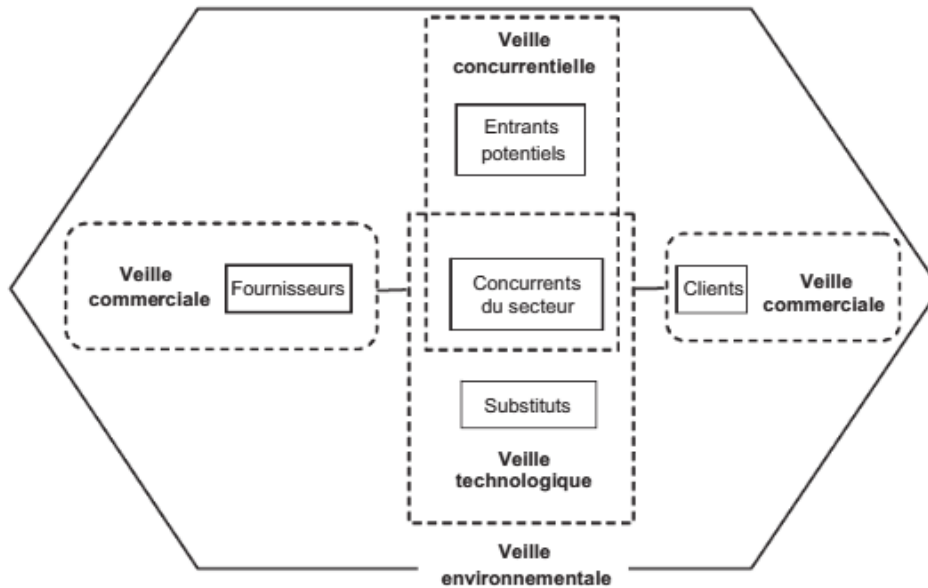
D'après cette illustration, on constate que malgré ces deux concepts sont distincts mais ils restent complémentaires car ils visent la collecte de l'information stratégique en vue de prendre des décisions stratégiques.

4- Les types de la veille stratégique

Le terme veille stratégique est multidisciplinaire, il englobe une grande famille de veille que chacune répond à un besoin particulier au sein de l'entreprise. Il s'agit La veille stratégique, la veille commerciale, la veille environnementale et la veille concurrentielle.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

Figure N°01-03 : les grands types de la veille.



Source : HERMEL, Laurent, *Maitriser et pratiquer Veille stratégique et intelligence économique*, AFNOR, Paris, 2010, P.8.

4-1 la veille technologique

La veille technologique ou appelée ailleurs veille scientifique et techno-logique était définie par la norme XP X 50-053 comme “*activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l’environnement technologique, commercial ... pour en anticiper les évolutions*”¹ La veille technologique est indispensable dans toutes les entreprises notamment celles qui s’exercent dans le domaine technologique. Elle s’intéresse à la détection des menaces venant du service de recherche et le développement par des concurrents et guident les recherches en tout ce qui est liée à :

- Les nouvelles innovations sur le marché technologique afin de pouvoir s’adapter et améliorer les prestations.
- Détection des technologies émergentes.
- les activités commercialisées et toute action sans marque sur le marché.
- Techniques et technologies des concurrents.

Elle peut être figurée comme :

- **Veille pour les brevets et propriété intellectuelle** : ou l’entreprise surveille les brevets déposés et protège les siens de toute utilisation illicite.

¹ SUTTER, (M), Président de commission, *prestations de veille et prestations de mise en place d’un système de veille*, AFNOR, avril 1998, P. 06.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

- **La veille de produits innovants :** L'entreprise veille et anticipe la mise sur les marchés de produits nouveaux ou de produits de substitutions de façon à distancer les concurrents et baisser les coûts de production.¹

4-2 la veille concurrentielle

La veille concurrentielle comme son nom l'indique s'intéresse aux activités des concurrents potentiels ou actuels, les nouveaux entrants afin d'établir leur profil, détecter leurs forces et faiblesses, leurs nouvelles activités... c'est un outil très puissant qui permet à l'entreprise d'être attentive et capter son environnement concurrentiel en vue de prendre des préoccupations et des décisions stratégiques.

Toutes les informations sur les concurrents sont présentées comme des rapports détaillés sur chaque concurrent afin de permettre aux décideurs de les exploiter et prendre leurs préoccupations.

Ce rapport peut contenir : Analyse SWOT du concurrent, une description de la situation du concurrent (nouvel entrant/ ancien), gammes de produits de concurrents, les circuits de distribution empruntés, la commercialisation du nouveau produit, prix, chiffre d'affaire...

4-3 la veille commerciale

La veille commerciale est très proche à la veille concurrentielle du fait qu'elle s'intéresse aux marchés, produits, clients, fournisseurs, prestataires de service...

Pour la mise en place d'une veille commerciale, l'entreprise doit s'intéresser à :

- Mettre au centre les clients et suivre les changements de leurs besoins.
- A la fidélité du client et doit être prête pour toute réclamation.
- L'analyse des produits consommés par le client, les prix acceptables et la qualité demandée.
- Aux fournisseurs, leur fiabilité, professionnalisme, disponibilité de la Matière première.
- Aux circuits de distribution adaptés, prix de prestation accordé pour les concurrents afin de pouvoir négocier.

4-4 La veille environnementale

La veille environnementale s'intéresse aux autres domaines en dehors du (Commercial, concurrentiel et technologique) de l'entreprise, c'est à dire sur son macro-environnement et englobe la veille : juridique, politique, social, culturel...

¹ REDJAL, (Rosa), Etude des pratiques de la veille stratégique, thèse de Magistère, Université Mira de Bejaïa, 2017, P.20.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

L'entreprise ne peut négliger l'importance de la veille environnementale car elle permet :

- Par une exploration de *la veille juridique* ; elle permet d'être attentive à tous les changements dans les réglementations, traiter les dispositions juridiques et les textes de lois.
- D'être attentive sur les changements sociaux, ou *la veille sociale* s'intéresse aux changements du style de vie, les attitudes, les tendances et les nouveautés dans la société.
- Par *la veille politique* de détecter les changements gouvernementales, décisions de l'Etat, réglementations de travail par exemple.
- Et par *une veille culturelle* qui aide les décideurs par le suivi des événements culturels dans le pays à saisir les opportunités comme les adapter dans les postes publicitaires.

5 - La mise en œuvre du processus de la veille stratégique

Les entreprises ont compris l'importance de la veille stratégique dans la prise des décisions stratégiques et son impact sur la performance de l'entreprise face aux concurrents. Dans ce qui suit, nous présentons la pratique de mise en place d'une veille stratégique et ses différentes étapes.

➤ Les modes de veille¹

Il s'agit de deux types de modes de veille :

- Veille passive (commande)

La veille passive est une veille qui se fait occasionnellement. Elle est déclenchée par une demande express. Elle peut être demandée par le supérieur hiérarchique qui a besoin des informations à cause d'un événement important dans l'entreprise (présentation des plans annuels, diffusion du plan stratégique, lancement d'un nouveau produit...).

- Veille active (Alerte)

Contrairement à la veille passive, Les traqueurs alertent de leur propres initiatives lorsqu'ils jugent avoir trouvé des informations intéressantes. La veille active est une veille qui a un objectif précis dès le départ. Elle met en œuvre tous les acteurs de l'entreprise afin de réaliser cet objectif par un processus bien établi.

¹ LESCA, (Humbert) , *Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*. Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie, DISTNB et ADBS, 1997,P.06.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

6- Le processus de la veille

Le processus de la veille est un enchaînement d'étapes successives qui fait intervenir plusieurs acteurs afin de réaliser les objectifs de la veille stratégique. Ce processus est :

- ✓ **Transversal** : car il englobe toutes les compétences de l'entreprise (animateurs, traqueurs, experts) et toutes les fonctions nécessaires en vue d'assurer une bonne circulation de l'information.
- ✓ **Continu** : Comme défini en dessus, il est intégré sous l'approche active, il s'agit de suivre son environnement d'une manière permanente
- ✓ **Créatif** : Le processus de la veille est créatif du fait que l'entreprise fait face à un environnement changeant qui apporte plusieurs nouveautés et donc nouvelles procédures, objets et formalisations.

6-1 Définir les objectifs et les besoins

6-1-1 La définition des objectifs

La définition des objectifs est une étape primordiale du processus de veille stratégique, elle permet de clarifier à l'ensemble des acteurs les objectifs que l'entreprise cible afin de réaliser un résultat performant. Lesca a insisté dans son ouvrage sur l'importance du ciblage en citant¹ : *"L'objectif du ciblage de la veille stratégique est de répondre aux questions : Comment identifier les centres d'intérêt que les membres du dispositif de veille stratégique peuvent avoir en commun ? Comment atteindre des informations pertinentes pour les membres du dispositif ? Comment ne pas être noyé sous les informations inutiles ? "*

6-1-2 le besoin en information

Dans un environnement en constante mutation, le besoin en information des entreprises augmente de plus en plus. En parallèle de la fixation des objectifs, l'entreprise est amenée à dévoiler ses besoins en informations en précisant les axes clés de la recherche (Un marché précis, produits...) avant d'entamer la recherche de l'information. Cette étape permettra aux acteurs de la veille stratégique de cadrer leurs recherches dans un domaine précis afin de gagner le temps, l'énergie et réduire les coûts.

6-2 La recherche et la collecte de l'information

La deuxième étape consiste à la recherche et la collecte des informations après la précision des besoins et les objectifs de la recherche. Les acteurs de la veille se trouvent face à une infinité d'informations ce qui mène à poser les questions : ou trouver les informations

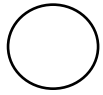
¹ LESCA, (Humbert), Op.cit, P.02.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

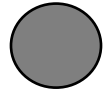
ciblées ? Sont-elles fiables ?... En effet, les acteurs doivent savoir quelle est la nature de l'information qu'ils vont collecter et quelles sont ses sources.

6-2-1 La nature l'information :

Les chercheurs sont face à trois types d'informations :



Information blanche : Elle est librement accessible par le public (internet, presse, journaux, sites web...).



Information grise : L'information est protégée et masquée, son obtention nécessite une autorisation et/ou des accès réservés.



Information noire : l'information est confidentielle et privée (documents secrets) qui conduisent à l'espionnage industriel.

6-2-2 Les sources de l'information

Les sources de l'information sont diverses, elles peuvent se présentées sur plusieurs formes :

A- Les sources primaires et secondaires :

- **Les sources primaires** : sont des sources uniques qui contiennent des idées originales d'une première publication d'un document. (textes de lois, lettres, photos).
- **Les sources secondaires** : sont des sources qui contiennent des interprétations des sources primaires, opinions sur des événements passés (journaux, magazines, entrevues...).

B- Les sources internes et externes :

- **Les sources internes** : renvoient aux documents internes de l'entreprise. Elles sont directement exploitable par l'entreprise, coût quasi-nul, au bon moment que le besoin se manifeste. (Études antérieurs, statistiques, fichiers des clients, évaluation prix...).
- **Les sources externes** : Contrairement aux sources internes, l'information ne se trouve pas au sein de l'entreprise, cette dernière doit recourir à des sources externes comme : Internet : sites Web, bases de données... Journaux, entretiens, sondages, fournisseurs, experts...

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

C- Sources Payantes/ gratuites

- **Source gratuite** : elle contient l'information blanche, le contenu de ces sources est gratuit à tous les visiteurs.
- **Source payante** : L'accès au contenu de ces sources passe par le paiement du chercheur un certain montant.

6-3 Le traitement et l'analyse de l'information

Après la collecte des informations de différentes sources, l'exploitation de ces informations est une étape très importante dans le processus de la veille du fait que le veilleur fait ressortir la valeur ajoutée de l'information qui sera adéquate avec les objectifs fixés. Ensuite l'information pertinente sera stockée aux bons endroits en vue de son exploitation par les demandeurs.

6-3-1 L'analyse de l'information

Cette étape consiste en la transformation des données recueillies en informations de veille stratégiques susceptibles d'intéresser les décideurs afin de prendre les décisions stratégiques.

Les analystes des informations collectées vont alors transformer une donnée à un renseignement¹:

1- Donnée : est un élément brut qui n'a pas fait l'objet de traitement elle présente l'avantage d'être facile à manipuler et à stocker, cependant sans traitement, celle-ci n'a pas de valeur.

2- Information : C'est un ensemble de données intelligibles, qui sont interprétées de manière à faire apparaître un fait. Celle-ci présente plus de complexité et ambiguïté mais elle a une valeur beaucoup plus importante que la donnée, cependant si elle n'est pas interprétée et intégrée, elle sera insuffisante pour guider la décision.

3- Les connaissances : sont basées sur des informations bien absorbées et utilisées, elles permettent la prise de décision et l'action. De ce fait, la connaissance a une valeur plus élevée que l'information

4- Le renseignement : Le renseignement est la somme d'informations élaborées, vérifiées et synthétisées qui sont pertinentes et d'une valeur. Elles sont destinées à un groupe d'individus pour la prise des décisions et des actions.

¹ BOUDIFA, (H), *Cours d'intelligence économique*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2018/2019, P.6.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

6-3-2 Le stockage de l'information

Les informations sont stockées en vue de leur exploitation en temps réel ou à long terme. Cette opération n'est pas d'une mission facile, il s'agit de choisir les lieux stratégiques de stockage à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur (prestation de service).

Humbert Lesca nous propose deux modèles d'organisation de stockage¹ :

- *Centralisation unique (ou stockage en un lieu unique),*
- *Centralisation répartie (ou stockage réparti en plusieurs lieux et éventuellement reliés entre eux par réseau).*

6-4 La diffusion de l'information

Cette étape peut être définie comme « *l'opération qui consiste à mettre les informations et les connaissances (résultant notamment de la création de sens) liées à ces informations à la disposition des utilisateurs potentiels, qui sont souvent des responsables opérationnels. C'est le gestionnaire du stock d'informations et connaissances qui a l'initiative de l'opération* »² les responsables donc veillent à délivrer des informations pertinentes aux bonnes personnes, au bon moment et notamment l'adapter à chaque niveau de décision.

7- Les acteurs de la veille

Derrière chaque étape du processus de la veille se trouve un groupe d'employés de différentes compétences chargé d'atteindre les objectifs de ses missions.

- **Les décideurs :** Les décideurs ont un certain niveau hiérarchique supérieur, ils manifestent leurs besoins en informations. Ils sont appelés aussi les clients de la veille.
- **Les traqueurs :** Les traqueurs sont les agents qui cherchent et collectent les informations depuis différentes sources.
- **Les experts de l'information du domaine technique :** Ces agents reçoivent les informations collectées et se chargent de les analyser.
- **L'animateur de la veille :** Les missions de l'animateur de la veille est la coordination des activités des acteurs et la diffusion des informations aux décideurs.

¹ LESCA, Humbert, Op.cit, p13.

² LESCA, Humbert, Op.cit, p 14.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

Section 3 : Les outils de la veille stratégique

Après avoir présenté le processus classique de la veille stratégique au sein de l'entreprise et ses différentes étapes. Cette section s'intéresse à la partie pratique de ce processus.

Avec la mondialisation, l'évolution des technologies et l'innovation dans tous les domaines, l'entreprise se trouve dans un monde informationnel gigantesque face d'une infinité d'informations mises en ligne chaque seconde, dont elle ne peut les gérer manuellement. C'est à cette raison que l'importance des outils de la veille se manifeste afin de faciliter à l'entreprise la recherche, la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information dans un temps concurrentiel à moindre coût et assure la production d'une information pertinente en vue de prendre des décisions stratégiques.

Dans cette section nous allons présenter les différents outils de la veille et leur importance selon les niveaux.

1- Les outils de définition des besoins et les objectifs

1-1 le diagnostic des besoins informationnels ¹

Le diagnostic des besoins informationnels est un outil utilisé afin de cerner les besoins en informations de l'entreprise, il s'effectue dans un cadre plus global de l'audit informationnel d'une structure en prenant compte le système d'information et la disponibilité des ressources. Il prend en compte les 3 dimensions afin de répondre aux différents besoins : Verticale (Les fonctions et les métiers de l'entreprise, Horizontale (prise en compte d'un processus), Transversale (Orientation/Objectifs stratégiques de l'entreprise).

Parmi ses objectifs :

- Identifier et qualifier les besoins en information en fonctions des activités stratégiques.
- Disposer les éléments nécessaires pour concevoir les moyens afin de répondre de façon optimale.
- Mettre en évidence le dysfonctionnement dans la prise en charge des besoins.

1-2 Le diagramme du veilleur

Le diagramme de veilleur est un outil fondé sur la matrice d'intensité concurrentielle ⁱ il a pour mission de simplifier la définition des besoins de l'entreprise en information et relie cette dernière à la stratégie. Il assure l'entreprise de focaliser que sur ses besoins et problématiques.

¹ MOINET, (N), DESCHAMPS, (Ch), *La boîte à outils de l'intelligence économique*, Paris, DUNOD, 2011, P 26.

ⁱ: **La matrice d'intensité concurrentielle** est fondée par M. Porter qui détermine la pression concurrentielle que l'entreprise subit et cela en exposant les 5 forces de Porter : la concurrence entre les entreprises, la capacité de négociation des fournisseurs de l'entreprise, la capacité de négociation des clients, le degré de difficulté d'implantation de nouveaux entrants, l'existence des produits substituables.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

Il s'effectue par trois étapes essentielles :

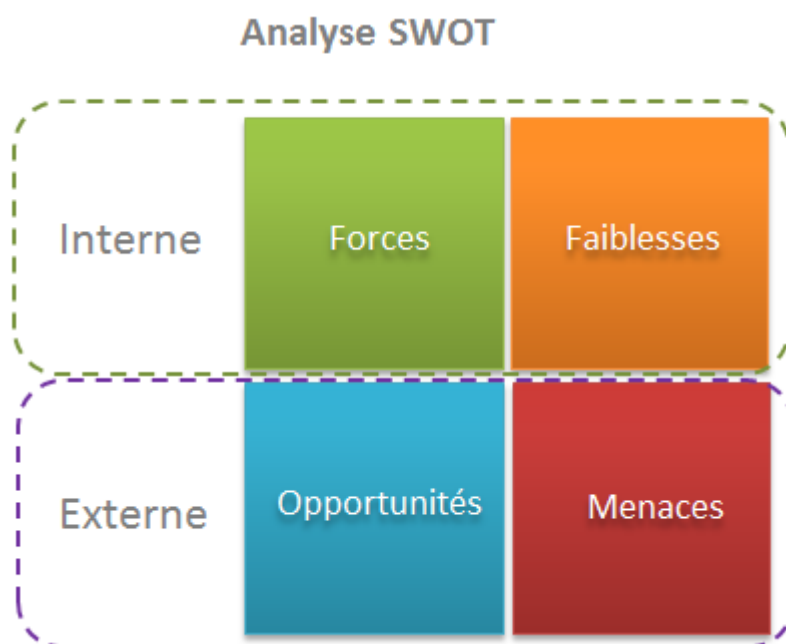
- ✓ L'identification de l'origine du problème : poser la problématique depuis l'observation des changements sur les chiffres (augmentations des coûts...).
- ✓ Construire et surveiller des indicateurs stratégiques : après la fixation de la problématique principale, la veille stratégique sera aisément utilisée afin d'exploiter les informations
- ✓ Anticiper l'exploitation de l'information : Afin de garantir l'utilité de l'exploitation de l'information, il est recommandé d'établir des hypothèses d'exploitation des informations comme appliquer le benchmarking.

1-3 La matrice SWOT¹

La matrice SWOT est un outil très pratique de l'analyse stratégique et l'évaluation de la position stratégique de l'entreprise. Elle permet de synthétiser quatre (4) variables capitales dont deux positives : les forces actuelles de l'entreprise et les opportunités qui se présentent sur le marché ainsi, deux variables négatives : les faiblesses et les menaces qui peuvent se transformer en une impasse.

Cette matrice permet aux responsables d'appréhender les besoins de l'environnement interne et externe en vue de prendre des décisions stratégiques.

Figure N°01-04 : Analyse SWOT



Source : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/diagnostic-strategique-swot> consulté le 11/02/2020.

¹ <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/diagnostic-strategique-swot>, (consulté le 11/02/2020).

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

2- Les outils de recherche et la collecte de l'information

2-1 Les outils de la recherche

De plus de la recherche de l'information depuis les supports classiques (journaux, presse, livres...), Aujourd'hui avec l'avènement de l'internet et les outils informatiques, la recherche est devenue plus facile, rapide et riche en informations.

Cette phase consiste à l'obtention des données brutes en vue de leurs exploitations dans différentes sources. On peut diviser cette phase en deux parties : la recherche de l'information partant d'un objectif précis et la surveillance permanente de l'environnement de l'entreprise qui alimente le paquetage informationnel de l'entreprise automatiquement.

2-1-1 L'aspect humain

Derrière chaque collecte et recherche d'information, un groupe de veilleurs assurent cette tâche. Ils sont la richesse que l'entreprise possède qui se trouve face à une grande responsabilité de gérer cette richesse, répartir les tâches selon les compétences, guider l'équipe, assurer une communication fluide, soutenir et satisfaire leurs objectifs.

- **Intervenant externes :** Dans le cas de la recherche de nouvelles informations pour un nouveau projet, marché, produit... L'entreprise fait appel à des experts dans son domaine (Centres techniques, laboratoires, bureau d'affaires, spécialistes...) afin qu'ils fournissent des informations pertinentes, fiables et adéquates au projet en question. Leurs informations sont sur mesure et qui vont droit au but malgré les tarifs sont plus ou moins élevé.

2-1-2-Salons professionnels

Les visites aux salons professionnels sont d'une unique importance. Elles permettent à l'entreprise de collecter le maximum d'informations en rencontrant dans le même lieu géographique les fournisseurs, les clients, les concurrents, nouveaux produits... Ces visites peuvent fournir des informations neuves dont l'entreprise peut mettre de nouvelles manœuvres dans sa stratégie.

2-1-3 Les moteurs de recherche

Les moteurs de recherche sont des outils incontournables dans la pratique de la veille stratégique. Ils servent à procurer toutes types d'informations, documents (PDF, PP...) ressources et contenues à travers des mots clés. Suite à la recherche, les moteurs de recherche offrent des milliers de sites web en référant aux mots clés cités classés par ordre de mérite. Afin d'offrir des réponses pertinentes aux chercheurs, ils parcourent le web et référence les pages internet selon leurs contenus à travers un robot d'indexation¹.

¹ <https://www.journaldunet.fr/web-tech/dictionnaire-du-webmastering/1203539-moteur-de-recherche-definition-traduction-et-acteurs/>, (mise à jour 10/02/2019, consulté le 12/02/2020).

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

- **Méta-moteur** : Les ressources des méta-moteurs reposent sur les résultats de divers moteurs de recherche liés à un sujet donné, il agrègent les résultats de plusieurs moteurs en même temps¹. Comme les moteurs de recherche classiques, Cet outil liste les résultats par ordre de mérite mais aussi élimine la répétition de l'information. On peut utiliser un méta moteur lorsqu'on souhaite obtenir une réponse synthétique, mais également lorsqu'on recherche une réponse dans un domaine très spécifique

Exemple: Ixquick- Songstr - Copernic- Innooo - Kelseek.

- **Google avancé** : de plus de sa fonction classique, Google avancé présente aux chercheurs des résultats plus fins et précis. La liste des milliers de sites ici est une liste restreinte et filtrée qui correspond précisément aux résultats qui touchent au premier niveau la recherche.

Tableau N°01-02 : Liste des moteurs de recherches par fonction

Nom du moteur de recherche	Fonction
Google.com/Fr. Bing.com. Yahou.com/Fr. Exalead.fr. Qwant. Duck duck Go. Curator (Twitter).	Recherche générale
Scholar.google.com. Scrius.com.	Recherches scientifiques
Scribd.com. Slideshare.com. Docstoc.com.	Documents bureautiques
123people.com ou .fr. Yatedo.com. WebMii.com .Cvthèque Monster Cv 2.0	Recherche de personnes
Blinkx.com. Voxaleadnews.labs.exalead.com. Videosurf.com.	Documents multimédias

Source : Adapté par nous-même d'après le livre : La boîte à outil de l'intelligence économique.

¹ <https://www.1min30.com/dictionnaire-du-web/metamoteur-definition> consulté le 10/02/2020.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

2-1-4 Les bases de données

Les bases de données sont parmi les outils efficaces qui permettent au veilleur de trouver une large quantité d'informations sélectionnées, validées et orientées vers le domaine de la recherche. Ils sont susceptibles de proposer toutes types de support informationnel (documents, ouvrages, statistiques, images...).

Exemple: MySQL-PostgreSQL-SAP HANA - Mongo DB- Microsoft SQL server.

2-1-5 Global Trade Point Network (GTPN)¹

Le programme Trade Point est un programme très reconnu, il a été lancé par la Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement en 1992. Il permet de fournir aux différents acteurs de commerce extérieur (les douanes, les banques, les chambres de commerce, les transitaires, les sociétés de transport et d'assurance...) les informations nécessaires services pour transactions commerciales. Il s'agit d'une source d'information liée au commerce, qui fournit aux commerçants actuels et potentiels des données sur les opportunités commerciales et de marché, les clients et fournisseurs potentiels, réglementations et prescriptions commerciales;

- **Objectifs du programme Trade Point**

Ses principaux objectifs se résument en la facilitation d'accès pour les PME et les PMI aux marchés internationaux, et l'utilisation des récentes technologies de l'e-commerce. Grâce au réseau de pôles commerciaux interconnectés électroniquement dans de nombreux pays du monde, les PME peuvent accéder aux dernières technologies et services de l'information et des télécommunications, faire connaître leurs produits à des clients potentiels et trouver des partenaires commerciaux dans d'autres pays avec des coûts raisonnables.

- **La version électronique (GTPN)**

Le Global Trade Point Network (GTPNet) est un réseau électronique reliant le site Web central du programme Trade Point et les sites Web des différents Trade Points.

Trois principaux services sont fournis par le GTPNet :

Une base de données qui est une source précieuse d'informations pour la recherche des partenaires commerciaux dans le monde, un système d'opportunités commerciales et des forums de discussion en temps réel.

2-2 les outils de surveillance web

Afin d'assurer la bonne exécution de la veille stratégique et par suite réaliser ses objectifs stratégiques, l'entreprise doit mettre une stratégie de recherche permanente des informations et

¹ United Nations Conference on Trade and Development, *Trade Point Guid*, October 2000.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

cela par la mise en place des dispositifs de veille stratégique et qualifie ses veilleurs afin d'être attentifs et capteurs de toutes informations liées à l'environnement de l'entreprise.

Les veilleurs sont amenés à utiliser les différents outils de la surveillance qui leur permettent de capter et scruter le web 24/24h 7/7 jours. On peut citer les outils suivants :

2-2-1 Les flux RSS

RSS est l'acronyme de Really Simple Syndication, c'est un moyen très répandu par les acteurs de la veille. Mark Briggs a défini les Flux RSS comme « *le moyen le plus performant pour consommer de grandes quantités d'informations de façon structurée et organisée* »¹ il permet de se tenir informé de toutes nouvelles actualités des pages web, blogs et moteurs de recherches sélectionnés en étant abonné à un flux d'informations par le biais d'un lecteur RSS.

Son utilité réside sur le fait de gagner le temps, au lieu de passer des heures chaque jour à visiter les pages web, les blogs... Les flux RSS sont le moyen dédié à procurer des informations automatiquement et en temps réel au veilleur.

Tableau N°01-03 : Les avantages et les inconvénients des flux RSS.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Un moyen simple, rapide et efficace pour l'obtention de l'information. Ils peuvent être sous forme de texte ou de podcasts et ne nécessitent pas de se connecter au site directement• Il permet aux agents d'être informés de toutes sortes d'actualités tout en restant consultant un seul endroit.• Il économise le temps du veilleur.	<ul style="list-style-type: none">• Risque de surinformation car un même thème peut être repris par plusieurs sites à la fois.• Certains sites ne possèdent pas des flux RSS, ou il faut se rendre jusqu'au site web.• Les flux RSS peuvent ne pas afficher certaines informations comme des photos/ symboles...

Source : Adapté par nous-même d'après le site web <https://blog.neocamino.com/les-outils-de-veille-les-flux-rss/>

2-2-2 Les sites de surveillance

Les sites de surveillance sont multiples on peut les ranger selon les catégories suivantes :

¹Briggs, Mark, *Manuel de journalisme Web*, Paris, Eyrolles, 2014, p12.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

Tableau N°01-04 : Liste des sites de surveillance par fonction.

Noms d'outils	Catégorie	Fonction
Meltwater Website Watcher Radarly Digi mind Watchthatpage Trackengine Femtoo	Veille médiatique & site web.	Ces outils sont parmi les outils leaders sur le marché. Ils permettent à l'entreprise de veiller sur ses marchés nationaux et internationaux, des concurrents, sa marque et tous types d'informations sur les médias et les sites web. La conception de ces outils est claire ce qui aide les veilleurs à interpréter aisément les informations et la prise de décisions.
Sysomos Buzzsumo Social Animal Content Studio	Veille des réseaux sociaux	Sont des outils qui s'intéressent aux informations partagées sur Facebook, Twitter, Instagram ainsi les blogs des influenceurs, les tendances...
Paarly. Price observatory. Pricing assistant. SimilarWeb. SEMRush. Ahrefs.	Veille sur les tarifs et concurrents	Ces outils permettent d'être attentif aux tarifs des concurrents et sur les marchés en général (prix des produits, réductions/augmentations ...) ainsi, sur les liens entrants des concurrents.
Trade-map	Veille commercial /importation Exportation	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
DZTENDERS	Veille économiques	DZTENDERS est un site conçu pour les consultations des appels d'offres et les résultats des marchés publics et privés. Il offre un service complet qui intègre toutes les composantes nécessaires à la surveillance des marchés.

Source : adapté par nous-même d'après les sites web <https://www.meltwater.com/fr/blog/outils-de-veille> et <https://www.dztenders.com/fr/QuiSommesNous>, <https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=fr>.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

3 Les outils de traitement de l'information

3-1 Mind Mapping

Le terme Mind Mapping désigne la carte mentale ; la technique de la carte mentale/d'esprit "c'est un schéma radial centré arborescent et des embranchements organisés soit par association d'idées, soit de manière hiérarchique – voire une combinaison des deux. C'est un outil artificiel conçu pour conserver, exposer et traiter l'information dans le but de satisfaire une fonction représentationnelle."¹ Le Mind-Mapping est un outil efficace de l'analyse des informations par une représentation visuelle. Il consiste à cartographier les informations, les idées, les réflexions obtenues dans la phase précédente du processus afin de construire une vision claire et créative qui permet de ressortir les analyses, les observations et identifier par suite les résultats. (Mind mapping schématisé en Annexe N° 01).

Logiciels: Mind manager, Freemind, Freeplane, Mindomo, Mindmeister.

3-2 Lexi Quest mine

Lexi Quest mine est un outil très utilisé, il a été établi par la société Lexi Quest qui est parmi les entreprises qui ont proposé des outils de traitement des informations. Il consiste à analyser des quantités importantes des documents, en appuyant sur des techniques linguistiques et statistiques « il identifie des concepts, leurs relations, leur évolution de manière graphique (mise en évidence de réseau d'auteurs, d'organismes, de pays, de relations thématiques) »²

Liste des outils de traitement de l'information selon des catégories :

Tableau N°01-05 : Liste des outils de traitement par catégorie

Outils	Catégorie	Fonction
KeyWatch KB crawl Digimind evolution Aperto libro Knowledge Manager Kaliwatch professional Pericles Verity K2 Lingway KM Tropes zoom Dataview	La gestion et traitement de l'information.	Ces outils permettent l'exploitation intelligente des informations collectées par des options avancées d'analyse. ils permettent aussi la collecte, le filtrage, cartographie les résultats et lancement des alertes.

¹ DELENGAIGNE (X), NEVEU (P), VINCENZONI (Ca), *MANAGEZ AVEC LE MIND MAPPING*, DUNUD, PARIS, 2016, P.9.

² <http://outils.veille.inist.fr/Public/Affiche.php?idoutil=253>, (consulté le 15/02/2020).

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

Alceste Tétralogie Word Mapper Sphynx Lexica. Péricles. Leximappe	L'analyse des informations textuelles	L'analyse textuelle ou statistique textuelle des informations permet d'analyser ensuite catégoriser, cartographier et classer les données collectées. Elle s'appuie sur l'analyse des vocabulaires et constitue un dictionnaire des mots et leurs racines qui servent à découper les textes pour extraire un sens significatif. ces outils proposent les résultats sous forme de présentations, graphiques, cartographie afin de faciliter l'interprétation.
Vivisimo Mingway Insight Discoverer Wordmapper Stanalyst CartoWeb MatheoAnalyser Miner 3D Analyst's Notebook	Classification automatique et cartographique	Ces outils ont pour fonction de classer les documents collectés selon le degré de similarité soit par hiérarchie ou une liste de classes. Cette classification organise l'étape d'analyse approfondie de l'information qui sera ensuite présentée sous forme de graphes, cartes, graphiques...

Source : Adapté par nous-même d'après Claire, François, *L'analyse de l'information proposée par les outils de la veille*, Hal archives, Nancy, 2008, P.P :2.4.

4 Les outils de stockage d'information

4-1 La gestion électronique documentaire (GED)

La Gestion électronique documentaire désigne le processus de gestion des documents dans une organisation. Il permet au veilleur d'exploiter les documents au format numérique et simplifie son travail par le classement des documents et leur stockage et archivage¹. C'est un outil qui assure l'harmonisation des processus de l'entreprise, la centralisation des informations et l'accès rapide à l'information par les collaborateurs.

Parmi les outils du stockage :

- **Support de stockage** : le support de stockage ou connu par Disque dur est un instrument installé dans l'ordinateur qui contient un espace limité de stockage mesuré par Mo (Méga octets), Go, To...
- **Disque dur en réseau** : Prend la forme d'un boîtier qui fonctionne en se reliant à un réseau, c'est un espace de stockage des données qui offre un niveau élevé de sécurité et une capacité énorme de stockage

L'avantage du disque dur est dans sa fonctionnalité d'une manière autonome, il protège les informations stockées en cas de panne. L'inconvénient du disque dur détaché peut être en sa

¹ <https://www.archivage-numerique.fr/ged>, (consulté le 15/02/2020).

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

perte le risque du vol. Par mesure de sécurité le veilleur doit gérer les mots de passe et sécuriser les lieux de stockage.

- **Clés USB** : Les clés USB aujourd'hui sont plus sophistiquées, ils présentent un espace de stockage de plusieurs Go et enregistrent tout type de fichier ainsi, ils sont faciles à manipuler et les transférer d'un ordinateur à autre. Cependant, le risque de perte est élevé et notamment il peut être susceptible à des virus suite à son utilisation par plusieurs supports.
- **CD ROM, DVD** : sont les instruments classiques de stockage qui enregistrent différentes formes d'informations. Leurs capacités de stockage est moins spacieuse que les disques durs, elle varie entre jusqu'à 18 GO. Ils présentent un faible risque de détérioration, toutefois, ces instruments sont vulnérables il faut les mettre dans des endroits protégés et sécurisé contre la perte ou du vol.

5- Les outils de diffusion de l'information

Cette étape consiste en la communication des informations collectées et analysées et stockées afin de permettre aux décideurs de les exploiter en vue de prendre les décisions stratégiques.

5-1 La méthode PUSH

Cette méthode consiste à pousser les résultats vers l'utilisateur de l'information par des outils comme E-mail, Newsletter, flux RSS... Cette méthode facilitera aux décideurs la prise des décisions et gagner le temps. Cependant, trop d'informations diffusées à la fois peuvent générer une surcharge d'informations.

5-2 La méthode PULL

L'utilisateur de l'information cherche l'information et se dirige vers les lieux de stockages pour l'obtenir. Le chercheur ne risque pas d'être noyé dans les informations car les informations stockées sont pertinentes. Cependant la recherche régulière de l'information peut prendre du temps.

Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique

Conclusion

Au fil des années, l'information est devenue une ressource capitale pour les entreprises, elles optent des structures d'intelligence économique au sein de leur organisme dont elles s'intéressent à la protection de l'information, l'influence et le lobbying sur leur marché et à la pratique d'une veille stratégique à leur environnement.

Nous concluons d'après ce chapitre que la veille stratégique n'est pas un nouveau concept mais une approche théorique ancienne utilisée dans les guerres et qui a été au fil du temps une des inventions non-négligeables dont le premier bénéficiaire est l'entreprise.

Aujourd'hui la veille stratégique est utilisée dans tous les domaines ; juridique, commerciale, technologique... et procure pour chacun les informations nécessaires afin qu'il atteint son objectif.

L'information pertinente n'est procuré qu'avec le suivi d'un processus de veille qui se déclenche par un besoin d'information, ensuite une collecte, analyse, stockage et finalement la diffusion de cette information aux différents acteurs afin de prendre des décisions stratégiques. Chaque acteur du processus de la veille doit utiliser des outils variés et sophistiqués pour les différentes phases du processus de la veille.

Enfin nous pouvons constater que la veille stratégique est indispensable pour toute entreprise ayant un but de se démarquer, avoir des parts de marchés et notamment anticiper ses risques.

CHAPITRE 02

**L'accompagnement des entreprises
exportatrices hors hydrocarbures en
Algérie.**

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie.

Dans un environnement caractérisé par une concurrence mondiale, les entreprises se trouvent dans l'obligation de s'adapter aux mutations de cet environnement et de prendre des décisions stratégiques qui leur permettent de se développer, de faire face à la concurrence et de se positionner premières sur le marché.

Les entreprises aujourd'hui qui sont confrontées à cette concurrence mondiale ne peuvent plus envisager le développement de leurs activités sans mener une réflexion sur l'aspect international. Parmi les décisions stratégiques qu'elles envisagent, c'est mener l'activité de l'entreprise au-delà des frontières de son pays d'origine. Aujourd'hui les entreprises se lancent à l'international en exposant leurs produits ou services vers un nouveau marché, une nouvelle clientèle, une culture différente et pleins d'autres facteurs complexes que chaque entreprise doit prendre en compte. Et donc elles sont dans l'obligation de mener des études minutieuses sur le pays qu'elles ciblent et les enjeux qui s'imposent suite à son internationalisation.

Dans ce chapitre nous nous sommes focalisés sur l'accompagnement des entreprises exportatrices à l'international en mettant en lumière les concepts d'internationalisation, exportation et accompagnement. En deuxième lieu, nous allons analyser les exportations hors hydrocarbures en Algérie et en fin les dispositifs d'aides à la promotion des exportations hors hydrocarbures menés par l'Etat algérien.

Section 01 : L'accompagnement des entreprises exportatrices à l'international.

Section 02 : Les exportations hors hydrocarbures en Algérie.

Section 03 : Les principaux axes contribuant à la promotion des exportations hors hydrocarbures.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

Section 01 : L'accompagnement des entreprises exportatrices à l'international

Dans cette section nous parlerons en premier lieu brièvement sur l'internationalisation des entreprises ; enjeux, objectifs et stratégies à l'international. En second lieu nous allons mettre en relief les fondements du concept d'accompagnement des entreprises à l'international.

1- Les entreprises exportatrices à l'international :

L'exportation et l'internationalisation sont des décisions difficiles à envisager vu la complexité de l'opération. Elles réclament aux entreprises une vision globale et stratégique de leur environnement interne et externe.

Avant d'entamer cette opération complexe, l'entreprise doit établir une réflexion profonde sur son devenir ; a-t-elle une expertise suffisante ? Des produits à vendre en quantités suffisantes, dans un environnement concurrentiel acceptable. Elle doit avoir pris conscience des réalités du monde, non pas contemporain, mais en devenir et notamment de comprendre l'organisation des entreprises concurrentes à l'étranger pour mieux agir en termes de communication ou de logistique d'une manière générale et elle doit mettre en place une cellule ou un service de recherche et développement directement en contact avec la recherche étrangère, se faire reconnaître comme producteur de qualité par les moyens de communication adaptés ¹...

Exporter au-delà de la frontière nationale nécessite de changer ses différentes habitudes techniques, administratives et commerciales et s'intéresser encore plus à l'aspect linguistique, culturel et l'art de la négociation et la communication afin de réaliser une bonne harmonisation des échanges.

Mais une fois toutes ces contraintes acceptées et méthodiquement travaillées, l'international devient un avantage technique, administratif et commercial.

1-1 Définition de l'internationalisation

Nous pouvons définir l'internationalisation comme étant : « *L'internationalisation est définie communément comme une action, qui se passe entre plusieurs nations. L'action de s'internationaliser, c'est-à-dire de généraliser l'action de l'entreprise à l'ensemble ou à une partie des nations.* » ²

Depuis 1920, l'internationalisation n'a pas cessé d'évoluer, elle introduit à chaque époque des formes qui évoluent à leurs tours en fonction des transformations de l'environnement international. Ce concept s'introduit sur plusieurs aspects :

¹ DUBOIN (J), VENIN (É), DANDEL (G) : EXPORTER : pratique de commerce international, Edition 26, Foucher, Paris, 2017, P.9.

² SUIZA, (C), RIVAT, (C), L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise, Gualino éditeur, 2007, P.34.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

- L'internationalisation des entreprises va de pair avec la mondialisation des marchés. Le développement des échanges internationaux crée une économie mondiale intégrée dont on se trouve dans un environnement de compétition interminable et de marchés évolutifs.
- L'internationalisation correspond à l'une des voies principales de développement de l'entreprise. Toute entreprise tend à croître et à se positionner afin de survivre et d'assurer sa pérennité et dans un monde concurrentiel.
- L'internationalisation est relative à un domaine d'activité, à un couple produit/ marché au sein d'un secteur d'activité donné.
- L'internationalisation peut traduire une logique de compétition se justifiant par référence à un environnement concurrentiel.

1-2 Le choix des stratégies à l'international

Une fois l'entreprise décide de généraliser ses activités à l'international, elle doit choisir une stratégie internationale adéquate à son domaine d'activité et la nature de ses opérations, produits ou sa capacité financière, sa taille ...

Parmi ces stratégies :

1-2-1 La spécialisation¹ :

La spécialisation consiste pour une entreprise de déployer tous ses efforts et ses ressources et compétences sur un seul produit, marché ou métier précis.

Il s'agit trois formes de la spécialisation :

- **La pénétration du marché** : consiste à viser des marchés existants pour vendre des produits existants. Ce qui permet à l'entreprise d'augmenter ses parts de marché actuel.
- **L'extension du marché** : Consiste à chercher et exploiter des nouveaux marchés afin de vendre un produit existant.
- **Le développement de produits** : Consiste à commercialiser de nouveaux produits dans des marchés existants.

→ Cette stratégie permet à l'entreprise d'avoir un savoir-faire unique et une expérience dans un domaine précis où elle réalise des économies d'échelles et un fort avantage concurrentiel. Cependant, L'entreprise est exposée au risque de changement de l'environnement, concurrents, changements des besoins...

1-2-2 La diversification :

Contrairement à la spécialisation, la diversification consiste dans le positionnement de l'entreprise sur un ou plusieurs domaines afin d'enrichir son portefeuille d'activités.

¹ MESBAH, Abdelmadjid, Stratégies d'entreprises, Alger, Ecole des hautes études commerciales, 2019, P. 29.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

- **La diversification conglomerale** : Il n'existe pas un lien entre les différents métiers de l'entreprise.
- **La diversification concentrique** : Il existe un lien entre le métier d'origine de l'entreprise et les autres métiers.

→ La stratégie de diversification permet dans un premier lieu à l'entreprise de répartir les risques sur ses différents métiers afin d'éviter des menaces qui s'étendent jusqu'à la faillite, ainsi par ses nombreuses activités elle génère des ressources financières considérables afin de se développer et alimenter son métier d'origine. Cependant, cette stratégie nécessite des investissements importants pour gérer l'ensemble des activités et leur gestion devient de plus en plus complexe.

1-2-3 L'intégration verticale :

Cette stratégie consiste à internationaliser certaines activités situées en amont ou en aval des activités actuelles.

L'intégration en amont consiste à l'intégration de toutes les activités d'approvisionnement, l'intégration en aval consiste à l'intégration de toutes les activités en distribution et en fin, l'intégration verticale consiste dans le contrôle des concurrents.

1-2-4 L'externalisation :

Cette stratégie consiste à confier certaines activités d'une entreprise à d'autres entreprises spécialisées. Elle peut être comme une sous-traitance d'une phase du processus de production ou l'opération de la distribution.

Cette stratégie permet à l'entreprise de réduire les coûts et se concentrer sur son métier d'origine. D'autre part, confier une activité à une autre entreprise spécialisée augmentera la qualité de ses services et produits. Néanmoins, l'entreprise est exposée au risque de non-fiabilité de l'externalisateur (retard de livraisons...). Annexe N° 02 : Cartographie des stratégies à l'international.

2- L'exportation

Grace aux rapides transformations technologiques et économiques de l'environnement international, l'internationalisation des entreprises n'a pas cessé d'évoluer ainsi que ces différentes formes. L'exportation étant l'une des formes de l'internationalisation la plus sollicitée met en place plusieurs façons que l'entreprise choisie afin de mener ses produits à l'international.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

2-1 La définition de l'exportation

L'exportation peut être définie comme « la vente des produits commerciaux à un autre pays. En d'autres termes, l'exportation implique l'acte de commerce sur le marché international. L'exportation dépend de la route, de la mer ou de l'air comme mode de transport. D'autre part, le choix du transit dépend de divers facteurs ».¹

2-2 Les types de l'exportation

Les exportateurs se trouvent devant plusieurs formes d'exportations, ils doivent choisir leurs modes d'exportation selon la politique de l'entreprise et la nature de ses activités.

2-2-1 L'exportation contrôlée :

L'exportateur est responsable sur toute l'opération d'exportation de son entreprise dont la maîtrise de la commercialisation, distribution... et le contrôle de ceux-ci.

Parmi les formes de l'exportation contrôlée il s'agit :

- **L'exportation directe** : Consiste à commercialiser, promouvoir, vendre et livrer les produits jusqu'au client (ventes sur appels d'offres international, marketing direct, manifestations commerciales). Elle est gérée par les employés qui organisent toutes les activités d'amont et d'aval et elle repose sur la force de vente de l'entreprise. On rencontre ce type d'exportation dans :
 - A- Les appels d'offres internationaux** : L'entreprise se charge à répondre aux annonces internationales pour des contrats sur différents projet, disponibles dans la presse professionnelle ou spécialisée.
 - B- Le représentant salarié** : C'est une personne liée à l'entreprise par un contrat de travail. Le représentant salarié à comme principales missions la prospection des clients et la vente pour le compte de l'employeur. Ainsi, Il doit informer l'exportateur des caractéristiques et évolutions sur le marché.
 - C- Le bureau de représentation** : Cette forme est une implantation directe de l'entreprise exportatrice sur un marché étranger qui ne dispose pas de la personnalité juridique et fiscale. Elle peut être implantée d'une façon temporaire ou permanente.
- **La filiale commerciale** : Ou filiale de distribution, elle est liée à l'entreprise mère mais bénéficie d'une autonomie administrative qui lui permet de contrôler les opérations d'exportations de l'entreprise et se présente physiquement à l'étranger ainsi d'une autonomie juridique de la maison mère.
- **La succursale** : Filiale de l'entreprise mère qui n'a pas une personnalité juridique et fiscale. Elle est perçue comme un service annexe et décentralisé de l'entreprise exportatrice et s'implante d'une façon temporaire ou permanente. Ses principales

¹ <https://ecommerce-platforms.com/fr/glossary/exporting>, (consulté le 23/02/2020 à 11.09).

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

missions sont la prospection, la gestion des actions opérationnelles, la commande, la vente et son suivi (facturation...).

Tableau N°02-01 : Les avantages et les inconvénients de l'exportation contrôlée.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- Très bonne connaissance du marché et les besoins des clients ;- Politique commerciale contrôlée ;- Simplification et rentabilisation des opérations logistiques, administratives, commerciales et financières ;- Bonne connaissances des pratiques commerciales locales, la culture, les solutions de transport les mieux adaptés.	<ul style="list-style-type: none">- Une structure export qualifiée et judicieuse pour gérer les différentes opérations à l'export, ainsi une bonne connaissance de la législation locale ;- Recrutement difficiles des responsables compétents.- Coûts de création sont assez importants et un niveau élevé de formalités administratives ;- Une multitude de risques (Politique, Commercial, fiscal...).

Source : Adapté par nous-même d'après Korchi, (Amine), *Stratégies d'internationalisation*, Ibn Tofail, 2008 P.P 34.

2-2-2 L'exportation concertée¹

Il s'agit de l'association de L'entreprise exportatrice avec d'autres entreprises afin de mettre en commun leurs compétences et savoir-faire et partager les risques à l'export ensemble. L'exportation concertée peut prendre les formes suivantes :

- **Les groupements d'exportateurs** : Les entreprises peuvent se rassembler sous formes d'associations pour mettre en commun les moyens d'exportations et renforcer leurs présences sur les marchés étrangers.
- **La franchise** : La franchise est un mode de collaboration contractuel entre deux entreprises indépendantes juridiquement et financièrement, celle créée par le franchisé et le franchiseur. La franchise fait partie de la grande famille du commerce organisé autrement dit le commerce en réseau, aux côtés de la licence de marque, la coopérative, le partenariat, la commission-affiliation.²
- **Piggy back** : ou le portage il s'agit de bénéficier des services d'une entreprise déjà implanté à l'étranger (généralement le réseau de distribution) afin de pénétrer le marché visé et promouvoir ses activités.
- **Joint-Venture** : C'est une société créée suite à une association entre deux partenaires de pays différents. Cette association génère la création ou l'acquisition d'une filiale

¹ ALLIOUCHE, (Rachid), *Marketing international*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger, P.P. 34.

²<https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A23511-c-est-quoi-une-franchise.html>, consulté le 23/02/2020 à 19.05.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

commune sur le marché du partenaire étranger ou les partenaires partagent la gestion, le contrôle et les risques de cette société.

Tableau N°02-02 : Les avantages et les inconvénients de l'exportation concertée.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Développement de l'activité et diffusion du produit rapides ; - Contrôle de la politique commerciale et des conditions de commercialisation jusqu'au point de vente ; - Coûts financiers réduits ; - Accès facilité et accéléré au marché étranger, opérations logistiques et administratives moins réduites. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de trouver des partenaires offrant un produit et un réseau de distribution compatibles ; - Risques de manque de confiance, manque d'implication, risque culturel et conflit d'intérêts. - Risque de perte du marché si suivi insuffisant pour la franchise.

Source : Adapté par nous-même d'après Korchi, (Amine), *Stratégies d'internationalisation*, Ibn Tofail, 2008, P. 43.

2-2-3 L'exportation sous-traitée¹

L'entreprise exportatrice fait appel aux intermédiaires afin de prendre en charge une ou plusieurs parties de la commercialisation de ses produits. Elle peut prendre les formes suivantes :

- **Les importateurs** : Se présentent comme des distributeurs commerciaux qui achètent les produits des exportateurs et revendent pour leurs propres comptes. Elle devient une concession si l'exportateur donne l'exclusivité à un importateur.
- **Les sociétés de commerce international (SCI)** : Ces sociétés ont pour mission d'acheter et vendre les produits. Ils sont spécialisés par types de produits.
- **Les sociétés de gestion à l'exportation (SGE)** : Sont des sociétés très importantes qui ont pour principale mission de prendre en charge la totalité des démarches d'exportations.

Tableau N°02-03 : les avantages et les inconvénients de l'exportation sous-traitée.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Simplification des opérations logistiques et administratives puisqu'elles sont reportées sur le distributeur ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Perte de la maîtrise totale de la politique de commercialisation et du marché ; - Coordination absolument indispensable entre l'entreprise

¹ALLIOUCHE, (Rachid), Op.cit., P.P. 77-79.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

<ul style="list-style-type: none">- Gain de temps considérable dans la pénétration d'un marché grâce au réseau de distribution local, à l'infrastructure logistique, à l'expertise approfondie des produits et des marchés, ainsi qu'au réseau de contacts professionnels locaux de la SCI ;- Pénétration rapide du marché grâce à l'expérience et aux contacts de la SGE.	<ul style="list-style-type: none">exportatrice et la société de gestion export.- Risque commercial entièrement à charge de l'exportateur.- Exigences des sociétés sur les conditions de vente et de commercialisation élevés.
---	---

Source : Adapté par nous-même d'après Korchi, (Amine), *Stratégies d'internationalisation*, Ibn Tofail, 2008, P.P 28.29.

2-3 Les enjeux et les objectifs de l'exportation des entreprises¹

2-3-1 Accéder à de nouveaux marchés et clients

L'accroissement des quantités produites, la baisse des prix et / ou l'avantage que l'entreprise dispose du marché national incitent l'entreprise à prolonger son avantage compétitif par la commercialisation de ses produits ou services à l'international. Cela lui permet également d'accroître son investissement immatériel.

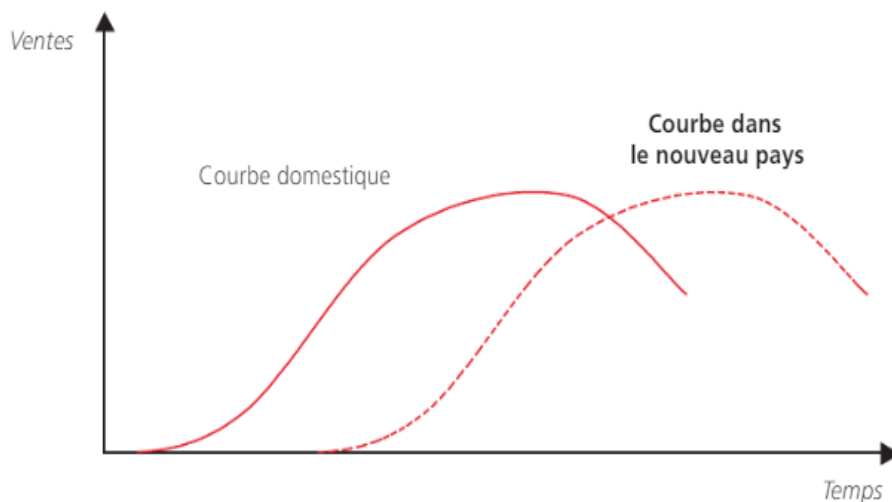
En d'autres parts, autres facteurs peuvent obliger l'entreprise à s'internationaliser comme la taille du marché national réduite, l'intensité de la concurrence... cette action permet à l'entreprise de développer plus ses ventes.

La prolongation du cycle de vie du DAS (Domaine d'Activité Stratégique) est caractérisé par un secteur peut être en déclin dans le pays d'origine mais dans une phase moins avancée de son cycle de vie dans d'autres pays.

¹ CARTIER (M), DELCOURT (H), JOFFRE (O), Maxi fiche de stratégie, paris, DUNOD, 2010, P.P 58-59 et AIT MOHAND (M), SOUICI (A), Essai d'Analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : Enjeux et Limites, Mémoire de Master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2018, P.31.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

Figure N°02-01 : L'enchaînement des courbes de cycle de vie (pays d'origine et étranger).



Source : BOUGLET, Johan, La stratégie d'entreprise, 3eme Edition, Gualino édition, Paris, 2013, P.180.

Ce schéma représente deux courbes de cycle de vie, la première à gauche correspond au cycle du vie du produit dans son pays d'origine, et la deuxième courbe à droite (pointillée) représente le cycle de vie du même produit commercialisé dans un autre pays, nouveau marché.

- Le point de croisement des deux courbes nous permet de constater que quand le produit est en déclin (dernière phase de cycle de vie), sa consommation dans un nouveau marché étranger prend le relais et donc prolonger la vie du DAS. Ce qui nous permet de souligner que l'exportation d'un produit dans une période sensible permet de rafraîchir sa commercialisation et sa consommation.

2-3-2 L'amélioration de la santé financière de l'entreprise et la réduction des coûts

L'exportation renforce la capacité financière de l'entreprise et lui permet d'accès à des financements externes avec une monnaie étrangère. Ces financements permettent d'un autre côté de viser de nouveaux marchés voisins. Par ailleurs, s'internationaliser permet à l'entreprise de profiter d'économies d'échelle et d'économies de localisation en intensifiant son volume de production qui induira à la baisse du coût unitaire moyens.

2-3-3 Diversification des risques

L'internationalisation représente un facteur de risque mais aussi un moyen de le gérer. La présence de l'entreprise sur plusieurs marchés peut réduire des conjonctures locales, gérer au mieux les variations du taux de change ou encore développer une flexibilité proprement stratégique en fonction du mode de présence choisi. Ces risques peuvent être liés au

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

ralentissement de la croissance du marché d'origine, d'où elle tend à compenser la baisse de la demande locale par ses ventes à l'international.

2-3-4 Renforcer la position globale de l'entreprise

La concurrence sur le marché domestique est souvent à l'origine de l'internationalisation du à l'augmentation du nombre des concurrents et nouveaux entrants commercialisant le même produit, ce qui incite les entreprises à disposer d'une présence internationale plus forte que leurs concurrents afin d'avoir des zones de représailles possibles.

2-4 Les défis de l'exportation

Il s'agit plusieurs défis à l'internationalisation et l'exportation en particulier que chaque entreprise doit prendre en compte afin de mettre des stratégies adéquates et de les remédier :

- Une fois à l'international, l'entreprise fait face à plusieurs types de risques ; politiques, financiers, économiques. Ce risque intervient plus ou moins selon l'état du pays visé ; plus il est jugé instable plus ces risques auront un poids considérable.
- L'accroissement des coûts commerciaux tant aux modifications du produits en vue de son adaptation aux attentes des consommateurs étrangers, tant au Marketing ou la communication exige en effet dans ce cas une mobilisation forte des ressources (financières et humaines).
- Plus le pays visé est loin plus les coûts de transport augmentent et l'entreprise doit prendre en compte les législations locales.
- En internationalisant l'entreprise fait face à un aspect critique qui est la culture du pays visé, l'exportateur doit savoir les notions du management interculturel afin d'exporter un produit qui ne touche pas aux valeurs, culture, religion de l'autre pays.

Un risque très important est celui de la perte des technologies clés. En s'internationalisent, une entreprise s'expose à de nombreux dangers. Citons entre autres¹ :

- Le recrutement des cadres partant à l'étranger par des entreprises locales concurrentes (débauchage),
- La contrefaçon : délocaliser la production fait que les machines et les processus sont plus facilement observables par les acteurs locaux.
- L'espionnage industriel.

¹ BOUGLET,(Johan) : Op.cit, P.P 180-181

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

3- L'accompagnement des entreprises à l'international

3-1 Définition de l'accompagnement

Le terme accompagnement n'est pas nouveau, plusieurs travaux de chercheurs ont mis en œuvre ce concept afin de comprendre son utilité.

Vers la fin des années 90, le terme accompagnement apparaît dans le domaine social (psychologie, éducation, ..), Après quelques années il s'est développait et touchait nombreux autres domaines comme l'apparition de l'accompagnement entrepreneurial, informationnel, financier¹ ...

La définition de l'accompagnement est simplifiée par « se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui » et « d'être avec et aller vers »².

Paul (M) explique plus profondément l'accompagnement comme : « *l'accompagnement s'avère en fait un espace au sein duquel le professionnel crée les conditions pour qu'une personne s'exerce, avec lui à décrire quelle est sa situation, à poser et construire quel est son problème ? Et à identifier quelles sont ses ressources celles dont il dispose jusqu'à maintenant et celles qu'il devra acquérir, à chercher ensemble comment mobiliser ces ressources au sein d'un environnement donné, à exprimer ses choix, exercer son pouvoir de décision et développer concrètement son pouvoir d'agir* »³.

Par ces définitions on constate que ce concept met en œuvre trois principaux aspects :

- **Aspect relationnel** : L'accompagnement croise le chemin de l'accompagnant et l'accompagné et les met en relation professionnelle. Il s'agit pour l'accompagnant de mettre ses services, savoir-faire, conseils en faveur de l'accompagné qui demande l'aide afin de le suivre dans des étapes cruciales dans la vie de son projet/opération comme l'exportation. (M).ROBERGE a défini cette relation comme « *le métier d'accompagnateur représente cet art de la relation, qui, par la qualité de la présence et du lien, permet à la personne accompagnée dans un contexte donné, de cheminer sur sa propre route, à son rythme, en fonction de ses besoins et de ses objectifs personnels* »⁴
- **Aspect temporel** : La relation entre l'accompagné et l'accompagnant s'inscrit dans une durée définie et momentanée donnant un aspect processuel au terme. Durant cette durée il s'agit d'un échange de savoirs et de services qui sont liées à un projet qui va se dérouler prochainement.
- **Aspect opérationnel** : L'accompagnement nécessite d'aider les porteurs de projets par les moyens d'accéder aux ressources nécessaires (Informations, documents, conseils

¹ BARES, (F), *La mutation de l'accompagnement à la création d'entreprises regards croisés d'une déclinaison locale de la politique nationale*, AIREPME, Congrès de Montpellier, octobre 2004, P.5.

² Petit robert, Dictionnaire de la langue française, édition 2004.

³ PAUL, (M), *L'accompagnement, une posture professionnelle spécifique*, Edition L'Harmattan, Paris, 2004, P. 24.

⁴ ROBERGE, (M), *À propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers*, Éducation Permanente, n° 153, 2002, p. 2.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

des experts...) afin de se lancer en affaire et augmente significativement les chances de succès des entreprises établis.

Finalement, par ces définitions on peut constater que l'accompagnement des entreprises exportatrices est une pratique d'appui et de soutien des entreprises dans leurs activités d'export et leurs projets à l'international par le biais des organismes ou sociétés spécialisées dans l'accompagnement à l'international qui ont l'expertise nécessaire du terrain et une connaissance meilleur sur l'environnement culturel, économique, politique, financier du pays visé pour l'exportation.

3-2 Organismes d'accompagnement à l'international dans le monde

L'accompagnement à l'international est non seulement une problématique partagée par les pouvoirs publics de tous les pays du monde mais est devenu le centre d'intérêt pour des sociétés d'accompagnement ayant pour but d'aider les entreprises.

Nous citons ci-dessous quelques organismes d'accompagnement aux exportations :

Tableau N°02-04 : Les organismes internationaux d'accompagnement des entreprises exportatrices.

Pays	Organisme d'accompagnement	Fonctions et utilités
Canada	ORPEX	Les organismes régionaux de promotion des exportations regroupent plusieurs régions des 4 coins du pays. ils ont des missions communes comme préparer et de former les exportateurs potentiels ; d'accompagner les nouveaux exportateurs et les exportateurs en consolidation ; d'augmenter le nombre de nouveaux exportateurs...
France	Ubifrance	Ubifrance ou agence française pour le développement international des entreprise est une agence sous tutelle du ministère de l'Economie, l'Industrie et de l'emploi. Sa principale mission est l'accompagnement des entreprises à l'export, la conquête des marchés étranger, alimenter le besoin informationnel et faciliter la prospection. De plus des institutions publics, il s'agit des sociétés privées appelées (SAI) société d'accompagnement international qui

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

		<p>proposent des prestations sur-mesure (Audit, conseil, comptabilité, ressources humaines...).</p> <p>Ubi France s'est fusionné avec l'agence française pour les investissements internationaux pour former Business France.</p>
Maroc	Maroc export CMPE	<p>Le centre marocain de promotion des exportations sous tutelle du ministère du commerce extérieur qui a pour principales missions : Accompagnement des entreprises marocaines à établir des relations d'affaires à l'international, assistance aux entreprises marocaines dans la prospection des marchés, l'identification de créneaux porteurs et l'établissement de contacts commerciaux, Informations sur l'offre exportable et l'environnement économique au Maroc.</p> <p>-assistance à l'identification des fournisseurs marocains.</p>
Tunisie	Tunisia Export CEPEX	<p>Le centre de promotion des exportations est un centre public d'accompagnement des entreprises exportatrices tunisiennes qui a pour principales missions d'accompagner les exportateurs sur les marchés extérieurs en organisant des actions promotionnelles, des rencontres de partenariat et des missions de prospection. Informer, conseiller et orienter les exportateurs tunisiens vers les opportunités d'échanges à l'international et de partenariat commercial en mettant à leur disposition un système d'information et de veille concurrentielle et appuyer les acteurs économiques dans leur processus d'exportation en le soutenant administrativement et financièrement.</p>

Source : Adapté par nous-même d'après <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/exporter/qui-somme-nous/partenaires-et-ressources/organismes-regionaux-de-promotion-des-ex>, <http://vie-economie.blogspot.com/2015/08/le-cmpe-centre-marocain-de-promotion.html>, http://www.commerce.gov.tn/Fr/centre-de-promotion-des-exportations-cepex_11_7, consultés le 25/02/2020.

Nous pouvons conclure que les organismes d'accompagnement contribuent à la promotion des exportations et les pénétrations des entreprises à l'international par plusieurs activités comme¹ :

- Des formations sous la forme de séminaires collectifs ou individuels, théoriques et pratiques. Ces formations ont pour but de développer les compétences en management international des entrepreneurs, leur connaissance du contexte économique mondial en général et d'aspects pratiques du développement international en particulier (ex.

¹ Goxe (François), Accompagnement des entrepreneurs des PME à l'international, Hall archives, France, 2011, P.6.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

Marketing international, interculturel, logistique internationale pour les plus générales ; règles et instruments du commerce international - crédits documentaires, Incoterms, etc.) ou dans un pays en particulier.

- Une aide à la prospection et au développement afin d'identifier et de rencontrer des partenaires internationaux potentiels.
- L'organisation des séances d'informations, des foires et salons puis l'aide au recrutement et autres activités relatives au démarrage à l'international.
- Un suivi des contacts commerciaux, des appels d'offres, des partenaires, des règlements, etc...

3-3 Les objectifs de l'accompagnement des entreprises à l'international :

- Aider au développement international des entreprises.
- Inciter les entreprises à franchir les frontières et développer leurs exportations.
- Alimenter le besoin informationnel des entreprises sur les nouveaux marchés et clients étrangers.
- Gérer et développer le volontariat international en entreprises.
- Promouvoir l'image économique du pays, de ses entreprises et de ses territoires.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

Section 02 : les exportations hors hydrocarbures en Algérie

Dans un environnement changeant et imprévisible, caractérisé par l'interdépendance des marchés, la mondialisation des échanges et de la concurrence et la demande internationale en biens et services, il offre d'énormes opportunités aux entreprises à renforcer leurs présences et occuper une place dans le commerce mondial par des exportations de qualité.

L'Algérie comme tout autre pays tend à améliorer et développer sa présence sur la scène internationale, cela en s'appuyant sur les exportations hydrocarbures et hors hydrocarbures.

Dans cette section nous allons parler sur les exportations hors hydrocarbures en Algérie et leur évolution au fil du temps.

1- Les exportations hors hydrocarbures en Algérie :

L'impression première qu'on tire de l'état des exportations algériennes depuis des décennies est la forte dépendance sur les hydrocarbures (Pétrole, gaz...) et la fluctuation de leur prix contrairement aux exportations hors hydrocarbures qui occupent un pourcentage moins élevé mais qui marquent une progression d'année en année.

La non diversification de l'économie nationale a fait que l'Algérie soit un pays mono-exportateur du premier degré. Plusieurs facteurs ont mis la situation économique en danger ; la fluctuation du pétrole et la monnaie dans un marché guidé par des grandes puissances comme les Etats Unis qui manipulent les cours à leurs intérêts en premier lieu, outre les détériorations des termes d'échange, l'effondrement des cours de pétrole au milieu des années 80 ont mis l'Algérie dans une situation critique.

Suite à plusieurs périodes défavorables, l'Etat Algérien a décidé de diversifier ses exportations hors hydrocarbures et mettre fin à la dépendance sur les hydrocarbures qui représentent la majorité du total des exportations.

1-1 L'évolution des exportations hors hydrocarbures¹ :

Après la crise de 1986, fut les premières déclarations du gouvernement sur son intention sur la prise de conscience du danger que comporte une politique de développement assise exclusivement sur les seules ressources énergétiques.

Ensuite, La phase de "Préparer l'après-pétrole" apparaît ainsi comme une urgence du premier ordre ; il aura fallu néanmoins une dizaine d'années pour que les premiers programmes réellement consistants d'encouragement et de promotion des exportations hors hydrocarbures. Ce n'est qu'en 1995 qu'une pensée à une démarche stratégique commençait à naître, les pouvoirs publics ont proposé une démarche qui vise à construire un dispositif pour soutenir le développement des exportations.

¹ REDOUANE, (Abdellah), Développement des PME et promotion des exportations ; quelles perspectives pour l'Algérie ?, Thèse de Magistère en sciences économiques, Abderrahmane Mira Bejaia, 2009, P.72.

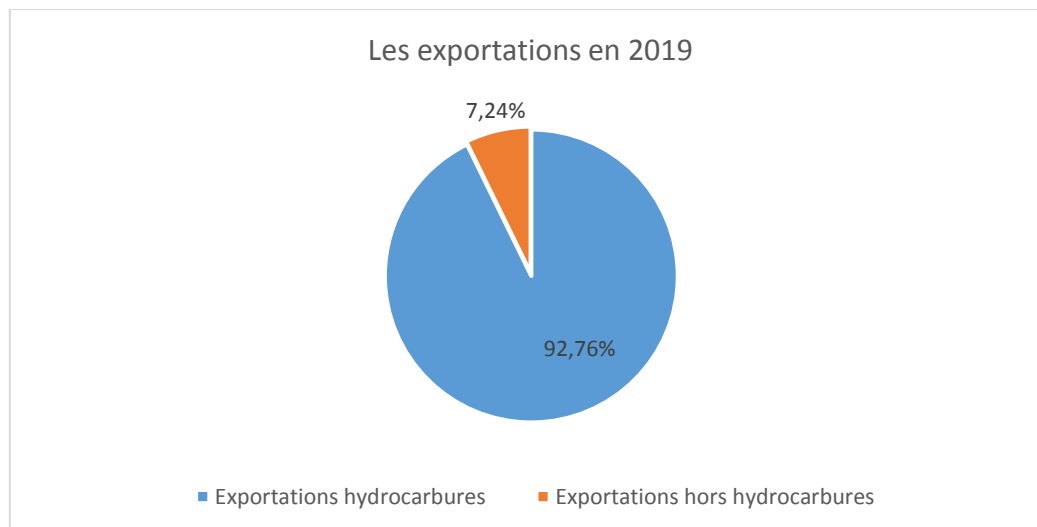
Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

Ce dispositif été mis en œuvre en 1996, il est d'ordre institutionnel, fiscal et douanier, organisationnel (facilitation des procédures) et financier (soutien direct).

Plus tard, les statistiques ont montré que les exportations hors hydrocarbures demeurent faibles et insignifiantes en comparaison avec le total des exportations du pays ou elles ne représentent que 2,5 à 5%¹ de part de l'exportation totale, et leurs recettes ne dépassent pas 2,5 milliards de dollars. Ces résultats peuvent être dus aux incohérences et inadéquations entre la volonté exprimée et les difficultés d'application. Les mesures d'encouragement sont plus ou moins opérationnelles et le dispositif de 1996 a connu peu de changements et ses nombreuses lacunes n'ont pas été corrigées.

Jusqu'au 2019, les exportations hydrocarbures représentent l'essentiel des exportations par rapport aux exportations Hors hydrocarbures. Toutefois on ne peut pas négliger la hausse de ces derniers en comparaison avec la décennie précédente.

Figure N°02-02 : Taux des exportations hydrocarbures et hors hydrocarbures en Algérie 2019.



Source : Réalisé par nous-même à partir des données de la douane Algérienne.

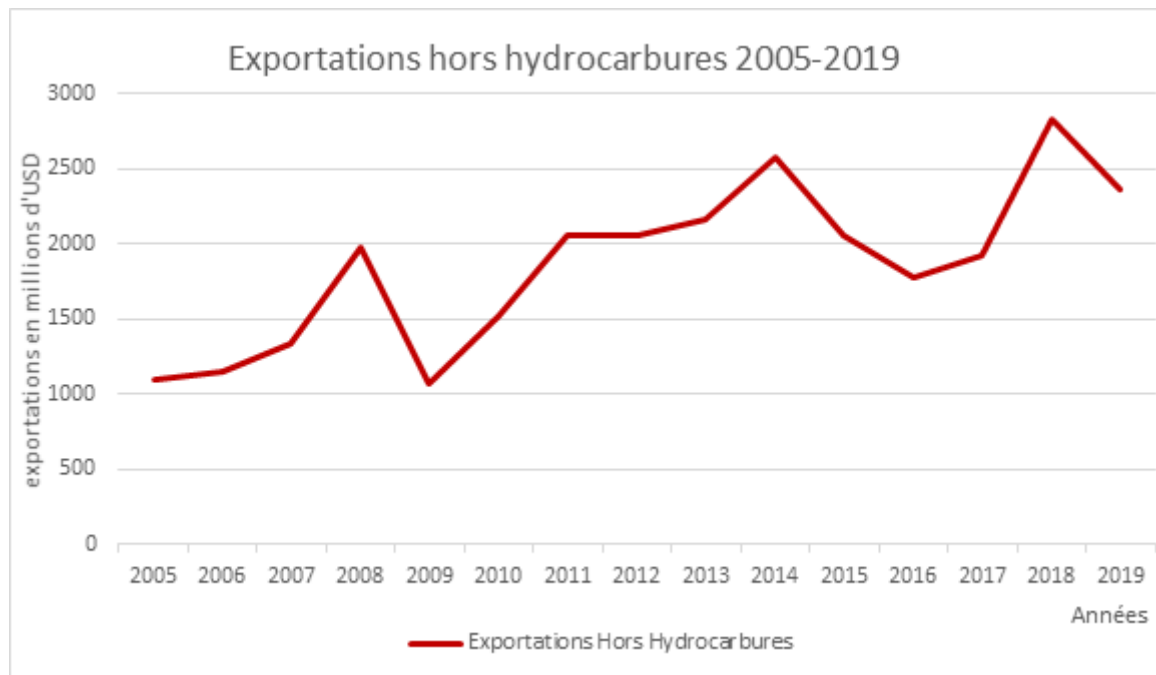
2-2 L'évolution des exportations hors hydrocarbures (2005-2019) :

Les exportations hors hydrocarbures ont marqué plusieurs mutations (Annexe N°03) :

¹ HAMADI, (Yassine), SAAOUI, (Ghiles), Les exportations hors hydrocarbures en Algérie : Enquête auprès des entreprises agroalimentaires de Bejaia, Mémoire pour le Master en sciences commerciales, Abderrahmane Mira, 2017, P.40.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

Figure N°02-03 : Schéma représentant les exportations hors hydrocarbures en Algérie 2005-2019.



Source : Réalisé par nous-même à partir des données de la douane Algérienne.

D'après ce graphique nous pouvons remarquer :

- En 2008 les exportations HH ont enregistré une augmentation par rapport aux années précédentes (2.21% en 2007 à 2.44% en 2008 du total des exportations). Par suite une forte baisse est à souligner en 2009 suite à la crise financière mondiale.
- En 2011 les exportations HH enregistrent une hausse plus que celle de 2008 par 2026 millions de dollars avec un taux de 2.86% du total des exportations.
- Les exportations HH demeurent toujours marginales, en 2018 nous remarquons une hausse non négligeable de 2830 millions de dollars d'environ 6.87 % du total des exportations, qui suit une baisse en 2019 par 2363 millions de dollars.

1-2 Evolution des principaux produits hors hydrocarbures exportés

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

Tableau N°02-05 : Evolution des produits hors hydrocarbures entre 2018 et 2019.

Unité : Million/USD

Principaux produits	2018		2019		Evolution
	Valeur	Structure %	Valeur	Structure %	
Engrais minéraux ou chimiques azotés.	839,03	31,36	732,09	30,99	-12,75
Huiles et autres produits provenant de la distillation des goudrons de houille de haute température.	436,13	23,48	628,19	18,46	-30,57
Ammoniac anhydre ou en solution aqueuse (ammoniaque).	424,04	15,85	277,68	11,75	-34,52
Sucres de canne ou de betterave et saccharose chimiquement pur à l'état solide.	217,83	8,14	249,29	10,55	+14,4
Barres en fer ou en aciers non alliés simplement forgées à chaud.	0,00	-	66,53	2,82	-

Source : Ministère du commerce extérieur, rapport des statistiques du commerce extérieur de l'Algérie 2019.

Les principaux produits hors hydrocarbures exportés durant l'année 2019 sont : Les engrais minéraux ou chimiques azotés, des huiles et autres produits provenant de la distillation des goudrons de houille, de l'ammoniac anhydre, des sucres de canne ou de betterave et les Barres en fer ou en aciers non alliés simplement forgées à chaud. Ces top 5 des produits exportés ont représenté plus de 74,57 % des exportations hors hydrocarbures de la même année suite aux parts respectives 30,99 %, 18,46 %, 11,75 %, 10,55 % et de 2,82 %.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

1-3 Les principaux clients de l'Algérie en 2019 :

Tableau N°02-06 : Les principaux clients de l'Algérie en 2019.

Unité : Million/USD

Pays	Valeur	Pourcentage (%)
France	4 619,78	14,16
Italie	4 303,07	13,19
Espagne	3 580,04	10,98
USA	2 187,25	6,71
Turquie	2 015,92	6,18
Grande Bretagne	2 011,92	6,17
Chine	1 570,29	4,81
Inde	1 440,96	4,42
Pays bas	1 383,34	4,24
République de Corée	1 292,52	3,96
Tunisie	1 168,09	3,58
Brésil	1 136,81	3,49
Belgique	737,83	2,26
Portugal	719,28	2,21
Singapour	535,71	1,64

Source : Réalisé par nous-même à partir des données de la douane Algérienne,

Durant l'année 2019, les cinq premiers clients de l'Algérie représentent près de 57,40 % des exportations algériennes. La France demeure le premier client de l'Algérie avec une part de 14.6 % suivi par l'Italie, l'Espagne, les USA et la Turquie avec des parts respectives de 13,19 %, 10,98 %, 6,71 % et de 6,18 %¹.

2- Les raisons de stagnation des exportations hors hydrocarbures

La stagnation du taux des exportations hors hydrocarbures depuis des années peut être due à plusieurs facteurs résultants du dysfonctionnement économique, commercial, politique... qui ont affecté l'avancement des entreprises exportatrices. On peut citer² des facteurs macroéconomiques qui caractérisent l'environnement institutionnel et organisationnel et des facteurs microéconomiques qui concernent les attitudes des entreprises exportatrices envers l'opération d'exportation, les raisons de leurs absences et le manque de motivation.

¹ http://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/rapport_comext_11_mois_19_vf.pdf, consulté le 28/02/2020 à 22.02.

² KAID,(Wissam),TAZARART, (Khalida), La place des exportations dans la stratégie des PME algériennes *Enquête par questionnaire auprès des PME de la wilaya de Bejaia*, Mémoire de Master en sciences commerciales, Abderrahmane Mira,2015,P.47.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

3-1 Les facteurs macroéconomiques :

- Le système productif orienté principalement vers la satisfaction du marché intérieur.
- La non performance de l'environnement des affaires (institutionnel et réglementaire) à un impact dans la réduction de la compétitivité des entreprises.
- Les PME algériennes sont souvent concentrées dans des activités à faible valeur ajoutée et se focalisent dans la production de biens de consommation dans le but de satisfaire la demande locale.
- La dépendance des approvisionnements extérieurs en pièces de rechange et surtout en consommations intermédiaires, ce qui explique le faible degré d'intégration interindustrielle.

3-2 Les facteurs microéconomiques :

- La crainte des entrepreneurs et les décideurs d'affronter le marché international à cause des nombreux défauts constatés au sein de l'environnement de l'entreprise. Cette peur est due, d'un côté, à une crainte des pressions internationales (pauvre connaissance sur les marchés étrangers et sur la nouvelle clientèle, faiblesses au niveau de la logistique et les coûts de différentes prestations étaient jugés comme exagérés) et de l'autre, aux entraves de l'administration algérienne.
- L'absence dans les entreprises de structures spécialisée afin d'en charger de la fonction exportation (marketing international, services juridiques spécialisés, SCI, SGE...).
- La qualité des produits et de services, résultat du retard technologique des entreprises algériennes dû à son tour à l'état des équipements qui ne répondent pas, pour la plupart, aux normes internationales, et au faible niveau de formation du personnel pouvant prendre en charge des équipements modernes. L'offre nationale de produits à l'exportation est insuffisante en termes de qualité.
- L'absence de circuits de distribution et de service après-vente pour faciliter leurs opérations commerciales ou pour prospector les marchés.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

Section 03 : les dispositifs d'aides et d'encouragements aux exportations hors hydrocarbures en Algérie

Après avoir vu l'état des exportations hors hydrocarbures en Algérie et leurs évolutions dans le temps. Nous allons dans cette section mettre en valeur l'ensemble des dispositifs d'aides et les principales mesures d'encouragements des exportations hors hydrocarbures que l'Etat Algérien a envisagé dans le cadre de la promotion de ces derniers et afin de s'en sortir de la dépendance sur les hydrocarbures.

1- Les organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures

Afin de soutenir et renforcer les exportations, l'Algérie a mis en place plusieurs organismes d'appui ; ANEXAL, SAFEX, CAGEX, CACI et ALGEX (que nous développerons dans le chapitre 03).

1-1 Association Nationale Des Exportateurs Algériens (ANEXAL)

L'ANEXAL est une association régie, aujourd'hui, par la loi N° 12-06 du 12 Janvier 2012, créée le 10 Juin 2001, dans le cadre de la loi N° 90/31 du 24 décembre 1990, l'ANEXAL est une association relative aux associations ainsi que par ses statuts particuliers. Elle dispose d'organe de délibération qui est l'assemblée de consultation et d'assistance.

Elle a pour comme objectifs ¹ :

- Rassembler et fédérer les exportateurs algériens
- Défendre leurs intérêts matériels et moraux
- Participer à la définition d'une stratégie de promotion des exportations
- Assister et sensibiliser les opérateurs économiques
- Promouvoir la recherche du partenariat à travers les réseaux d'informations
- Animer les programmes de formation aux techniques des exportations
- Organiser et participer aux salons spécifiques et manifestations économiques en Algérie et à l'étranger
- Participer à la mise à niveau de l'outil de production en vue de développer la capacité d'exportation par notamment la recherche de meilleures solutions logistiques
- Promouvoir l'échange d'expérience entre les adhérents.

Parmi ses principales missions :

- Collecte d'informations économiques auprès des Chambres de Commerce, d'ALGEX, du CNIS, de l'ONS, des Banques, des représentations commerciales des Ambassades, etc....

¹ <https://www.anexal.dz/presentation/#el-f0488fc0> consulté le 29/02/2020 à 22.32.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

- Diffusion d'informations utiles (opportunités d'affaires, lois, décrets, circulaires d'applications, accords bilatéraux, etc....) à l'ensemble des adhérents et opérateurs économiques.
- Orientation et encadrement des adhérents et conseil et assistance aux exportateurs.
- Contribuer à la mise en place d'une véritable stratégie nationale à l'export impliquant toutes les institutions de l'état, l'intérieur et à l'extérieur du territoire ainsi que tous les opérateurs publics et privés.
- Définir et mettre en place des mesures d'appui efficaces et effectives d'aide et d'encadrement des entreprises exportatrices pour la prospection et la pénétration des marchés étrangers.
- Participation aux rencontres, journées d'études, réunions de coordination et de travail organisées par les institutions et organismes publics, les auxiliaires à l'exportation ainsi que les organismes internationaux.
- La promotion de la refonte du code des douanes dans le sens de son adaptation aux normes internationales liées à l'exportation.

1-2 Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI)

La chambre Algérienne de commerce et de l'industrie créée par le décret exécutif n°96-93 du 3 mars 1996 susvisé c'est un établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière et placé sous la tutelle du ministre chargé du commerce¹.

Elle a comme principales missions² :

- mener des études et des réflexions sur la situation économique du pays et son évolution et de présenter aux pouvoirs publics ses points de vue sur les moyens de développer et de promouvoir l'activité économique nationale.
- D'organiser ou de participer à l'organisation de toutes rencontres et manifestations économiques en Algérie et à l'étranger tel que notamment, foires, salons, colloques, journées d'études et missions commerciales visant la promotion et le développement des activités économiques nationales et des échanges commerciaux avec l'extérieur.
- De fournir aux pouvoirs publics, sur leur demande ou de sa propre initiative, les avis, les suggestions et les recommandations sur les questions et préoccupations intéressant directement ou indirectement, au plan national, les secteurs du commerce, de l'industrie et des services.
- D'effectuer la synthèse des avis, recommandations et propositions adoptés par les chambres de commerce et d'industrie et de favoriser l'harmonisation de leurs programmes et de leurs moyens.

¹ Décret exécutif n° 96-94 du 14 Chaoual 1416 correspondant au 3 mars 1996 instituant la chambre algérienne de commerce et de l'industrie, art 1 et 2, P.4

² <https://www.commerce.gov.dz/chambre-algerienne-de-commerce-et-d-industrie-caci>, consulté le 29/02/2020 à 22.50.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

- D'entreprendre toute action visant la promotion et le développement des différents secteurs de l'économie nationale et leur expansion notamment en direction des marchés extérieurs.
- D'adhérer aux organismes régionaux ou internationaux de même nature ou poursuivant les mêmes objectifs.
- De procéder, en qualité de représentant de l'Algérie à la constitution de chambre de commerce mixte avec ses homologues étrangers.
- D'entreprendre toute action visant la promotion et le développement des différents secteurs de l'économie nationale et leur expansion notamment en direction des marchés extérieurs.

1-3 La compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)¹

CAGEX est régie par l'article 4 de l'ordonnance 96/06 du 10/01/1996 qui dispose que l'assurance-crédit à l'exportation est confiée à une société chargée d'assurer; pour son propre compte et sous le contrôle de l'état, les risques commerciaux, et pour le compte de l'Etat et sous son contrôle, les risques politiques, les risques de non transfert et les risques de catastrophes naturelles.

La CAGEX est chargée d'assurer :

- Pour son propre compte et sous le contrôle de l'État, les risques commerciaux (créances nées sur les acheteurs privés étrangers);
- Pour le compte de l'État et sous son contrôle, les risques politiques, les risques de non transfert et les risques de catastrophes naturelles (créances nées sur les acheteurs publics étrangers).

Elle a pour principales missions :

- Couverture des risques nés à l'exportation
- Garantie de paiement en cas de défaillance de l'acheteur
- Indemnisation et recouvrement des créances à l'adresse de la clientèle assurée et non assurée
- Vente d'information économique et commerciale
- Assistance aux exportateurs
- Réassurance
- Coopération internationale

Puisque la CAGEX est un organisme d'assurance, elle tend à assurer à ses opérateurs :

- Risques de crédit commerciaux et politiques, au profit des Exportateurs Algériens,

¹ <https://docplayer.fr/35362853-Compagnie-algerienne-d-assurance-et-de-garantie-des-exportations-s-p-a-au-capital-de-da-rc-n-00b.html>, Consulté le 01/03/2020 à 18.33.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

- Risques de CREDOC à l'Export, au profit des banques Algériennes,
- Risques de Crédit Interne, au profit des opérateurs nationaux,
- Risques Politiques liés à l'investissement tant en Algérie qu'à l'Étranger (la CAGEX agissant en qualité d'Agent).

1-4 La Société Algérienne des Foires et Exportations (SAFEX)

La Société Algérienne des Foires et Exportations (SAFEX – SPA) est une entreprise publique issue de la transformation de l'objet social et de la dénomination de l'Office National des Foires et Expositions (ONAFEX), créé en 1971.

Elle a pour principales missions¹ :

- Organisation des foires, salons spécialisés et expositions à caractère national, international, local et régional.
- Organisation de la participation algérienne aux foires et expositions à l'étranger.
- Organisation de rencontres professionnelles, séminaires et conférences.
- Gestion et exploitation des infrastructures du Palais des expositions.
- Assistance aux opérateurs économiques en matière de commerce international au moyens de :
 - ✓ L'information sur la réglementation du commerce international.
 - ✓ Les opportunités d'affaires avec l'étranger.
 - ✓ La mise en relation d'affaires.
 - ✓ Les procédures d'exportation.
 - ✓ L'édition de revues économiques et catalogues commerciaux.

De plus la SAFEX dispose :

- D'un centre de l'exposant qui regroupe des différents services indispensables. Ce centre accompagne l'exposant à chaque étape de leur participation. Les services sont disponibles au guichet unique ainsi qu'auprès des services d'intervenants plus ;
- D'un palais des expositions est doté de salles appropriées pour les cérémonies, les conférences et les séminaires ;
- D'un dispositif d'assistance qui a été mis en place afin de répondre à toutes doléances de la part des exposants et qui inclut le dispositif de proximité et le dispositif de veille technique ;
- D'un dispositif de contrôle et de sécurité : à l'occasion des manifestations commerciales, la SAFEX déploie un important personnel de contrôle et de sécurité chargé de veiller à la tranquillité des exposants et des visiteurs.

¹ <https://www.commerce.gov.dz/societe-algerienne-des-foires-et-exportations-safex>, Consulté le 01/03/2020 à 19.15.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

2- Les autres dispositifs d'appui à l'export

2-1 Conseil National pour la Promotion des exportations hors hydrocarbures (CNCPE)¹

Le CNCPE est un conseil placé sous tutelle du Ministère de commerce. La création du Conseil et la définition de sa composante et de ses prérogatives ont été définies par le décret exécutif numéro 04-173 du 12 juin 2004. Il y est stipulé que le Conseil vise l'encouragement, la diversification et l'augmentation en genre et en nombre des exportations hors hydrocarbures.

Il a pour mission :

- Contribuer à définir les objectifs et la stratégie de développement des exportations.
- De procéder à l'évaluation des programmes et actions de promotion des exportations.
- Proposer toute mesure de nature institutionnelle, législative ou réglementaire pour faciliter l'expansion des exportations hors hydrocarbures.
- Formuler toute proposition ou mesure susceptible d'améliorer l'accès des produits algériens aux marchés extérieurs.
- Émettre des suggestions de nature à renforcer la compétitivité des produits et services algériens sur les marchés étrangers..
- Étudier et examiner toute mesure incitative ou toute action de valorisation de produits du patrimoine national, susceptible d'impulser le développement des exportations hors hydrocarbures.

2-2 World Trade Center Algeria (WTC Algeria)

Le World Trade Center a démarré ses activités en 2002 après que le groupe Trust ait acquis la licence pour Alger en 1998.

Il s'appuie sur l'immense réseau international que composent les 323 World Trade Center implantés dans environ 90 pays en tissant des relations fructueuses et dynamiques touchant à tous les aspects et filières du commerce international avec un réseau de plus de 750.000 entreprises petites, moyennes, et transnationales à travers le monde².

L'installation du World Trade Center en Algérie a été motivée par le potentiel considérable de l'économie de l'Algérie qui recèle d'énormes gisements d'opportunités d'affaires à l'importation, à l'exportation et l'investissement. Son installation est due ainsi suite au contexte d'ouverture et de libéralisation de l'économie algérienne.

¹ <http://www.algex.dz/cncpe/index.php/component/spsimpleportfolio/item/1-installation-du-cncpe>, 1/03/2020 à 22.23.

² <https://wtcalgiers.com/index.php/wtc-algerie/presentation> consulté le 01/03/2020 à 23.29.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

Parmi ses missions¹ :

- Le développement du commerce international.
- La dynamisation de l'esprit d'initiative à l'export.
- La promotion des entreprises de toutes tailles qui opèrent depuis plusieurs années.
- Une véritable démarche réfléchie à l'export.
- L'intérêt de servir de modèle aux entreprises algériennes ayant des velléités à l'exportation.

Le WTC constitue un lien privilégié entre les entreprises Algériennes et le monde extérieur des affaires. Il offre ainsi aux entreprises étrangères un « guichet unique » pour leur implantation en Algérie.

3- Facilitations accordées aux exportations hors hydrocarbures

En matière de promotion des exportations hors hydrocarbures, l'Etat algérien à accorder plusieurs facilités comme :

3-1 Facilitations financières

L'appui financier de l'Etat réside principalement dans la mise en place des structures financières :

3-1-1 Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE)²

Institué par la Loi de finances pour 1996, le Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations (FSPE) est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs.

Le FSPE prend en charge :

- Une partie des frais liés aux études des marchés extérieurs, à l'information des exportateurs et à l'étude pour l'amélioration de la qualité des produits et services destinés à l'exportation ;
- Une partie des frais de participation des exportateurs aux foires, expositions et salons spécialisés à l'étranger, ainsi qu'à la prise en charge des frais de participation des entreprises aux forums techniques internationaux ;
- Une prise en charge partielle destinée aux petites et moyennes entreprises, pour l'élaboration du diagnostic « export », la création de cellules « export » internes ;

¹ <http://www.wtcalgeria.com/En/index.php> , Consulté le 01/03/2020 à 23.36.

² <https://www.commerce.gov.dz/a-fonds-special-pour-la-promotion-des-exportations-fspe> Consulté le 02/03/2020 à 10.25.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

- La prise en charge d'une partie des coûts de prospection des marchés extérieurs supportés par les exportateurs ainsi que l'aide à l'implantation initiale d'entités commerciales sur les marchés étrangers;
- L'aide à l'édition et à la diffusion de supports promotionnels des produits et services destinés à l'exportation et à l'utilisation de techniques modernes d'information et de communication (création de sites web...);
- L'aide à la création de labels, à la prise en charge des frais de protection à l'étranger des produits destinés à l'exportation (labels, marques et brevets), ainsi que le financement de médailles et de décorations attribuées annuellement aux primo exportateurs et de récompenses de travaux universitaires sur les exportations hors hydrocarbures ;
- L'aide à la mise en œuvre de programmes de formation aux métiers de l'exportation ;
- Une partie des frais de transport.

Le FSPE a été créé pour promouvoir les exportations hors Hydrocarbures à travers la prise en charge d'une partie des frais liés au transport des marchandises et la participation des entreprises aux foires et salons à l'étranger. Les facilitations peuvent être comme suit :

1- Participation aux manifestations économiques à l'étranger :

- ✓ 80%, dans le cas d'une participation collective aux foires et expositions inscrites au programme annuel officiel.
- ✓ 50%, dans le cas d'une participation individuelle aux autres foires ne figurant pas au programme annuel officiel.
- ✓ 100%, dans le cas d'une participation revêtant un caractère exceptionnel ou se limitant à la mise en place d'un guichet unique.

2- Pour le transport, transit et manutention des marchandises destinées à l'exportation :

- ✓ 25%, dans le cas de transport international des produits non agricoles à destination éloignée.
- ✓ 50%, dans le cas de transport international des produits agricoles périssables.

3-1-2 Le Fonds National de Régulation et Développement Agricole (FNRDA) :

Institué par la Loi de finances pour 2000, le FNRDA est destiné à apporter un soutien financier à tout exportateur intervenant dans le domaine de l'exportation de dattes uniquement. Le soutien accordé par ce fonds concerne¹ :

- ✓ La prise en charge partielle du taux d'intérêt du crédit d'exploitation accordé par les banques algériennes à hauteur de trois pour cent (3%) et ce, au titre du crédit consommé

¹ AIT MOHAND (M), SOUCI (A), *Essai d'Analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : Enjeux et Limites*, Mémoire de Master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2018, P.89.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

dans la limite du montant du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation durant la même période.

- ✓ L'octroi d'une prime d'incitation à l'exportation de :
 - Cinq (5) Dinars par Kilogramme pour les dattes en vrac (dattes naturelles ayant subi les opérations de désinsectisation, de triage et de mise en emballage allant jusqu'à 12 Kg) ;
 - Huit (8) Dinars par Kilogramme pour les dattes conditionnées en emballages divisionnaires d'un Kg et moins ;
- ✓ Les quantités exportées en plus de celles réalisées durant la période précédente.

3-2 Facilitations fiscales¹

Des exonérations fiscales sont accordées aux activités d'exportation. Elles concernent la Taxe sur l'Activité Professionnelle (TAP), la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) et l'Impôt sur les Bénéfices des Sociétés (IBS). Les principaux avantages fiscaux accordés aux exportateurs sont :

3-2-1 Exonération en matière d'impôts directs et taxes assimilées - TAP et IBS

Qui concerne en premier lieu :

- ✓ La taxe sur l'activité professionnelle (TAP) : La TAP n'est pas compris dans le chiffre d'affaires servant de base à la TAP, le montant des opérations de vente, de transport ou de courtage qui portent sur des objets ou marchandises destinés directement à l'exportation.
- ✓ **L'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS)** : L'IBS concerne l'exonération permanente de l'IBS, les opérations génératrices de devises, notamment : les opérations de ventes destinées à l'exportation ; les prestations de services destinées à l'exportation. Ces exonérations sont octroyées au prorata du chiffre d'affaires réalisé en devises. Cependant, les opérations de transports terrestres, maritimes, aériens, les réassurances et les banques ne sont pas concernées par cette exonération de l'IBS.

3-2-2 Exonération en matière de taxes sur le chiffre d'affaires

Les exonérations sur les opérations de vente réalisées à l'exportation sont exemptées de la TVA, les affaires de vente et de façon qui portent sur les marchandises exportées et les marchandises d'origine nationale livrées aux magasins sous-douane légalement institués.

Elle concerne aussi :

- **L'achat en franchise de TVA** : Les activités qui peuvent bénéficier de la TVA sont : Les achats ou importations de marchandises, réalisés par un exportateur, destinés soit à l'exportation ou à la réexportation en l'état, soit à être incorporées dans la fabrication, la

¹ http://www.algex.dz/index.php/export_algex/item/584-autres-mesures-de-facilitations, Consulté le 02/03/2020 à 11.15.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

composition, le conditionnement ou l'emballage des produits destinés à l'exportation et les services liés directement à l'opération d'exportation.

- **La restitution de la TVA** : Peut s'effectuer pour l'ensemble des biens et services pour lesquels la franchise à l'achat est autorisée.

3-3 Facilitations douanières

Les régimes douaniers économiques sont dédiés exclusivement aux entreprises réalisant des activités industrielles de transformation. Il s'agit ¹:

- **Le régime de perfectionnement actif** : Il permet aux exportateurs d'importer, en suspension des droits et taxes, des marchandises étrangères (matières premières, produits semi-finis...) destinées à être exportées après ouvraison, transformation, complément de main-d'œuvre ou réparation. L'avantage aux entreprises est que les matériels et outillages destinés à être utilisés exclusivement pour la production des produits compensateurs destinés à l'exportation sont admis en exonération totale des droits et taxes.
- **Le régime de perfectionnement passif** : Il permet aux exportateurs bénéficiaires d'exporter temporairement des marchandises qui se trouvent en libre circulation dans le territoire douanier, en vue de leur faire subir à l'étranger une transformation, une ouvraison ou une réparation et de les réimporter ensuite en exonération totale ou partielle des droits et taxes.
- **Le réapprovisionnement en franchise** : Elle permet d'importer, en franchise des droits et taxes à l'importation, les marchandises équivalentes par leur espèce, leur qualité et leurs caractéristiques techniques à celles qui, prises sur le marché intérieur, ont été utilisées pour obtenir des produits préalablement exportés à titre définitif.

3-4 Facilitations portuaires

L'EPAL l'entreprise portuaires d'Alger a mis en œuvre des facilitations afin de faciliter les activités portuaires ²:

Affectation d'un magasin aménagé à recevoir en priorité les marchandises destinées à :

L'exportation, d'une superficie de 1000 m² au quai N°09/2 zone nord – accès N°01 ;

Affectation d'un terre-plein de 1.862 m² à la zone centre pour la mise à quai des marchandises destinées à l'exportation, entrée accès N°04 ;

¹http://www.algex.dz/index.php/export_algex/item/584-autres-mesures-de-facilitations, Consulté le 02/03/2020 à 11.34.

²http://www.algex.dz/index.php/export_algex/item/584-autres-mesures-de-facilitations, Consulté le 02/03/2020 à 11.50.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

Une franchise de dix (10) jours pour le paiement des frais d'entreposage et de magasinage avant embarquement, des marchandises d'origine algérienne destinées à l'exportation ;

Dégrèvements modulés des frais de manutention et d'acconage pour les cargaisons à exporter, selon la régularité et le volume des opérations.

3-5 Facilitations bancaires

Toute entreprise exportatrice en Algérie bénéficie de nombreuses facilitations bancaires comme les participations aux foires et expositions à l'étranger ou soit pour une exportation, justifiée par des documents probants ¹ ;

- **Délai de rapatriement** : Les exportateurs sont tenus au rapatriement du produit de leurs exportations à la date d'exigibilité du paiement. Sauf autorisation de la Banque d'Algérie, le paiement des exportations ne doit pas se situer au-delà de 120 jours après la date d'expédition des marchandises.
- **Rétrocession des recettes d'exportation** : Les produits exportés sont répartis comme suit :
 - ✓ 50% du montant en compte dinars.
 - ✓ 30 % du montant en compte devise personne morale.
 - ✓ 20% du montant en compte devise intitulé exportateur (qui peut être utilisé à la discrétion de l'exportateur et sous sa responsabilité).

4 - La Stratégie Nationale d'Exportation (SNE)

La stratégie nationale d'exportation est une approche conçue avec l'appui du Ministère du Commerce et l'assistance technique du Centre du Commerce International (CCI). Elle peut être définie comme *“une matrice à suivre pour renforcer la compétitivité et développer les exportations nationales. Une analyse approfondie est réalisée aux niveaux national et institutionnel afin de déterminer les priorités pour l'amélioration des résultats. Ancrée dans un dialogue public-privé solide, cette matrice permet de consolider les liens entre le développement et la croissance socioéconomique²”*.

4-1 Les objectifs stratégiques de la SNE

- Diversifier l'économie et les exportations Algériennes pour en renforcer la résilience et la durabilité ;

¹ MERILI, (Khayra), L'impact des dispositifs de promotion des exportations sur les entreprises agroalimentaires, Mémoire de Master, Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC ex INC, 2017, P.94.

² <http://www.intracen.org/itc/appui-au-commerce/conception-de-strategie-nationale-d-exportation/>, Consulté le 02/03/2020 à 13.00.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

- Améliorer le climat des affaires ;
 - Renforcer les capacités et la qualité de production et de gestion des entreprises orientées à l'export ;
 - Favoriser un commerce extérieur dans le cadre d'un développement durable et de justice sociale.
 - La création d'emplois durables dans les quatre coins de l'Algérie, à travers l'augmentation des exportations hors hydrocarbures par des PME plus performantes sur le marché régional et international ¹;
 - L'accroissement durable et significatif des investissements dans les secteurs exportateurs hors hydrocarbures grâce à une capacité compétitive améliorée de l'économie algérienne.
-
- **La SNE et les exportations hors hydrocarbures**

Dans un séminaire national à la Wilaya de Bejaïa en Septembre 2019 qui a porté essentiellement sur les exportations hors hydrocarbures : Contraintes et enjeux, il a été que l'inscription de la SNE comme une priorité nationale et surtout la nécessité de sa "transversalisation" dans les politiques sectorielles locales constitue une des pistes pour un redéploiement des exportations hors hydrocarbures. Le Professeur Bouchakour Mohamed de l'EHEC explique que pour un redéploiement des exportations hors hydrocarbures² *« il ne faut pas réfléchir seulement en termes de potentialités à mobiliser mais aussi en termes d'opportunités à saisir et de ne pas se contenter de lever les contraintes à l'export mais de stimuler activement les initiatives nationales autour d'un portefeuille de projets »*. Dans le cadre de la SNE qui a comme premier objectif l'encouragement de la diversification des exportations *« Les véritables exportations hors hydrocarbures semblent se redéployer avec une augmentation en valeur et un début de diversification des produits en dehors de ceux classiques »*.

¹ AIT MOHAND (M), SOUCI (A), *Essai d'Analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : Enjeux et Limites*, Mémoire de Master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2018, P.96.

²<http://www.aps.dz/economie/94824-la-strategie-nationale-d-exportation-un-outil-a-inscrire-comme-priorite-nationale>, Consulté le 02/03/2020 à 13.18.

Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie

Conclusion

Nous avons éclairé dans le présent chapitre des notions fondamentales qui tournent autour le commerce international comme l'internalisation, l'exportation et l'accompagnement des entreprises à l'international et qui permettent de clarifier le sens des sections suivantes.

Ensuite ce chapitre nous a permis d'analyser l'évolution des exportations hors hydrocarbures dont nous avons constaté que l'économie algérienne est toujours dominée par les hydrocarbures qui présentent 92.76% en 2019 du total des exportations, tandis que nous ne pouvons pas négliger la faible augmentation des exportations hors hydrocarbures de 7.24 par rapport aux années précédentes.

Afin d'éliminer la dépendance de l'économie sur les hydrocarbures, l'Etat algérien a mis en place plusieurs dispositifs visant à accompagner les entreprises algériennes à l'international dans le but de promouvoir les exportations hors hydrocarbures.

Cependant, les efforts menés par l'Etat algérien depuis des décennies n'étaient pas totalement suffisants et cela dû aux entreprises exportatrices qui n'arrivent pas à mener une pensée stratégique à leurs démarches d'exportation comme ; l'absence d'un service d'export au sein des entreprises, absence d'une stratégie conquête à l'exportation... de plus les difficultés que les dispositifs font face influencent le bon déroulement du processus d'accompagnement.

CHAPITRE 03

**Analyse du rôle de la veille
stratégique dans l'accompagnement
des entreprises exportatrices Hors
Hydrocarbures**

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique d'ALGEX dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures

Dans le but de clarifier les notions que nous avons abordé dans les chapitres précédents ; la veille stratégique et ses différents caractéristiques et les exportations hors hydrocarbures en Algérie, nous allons dans ce présent chapitre présenter l'étude de cas que nous avons réalisé depuis ces deux variables au sein de l'agence nationale de promotion du commerce extérieur ALGEX.

Afin d'y arrivé à des réponses à nos questions de départ, nous avons réalisé une enquête sur le terrain auprès des entreprises exportatrices algériennes qui ont plus ou moins une présence à l'international. De plus nous avons mené une enquête au sein d'ALGEX cherchant à savoir l'état de la veille stratégique et sa contribution dans l'amélioration des exportations hors hydrocarbures.

Ce chapitre se compose en trois (3) sections, la première section comprend une présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième section est une illustration méthodologique de l'analyse de l'enquête en question. Finalement, la troisième section porte sur une synthèse des résultats de la recherche et des recommandations.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.

Section 02 : Méthodologie et déroulement de l'enquête.

Section 03 : Analyse des résultats, suggestions et perspectives.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

1- L'agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX)

L'agence nationale de promotion du commerce extérieur est un établissement public à caractère administratif (EPA) placé sous la tutelle du ministre du commerce et doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. ALGEX tend à promouvoir les exportations hors hydrocarbures et incite les entreprises à renforcer leur présences à l'international par leur offrir plusieurs opportunités et du savoir en mettant en œuvre les politiques et stratégies publiques de promotion et de développement des exportations.

1-1 L'historique de la création d'ALGEX

ALGEX était auparavant nommée PROMEX « office national de promotion des exportations » créée par le décret n° 96-327 en 1996.

La principale mission de PROMEX était la promotion du commerce extérieur afin de renforcer la présence des produits algériens dans les marchés extérieurs notamment dans le domaine des hors hydrocarbures. En dépit des objectifs limités et non atteints par PROMEX suite à l'insuffisance des moyens disponibles en matière de budget, de matériel, logistique et techniques, humains... a conduit les pouvoirs publics à remplacer le nom de l'organisme PROMEX, qui est devenue par la suite ALGEX.

D'après le décret exécutif n° 04-174 du 23 Rabie Ethani 1425 correspondant au 12 juin 2004 portant création, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de promotion du commerce extérieur¹, dans le but de poursuivre les missions de PROMEX et renforcer au premier lieu la promotion du commerce extérieur, aider et accompagner les entreprises exportatrices et d'adopter des visions stratégiques à long termes.

ALGEX a comme objectifs d'informer, accompagner et apporter le soutien aux exportateurs en fournissant des informations nécessaires dans leurs démarches à l'export, la prospection des marchés extérieurs, les mises en relations d'affaires avec les parties étrangères et le suivi de ces relations jusqu'à la concrétisation des opérations export.

2-1 Les principaux objectifs d'ALGEX² :

- ❖ ALGEX aide les opérateurs à connaître et comprendre les règles et les pratiques du commerce international :

¹ JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 39, 27 Rabie Ethani 1425 16 juin 2004, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de promotion du commerce extérieur.

² Documents internes de l'agence.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

- ✓ Les mesures initiales à l'export, les accords et conventions, les droits de douane, la fiscalité, les barrières non tarifaires.
- ✓ Les prix, les normes, les procédures, la qualité et l'emballage, les avantages fiscaux et douaniers.
- ✓ La veille commerciale et réglementaire.

- ❖ Assiste les opérateurs dans leurs efforts de prospection à la recherche de débouchés et créneaux porteurs sur les marchés étrangers.
 - ✓ Etudes de marchés et intelligence économique.
 - ✓ La diffusion des offres de ventes sur les réseaux internationaux d'informations commerciales.
 - ✓ Les mises en relation d'affaires avec les partenaires étrangers.
 - ✓ L'élaboration d'un diagnostic à l'export.

- ❖ Accompagne les opérateurs dans leurs manifestations commerciales à l'étranger.
 - ✓ Informations sur le pays d'accueil (veille réglementaire, douanière et fiscale).
 - ✓ Services d'appui pour organiser votre participation aux foires et salons de manière professionnelle.

- ❖ Fournit les informations utiles sur les échanges commerciaux.
 - ✓ Une base de données sur les importations et les exportations et un fichier national sur les opérateurs intervenant dans les marchés extérieurs.
 - ✓ Publications d'ALGEX consistent en plusieurs sources d'informations sous forme de revus, manuels, répertoires et des guides.
 - ✓ Le suivi économique à travers l'évaluation de la conjoncture prévalant sur le marché international des produits présentant un intérêt pour le commerce extérieur de l'Algérie.
 - ✓ La formation, l'information et l'appui nécessaire au profit des institutions et des opérateurs économiques.

- ❖ Aide à faire connaître les produits et services des opérateurs sur les marchés extérieurs.
 - ✓ Par la galerie virtuelle (En cours de construction).
 - ✓ Le site web d'ALGEX, permettant à l'opérateur de s'inscrire et de faire connaître son produit et de s'informer sur les différentes prestations offertes par l'ALGEX.
 - ✓ Par les Newsletters électroniques.

2-3 La structure d'ALGEX :

L'organisation d'ALGEX est administrée selon les directives de l'arrêté international du 30 juillet 2005 portant l'organisation de l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur ALGEX.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

→ ALGEX est organisée en une direction général, 7 directions et 24 sous directions (Annexe N°04) :

2-3-1 Direction générale :

Le Directeur Général est nommé par décret exécutif et ses fonctions sont arrêtées par la même forme, il est assisté par un secrétaire général. Il dispose de tous les atouts et les pouvoirs nécessaires à la bonne gestion de l'établissement. Il est responsable du fonctionnement de l'agence dans le cadre des dispositions du présent décret et des règles générales en matière de gestion administrative et financière des établissements publics.

Parmi ses missions :

- ✓ Elaboration du projet de budget de l'agence qu'il soumet au conseil d'orientation.
- ✓ de gérer le budget de l'agence dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur.
- ✓ Nommer et mettre fin aux emplois au sein de l'agence pour lesquels il n'a pas été prévu un autre mode de nomination.
- ✓ Elaborer et soumettre à l'approbation du conseil d'orientation le projet de règlement intérieur de l'agence, conformément à la réglementation en vigueur.
- ✓ Veiller à la réalisation des objectifs assignés à l'agence et d'assurer l'exécution des délibérations du conseil d'orientation et lui en rendre employé périodiquement.

2-3-2 Les différentes structures d'ALGEX :

Les structures d'ALGEX sont organisées en plusieurs directions et sous-directions qui suivent l'autorité de directeur général de l'agence dont la nomination se fait suivant la réglementation en vigueur.

L'Agence est composée de sept « 7 » Directions :

- La Direction de l'Analyse des Marchés ;
- La Direction de l'Analyse des Produits ;
- La Direction des Services Spécialisés ;
- La Direction des Stratégies et Programmes ;
- La Direction de la Formation, de la Coopération et de la Documentation ;
- La Direction de l'Information et de la Communication ;
- La Direction de l'Administration et des Moyens.

2-3-2-1 La Direction de l'Analyse des Marchés :

La direction de l'analyse des marchés est organisée en 3 sous-directions :

- La sous-direction de l'Analyse des Marchés de l'Afrique et pays arabes.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

- La sous-direction de l'Analyse des Marchés de l'Europe et de l'Amérique du Nord.
- La sous-direction de l'Analyse des Marchés de l'Amérique Latine et de l'Asie.

Elle est chargée de :

- Analyser les politiques économiques et commerciales des pays par la stratégie
- Mettre en place des bases de données sur les marchés extérieurs, notamment les opportunités pouvant s'offrir aux produits algériens. ;
- Informer et d'assister les opérateurs sur tout aspect lié au développement des marchés extérieurs.

2-3-2-2 La direction de l'analyse des produits :

La direction de l'analyse des produits est organisée en 3 sous-directions :

- La Sous-direction de l'Analyse des Produits Agricoles ;
- La Sous-direction de l'Analyse des Produits Industriels ;
- La Sous-direction de l'Analyse des Produits de l'Artisanat, du Tourisme et des Services.

Elle est chargée de :

- Identifier le potentiel à l'exportation et les entreprises susceptibles de contribuer à la promotion des exportations et d'en assurer la mise à jour ;
- Identifier et de sélectionner les produits susceptibles de faire l'objet de politiques de promotion des exportations ;
- Développer des stratégies « produit/marché » et de conseiller les opérateurs sur les opportunités de placement de leurs produits.

2-3-2-3 La direction des services spécialisés :

La direction des services spécialisés est organisée en 3 sous-directions :

- La sous-direction de la Logistique à l'export.
- La sous-direction des Politiques de financement et d'assurance.
- La sous-direction de la Qualité d'emballage et la certification.

Elle est chargée de :

- Proposer toute mesure visant à développer la compétitivité des produits nationaux par l'amélioration des conditions logistiques à l'export sur le plan de la qualité et de l'emballage ;
- Améliorer les conditions de financement et d'assurance des produits exportés ;
- Mettre en place un réseau d'alerte sur les obstacles logistiques à l'export et de proposer, en temps réel, les mesures d'urgence adéquates.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

2-3-2-4 La Direction des Stratégies et Programmes :

La Direction des Stratégies et Programmes est organisée en 5 sous-directions :

- La Sous-direction de la Stratégie de Promotion des Exportations ;
- La Sous-direction des Importations ;
- La Sous-direction des Défenses Commerciales ;
- La Sous-direction des Etudes Prospectives et la veille économiques ;
- La Sous-direction de la Synthèse et du Suivi des Programmes.

Elle est chargée de :

- Analyser les politiques et stratégies liées aux évolutions du domaine du commerce international.
- Préparer les dossiers, à soumettre au conseil national consultatif de promotion des exportations (CNCPE) et d'en suivre l'exécution.
- Initier toute étude sur l'organisation du commerce extérieur en vue de l'amélioration de la compétitivité des produits à l'export.

2-3-2-5 La Direction de la Formation, de la Coopération et de la Documentation :

La direction de la formation, de la coopération et de la documentation est organisée en 4 sous-directions :

- La Sous-direction de la Coopération ;
- La Sous-direction de la Formation ;
- La Sous-direction de la Documentation et de la Recherche Documentaire ;
- La Sous-direction de la Traduction et des Publications.

Elle est chargée de :

- Identifier et traiter la documentation nécessaire à l'agence et aux entreprises et institutions dans le domaine du commerce extérieur ;
- L'accueil et la prise en charge des étudiants stagiaires par fournir les documents nécessaires et l'orientation.
- Souligner les besoins en formation, d'examiner les voies et moyens pour couvrir les actions de leur développement et d'en assurer le suivi.

2-3-2-6 La Direction de l'Information et de la Communication :

La direction de l'Information et de la Communication est organisée en 3 sous-directions :

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

- La Sous-direction de l'Information ;
- La Sous-direction de l'Informatique ;
- La Sous-direction de la Communication et des Relations Publiques.

Elle est chargée de :

- Mettre en place le centre d'accueil et d'information de l'agence et veille sur le bon déroulement des tâches ;
- Traiter l'information sur le commerce extérieur et d'en assumer la diffusion par l'utilisation de différents outils informatiques ;
- Assure l'organisation de la communication interne entre les différentes directions de l'Agence afin qu'elles soient au même niveau d'information ;
- Identifier, d'élaborer et de proposer les règles et procédures régissant le réseau national d'informations relatif au commerce extérieur ;

2-3-2-7 La Direction de l'Administration et des Moyens

La direction de l'administration et des moyens est organisée en 3 sous-directions :

- La Sous-direction du Personnel ;
- La Sous-direction des Finances ;
- La Sous-direction des Moyens Généraux.

Elle est chargée de :

- Traiter et d'exécuter l'ensemble des opérations budgétaires, financières et comptables relatives au fonctionnement de l'agence ;
- Veiller à l'organisation matérielle des manifestations et des déplacements professionnels.
- Evoluer les besoins en moyens humains de l'agence ;
- Organiser et de suivre le déroulement des concours, examens et le perfectionnement du personnel de l'agence.

De plus il s'agit au sein d'ALGEX :

- **DAR EL MOUSSADER (La maison de l'exportateur) :**

L'ALGEX dispose au sein de son organisme le bureau Dar El Moussader qui met à la disposition des exportateurs algériens et des partenaires étrangers, un espace d'échange d'information commerciale et d'orientation. Il est considéré comme une cellule d'écoute et un relais d'information d'Algex pour apporter des réponses aux opérateurs (exportateurs) sur l'opération d'exportation.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Dar El Moussader consiste le lieu principal de la veille stratégique, elle a pour principales missions¹ :

- ✓ Assister les exportateurs dans leurs démarches à l'export.
- ✓ Fournir les réglementations et les procédures à l'export aux demandeurs ;
- ✓ Se mettre en contact avec des partenaires étrangers et d'être accompagné dans les recherches sur le Net (réseaux d'affaires, sites commerciaux, opportunités d'affaires, conditions d'accès aux marchés...)
- ✓ Fournir les informations nécessaires et établir les fiches marchés, Fiches sectorielles, Statistiques, Cotations boursières, ...
- ✓ Etablir la documentation appropriée sur le commerce international (supports documentaires, supports numériques, ...) ;
- ✓ Informer et orienter les opérateurs sur les foires et les salons à l'étranger.
- ✓ Offrir un service d'accompagnement et de conseils à l'export.
- ✓ La contribution à l'organisation des séminaires et journées informationnelles.

2-Les missions d'ALGEX² :

- ✓ La participation à la définition de la stratégie de promotion du commerce extérieur et de sa mise en œuvre après son adoption par les instances concernées ;
- ✓ La gestion des instruments de promotion des exportations hors hydrocarbures au bénéfice des entreprises exportatrices ;
- ✓ L'analyse des marchés mondiaux et la réalisation d'études prospectives globales et sectorielles sur les marchés extérieurs ;
- ✓ L'élaboration d'un rapport annuel d'évaluation sur la politique et les programmes d'exportation ;
- ✓ La mise en place et la gestion de systèmes d'information statistique sectoriels et globaux sur le potentiel national à l'exportation et sur les marchés extérieurs ;
- ✓ La mise en place d'un système de veille sur les marchés internationaux et leur impact sur les échanges commerciaux de l'Algérie ;
- ✓ La conception et la diffusion des publications spécialisées et notes de conjoncture en matière de commerce international ;
- ✓ Du suivi et de l'encadrement de la participation des opérateurs économiques nationaux aux différentes manifestations économiques, foires, expositions et salons spécialisés se tenant à l'étranger ;
- ✓ De l'assistance aux opérateurs économiques pour le développement d'actions de communication, d'information et de promotion relatives aux produits et services destinés à l'exportation ;

¹ <http://www.algex.dz/index.php/dar-el-moussader>, consulté le 22/03/2020 à 20.30.

² Art 6, JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 39, 27 Rabie Ethani 1425 16 juin 2004, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de promotion du commerce extérieur.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

- ✓ D'établir les critères de distinction et les prix et décorations à décerner aux meilleurs exportateurs ;
- ✓ L'Agence peut en outre assurer des activités rémunérées dans le domaine du perfectionnement, de l'initiation aux techniques de l'exportation et aux règles du commerce international, ainsi que toute autre prestation dans les domaines de l'assistance ou de l'expertise aux administrations et entreprises, en relation avec la vocation de l'établissement.

3- Les outils de promotion

3-1 Le site web d'ALGEX

Le site web d'ALGEX constitue la façade principale de l'agence. C'est une plateforme riche en informations actualisées destinées aux opérateurs algériens et étrangers. A travers les dernières années, l'équipe d'ALGEX s'intéressait de plus en plus à la gestion de son site web afin de s'adapter aux exigences de la technologie et de faciliter la communication avec les différents opérateurs notamment (les étrangers et/ou les opérateurs qui ne peuvent pas se présenter au local d'ALGEX).

Le site web d'ALGEX met à la disposition des opérateurs des informations et supports utiles :

- **AGENDA des événements** : Consiste en la publication des dates et des lieux des foires, salons et journées d'études... Ces publications sont bimensuelles, en effet l'ALGEX met aussi à la disposition des exportateurs la LETTRE D'ALGEX qui est un outil de veille et de suivi d'actualité économique sectorielle pour développer l'activité des exportateurs à l'export elle contient :
 - L'actualité d'Algex.
 - Les événements clés à ne pas manquer.
 - L'actualité sur le commerce extérieur.
 - Synthèses des fiches pays.
 - Fiches produits.
 - Interviews des experts.
- **Publications semestrielles** : l'agence met à la disposition des opérateurs des forums et revues sur différents sujets et événements comme :
 - **Le forum du Commerce Extérieur.**
 - **Recueil des procédures** : Il vise à faciliter la connaissance et la compréhension des mécanismes et procédures du commerce extérieur, ainsi, il permet la réalisation des opérations à l'importation et à l'exportation. Ce Recueil concerne :
 - Les dispositifs relatifs à la promotion des investissements
 - Les procédures fiscales et douanières
 - Les procédures bancaires et de transport international

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

- **Le guide signalétique de l'exportateur** : Il définit les étapes séquentielles d'une opération d'exportation avec les procédures qui sont exigées :
 - Les formalités pour la création de l'entreprise.
 - Préalable pour réussir une exportation, aides et appuis.
 - Promotion du produit et recherche de clients.
 - Constitution du dossier et préparation de l'opération.

- **Le manuel de l'exportateur des produits agricoles** : C'est un document de référence et un outil pratique qui fournit aux exportateurs agricoles, des informations pertinentes à titre indicatif pour la réussite de leurs opérations d'exportation, il offre des informations sur les rubriques suivantes :
 - Les conditions légales d'exercice des opérations d'exportation de produits agricoles.
 - Les formalités d'exportation des produits végétaux, de produits animaux et/ou d'origine animale.
 - Les facilitation et aides à l'exportation de produits agricoles.

- **Algérie exportateurs** : c'est un répertoire qui fait découvrir aux partenaires internationaux la diversité des secteurs d'exportation et les opportunités d'achat des produits algériens. L'objectif est de promouvoir les entreprises algériennes et leurs produits pour leur assurer une meilleure visibilité sur les marchés Etrangers cela en donnant l'opportunité à l'exportateur d'ouvrir son espace sur le site et communique ses produits dans le but de croiser la demande des importateurs étrangers. Il est diffusé en trois langues arabe, français et anglais.

3-2 Le Conseil National Consultatif de Promotion des Exportations ¹ (CNCPE)

Le dispositif réglementaire régissant la promotion du commerce extérieur a été parachevé le 04 Mai 2019, par l'installation officielle du CNCPE par le Ministre du Commerce et par délégation du Premier Ministre. La première recommandation du conseil était l'installation d'une *cellule d'écoute et de suivi des exportateurs* mise en œuvre le 14 mai 2019.

La cellule d'écoute est composée de 6 rubriques principales qui représentent les différentes démarches que l'exportateur est appelé à entreprendre avant d'engager une opération d'exportation : Procédures douanières et fiscales, Procédures bancaires, Transport et logistique, Qualité et certification, Accompagnement et Appui financier, Divers requêtes et suggestions.

¹ <http://www.algex.dz/cncpe/index.php/blog/missions-et-organisation>, consulté le 29/02/2020.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Figure N°03- 01: Les 6 rubriques du CNCPE.



Source : <http://www.algex.dz/cncpe/index.php>, consulté le 29/05/2020.

3-3 Algeria exporters

La vitrine virtuelle est une plateforme dédiée aux exportateurs algériens. Elle permet à chacun de construire son propre coin afin d'exposer ses produits qui veut les exporter. La vitrine virtuelle consiste un lieu de rencontre entre les produits Algériens et les clients étrangers.

3-4 Les réseaux sociaux :

L'ALGEX est présente sur les différents réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn et YouTube afin d'être plus proche aux opérateurs et leur diffuse des informations actuelles.

3-5 Système d'information¹

Le projet d'établissement d'un nouveau système d'information d'ALGEX est un objectif stratégique et primordial. Il a pour but d'assurer la performance et le bon suivi, en temps réel, de toutes les activités autour des exportateurs algériens et ceux ayant un potentiel à l'export. La nouvelle configuration de la base de données avec un référentiel unifié et un prototype, permet de définir et assainir l'ancienne version et s'intitulera autour des exportateurs ayant un potentiel à l'export.

Ce système regroupe toutes les bases de données existantes à Algex, il peut être partagé, alimenté, mis à jour et exploité par l'ensemble des opérationnels d'ALGEX dans le cadre de leurs activités à savoir :

- Les entreprises exportatrices et ayant un potentiel ;

¹ Document interne d'ALGEX.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

- Les opérations d'exportation et d'importation (Fichier CNIS) ;
- Les foires, salon et expositions spécifiques à l'étranger ;
- Les opportunités d'affaires ;
- Les demandes d'informations externes ;
- Le fichier des institutions (Adresses utiles).

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Section 2 : Méthodologie et déroulement de l'enquête

Avant de présenter les résultats de notre recherche, nous abordons dans cette section la méthodologie que nous avons appliquée afin d'organiser les données. En premier lieu nous allons exposer les principaux axes méthodologiques employés pour conduire notre enquête, Ensuite, nous allons évoquer notre échantillon, l'élaboration du questionnaire et de l'enquête et le protocole de recueil des données.

1- La méthodologie de la recherche

La recherche est un processus cohérent, systématique et rigoureux qui conduit à l'acquisition du savoir ou des connaissances nouvelles. Elle permet aux chercheurs d'examiner les problèmes, les phénomènes et avoir à la fin des réponses concrètes par le biais d'une investigation sur terrain. En conséquence la méthodologie de la recherche est perçue comme un objet d'enseignement, elle est récente et son origine montre en même temps sa nature : elle est une codification des pratiques considérées comme valides par les chercheurs seniors d'un domaine de recherche.¹

La méthodologie a été définie par AKTOUF Omar comme « *l'étude du bon usage des méthodes et techniques. Il ne suffit pas de les connaître, encore faut-il savoir les utiliser comme il se doit, c'est-à-dire savoir comment les adapter, le plus rigoureusement possible, d'une part à l'objet précis de la recherche ou de l'étude envisagée, et d'autre part aux objectifs poursuivis.* »² Pour mieux établir la méthodologie, le chercheur doit définir, formuler et élaborer au plus fin son problème. Plus les données du problème seront précisées et plus facile sera l'élaboration de la méthodologie. Il y a un inter conditionnement nécessaire entre le problème, la façon de le poser, la méthode adoptée et les techniques retenues.

1-1 Les modes d'investigation

Les modes d'investigation sont déterminés par les paradigmes de recherches et les objectifs du chercheur. Ce dernier, a le choix entre trois (3) modes d'investigation : L'approche quantitative, qualitative et mixte.

1-1-1 L'approche quantitative

Cette approche vise à recueillir des données observables et quantifiables. Ce type de recherche consiste à décrire, à expliquer, à contrôler et à prédire en se fondant sur l'observation de faits et événements « positifs », c'est-à-dire existant indépendamment du chercheur, des faits objectifs.

¹ La méthodologie de la recherche : Modes d'investigations, http://www.issep-ks.rnu.tn/fileadmin/templates/Fcad/introduction_1.pdf. Consulté le 04/04/2020 à 13.05.

² AKTOUF, Omar, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : introduction à la démarche classique et une critique, 1987. P. 27.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Cette méthode s'appuie sur des instruments ou techniques de recherche quantitatives de collecte de données. Elle aboutit à des données chiffrées qui permettent de faire des analyses descriptives, des tableaux et graphiques, des analyses statistiques de recherche de liens entre les variables ou facteurs, des analyses de corrélation ou d'association.

1-1-2 L'approche qualitative¹

Ce type d'analyse s'intéresse au fait que des thèmes, des mots ou des concepts soient ou non présents dans un contenu. L'importance à accorder à ces thèmes, mots ou concepts ne se mesure pas alors au nombre ou à la fréquence, mais plutôt à l'intérêt particulier, la nouveauté ou le poids sémantique par rapport au contexte.

Parmi les outils de la recherche qualitative il s'agit :

- ✓ Les observations directes ;
- ✓ Les entretiens ;
- ✓ Les archives personnelles ;
- ✓ Les documents ;
- ✓ L'observation participante ;
- ✓ Les artefacts physiques.

L'entretien est la technique la plus utilisée. Lors de notre recherche nous avons utilisé l'interview individuelle qui est une forme de l'entretien dont nous avons dirigé une multitude de questions d'entretien au sein d'ALGEX. Ils se sont déroulés durant les heures de travail des employeurs. Cependant, il est utile de clarifier le type d'entretien utilisé, parmi les types d'entretiens² :

L'entretien non directif : Ou '*entretien libre*', il repose sur une expression libre de l'enquêté à partir d'un thème proposé par l'enquêteur. Il ne comporte pas de questions pré-écrites ou de structure. L'enquêteur se contente alors de suivre et de noter la pensée, le discours de l'enquêté sans poser de questions.

L'entretien directif : Ou '*entrevue normalisée*' ce type d'entretien s'apparente sensiblement au questionnaire, à la différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à l'avance, il doit ainsi respecter l'ordre des questions, la formulation des questions et la durée de l'entretien (il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé).

L'entretien semi-directif : Ou '*entretien qualitatif ou approfondi*' il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans un guide d'entretien préparé par l'enquêteur et des interrogations formulées et ouvertes. L'interviewer, s'il pose des questions selon un protocole prévu à l'avance parce qu'il cherche des informations précises, s'efforce de faciliter

¹ AKTOUF, (Omar) :Op.cit, P.28.

² https://www.ac-strasbourg.fr/fileadmin/pedagogie/stss/DEPOT_DOCUMENTS/BAUMEIER_Elisabeth/16_EBentretien.pdf, consulté le 04/04/2020 à 19.20.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

l'expression propre de l'individu, et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions.

1-1-1 L'approche mixte

Ce type d'approche est une combinaison entre l'approche quantitative et qualitative. Elle permet au chercheur de mobiliser et s'intéresser aux avantages des deux approches afin de maîtriser son domaine de recherche et clarifier les résultats. Cette approche est utilisée afin de renforcer les résultats et toucher d'autres variables qui étaient en absence dans l'une des approches.

1-2 Objectif de l'étude

Dans cette recherche nous avons tenté de bien comprendre le rôle de la veille stratégique que l'organisme ALGEX applique au profit des entreprises exportatrices et son importance dans la promotion des exportations hors hydrocarbures ; dans un premier lieu nous voulions savoir les avis des entreprises exportatrices ayant eu recours aux services informationnels d'ALGEX, leurs degrés de satisfaction et les besoins informationnels qu'elles souhaitent bénéficier dans le futur.

D'autre part, nous avons tenté à analyser le processus de veille stratégique qu'ALGEX applique afin de diffuser les informations aux entreprises, le degré d'importance de la veille dans la promotion des exportations et les obstacles qui entravent l'accélération d'ALGEX dans la promotion des exportations hors hydrocarbures.

Nous tentons par le biais de ces études de répondre aux questions suivantes :

- 1- Quel est le rôle des pratiques de la veille stratégique dans la promotion des exportations hors hydrocarbures ?
- 2- Les pratiques d'accompagnement mises en place par l'ALGEX sont-elles efficaces ?
- 3- Quel est le degré de satisfaction des entreprises envers les services d'ALGEX ?

1-3 Méthodologie

Dans le but de répondre aux questions déjà posées, nous avons eu recours à deux études complémentaires.

Le plan méthodologique suivi consiste en l'élaboration d'une étude quantitative sous forme d'un questionnaire ; qui est un outil de recueil d'information et une technique d'investigation scientifique utilisée auprès les individus et qui permet de les interroger de façon directive en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées...¹ . Notre questionnaire est composé de différentes questions fermées ou à choix multiples destinées aux entreprises algériennes ayant une activité plus ou moins permanente à

¹ OUACHERINE (H), CHABANI (S) : Guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales, ALGER, 2013 p. 77.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

l'export. Le but est de recevoir des informations sur les pratiques des entreprises exportatrices hors hydrocarbures et conclure leurs avis par rapport aux services informationnels d'ALGEX.

Par la suite, nous avons élaboré une étude qualitative complémentaire à la première sous forme des entretiens avec les employés d'ALGEX dans le but de s'approfondir dans les pratiques de la veille stratégique au sein de l'agence et notamment justifier les avis des entreprises sur les services informationnels de l'agence et découvrir les facteurs qui influencent la qualité de l'information diffusée.

3-1 Sélection de l'échantillon

Dans le cadre de notre étude quantitative, le but principal était de rapprocher les entreprises ayant une activité régulière à l'export et qui ont déjà bénéficié des services d'ALGEX.

C'est pour cette raison que nous nous sommes appuyés sur le répertoire des entreprises exportatrice d'ALGEX (ALGERIE EXPORTATEUR) et des documents internes sur la participation des entreprises dans les foires et salons (Paris, Turquie, Dubaï, Caire, Arabie Saudia, Khartoum, Gabon).

Nous avons envoyé 150 questionnaires et avons reçu de retour 30 réponses utilisables.

Quant à notre étude qualitative, nous avons élaboré des entretiens semi-directifs de cinq (5) questions différentes avec quatre (4) employés d'ALGEX jouant un rôle très important dans le processus de la veille stratégique.

3-2 Elaboration des études

Notre questionnaire contient 16 questions divisées en sous-groupes comme suivant (Annexe N°05) :

- Les 4 premières questions concernent le profil des entreprises interrogées.
- De 5 à 9 concernent les pratiques des entreprises à l'export (formes de présences, contraintes reconnues...).
- De 10 à 13 concernent les pratiques des entreprises exportatrices vis-à-vis les services d'ALGEX.
- De 14 à 16 concernent le degré de satisfaction des entreprises et les suggestions qu'ils proposent afin d'améliorer les services d'ALGEX.

Quant à l'entretien, les questions concernaient la pratique de la veille stratégique et son rôle sur les exportations hors hydrocarbures, l'évaluation du service informationnel actuel d'ALGEX, les difficultés confrontées lors du processus de veille et en fin les apports de l'Etat susceptibles pour ALGEX (Annexe N°06).

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

3-3 Le recueil des données

Nous avons envoyé le questionnaire aux entreprises sous-formes d'emails, ensuite nous les avons contacté par téléphone afin d'assurer leurs réponses.

1-4 Les difficultés rencontrées lors de notre enquête

Les difficultés rencontrées se basaient au premier lieu sur la négligence des entreprises à répondre au questionnaire, de plus, plusieurs emails cités dans les références mentionnées précédemment étaient invalides ou inopérants. Cela nous a pris beaucoup de temps.

Des 21 mars 2020 l'Etat Algérien a annoncé dans Le décret exécutif numéro 20-69 du 26 Rajab 1441¹ le respect des mesures de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (COVID 19), qui avait un impact énorme sur la continuité d'exercer les activités normales et professionnelles sur terrain.

Cela avait un impact aussi sur l'avancement théorique de notre étude théorique et pratique car lors que nous avons contacté les entreprises afin qu'elles répondent au questionnaire, la majorité ont excusé de ne pas pouvoir répondre car elles étaient en situation très difficile « ils nous ont fermé le port, nous sommes dans une période très difficile » déclare un responsable export contacté.

¹ <http://www.aps.dz/algerie/103314-decret-executif-relatif-aux-mesures-de-prevention-et-de-lutte-contre-la-propagation-du-virus> consulté le 18/05/2020..

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Section 3 : Analyse des résultats, suggestions et perspectives

Cette section sera dédiée principalement à l'analyse des résultats obtenus lors de notre étude pratique relative aux profils des entreprises interrogées, leurs comportements à l'export ainsi leurs avis sur les services informationnels d'ALGEX.

Par la suite nous allons analyser l'enquête faite auprès les responsables d'ALGEX afin de compléter l'étude quantitative et que nous pourrions établir des suggestions et recommandations adéquates dans le but de répondre à notre problématique principale.

1- Présentation et analyse des résultats de l'étude :

1-1 Le profil des entreprises interrogées

Afin d'identifier les entreprises enquêtées, nous nous sommes concentrés sur quatre (4) axes : le statut juridique, la nature juridique, durée d'activité et le secteur d'activité.

1-1-1 La nature de l'entreprise :

D'après les résultats de l'enquête, nous constatons que les entreprises interrogées sont de tailles différentes, néanmoins, la taille majoritaire est celle des PME qui représentent 56.67% de l'échantillon.

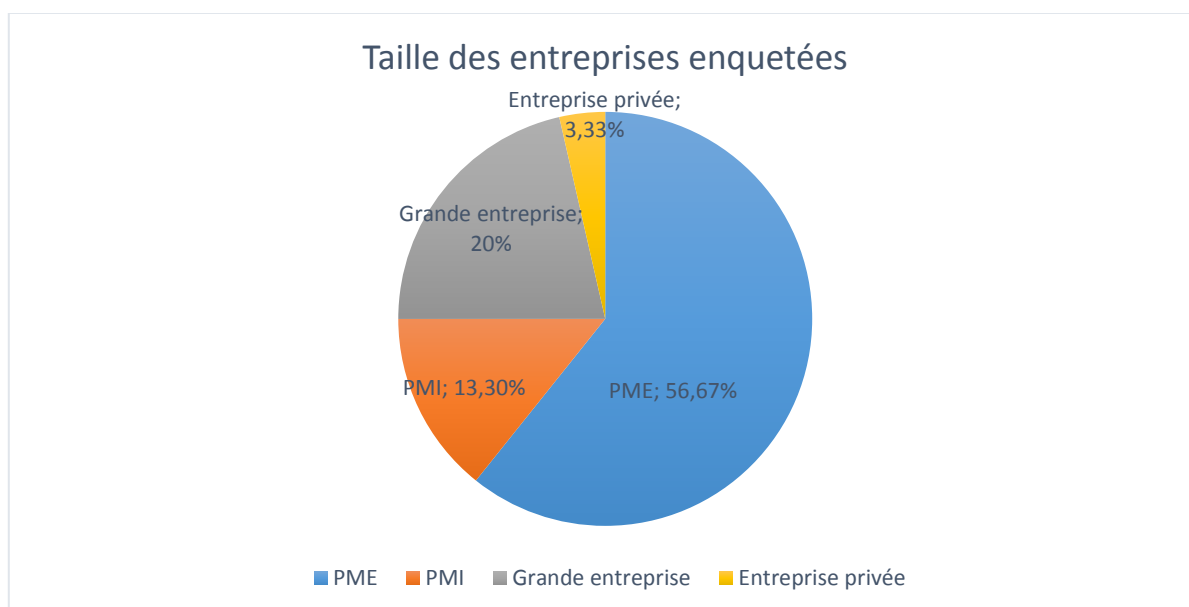
Tableau N°03-01 : Taille des entreprises enquêtées

Nature juridique	Nombre	Fréquence
PME	17	56.67%
PMI	4	13.33%
Grande entreprise	6	20%
Entreprise privée	1	3.33%
TPE	1	3.33%
Entreprise de 7 filiales	1	3.33%
TOTAL	30	100%

Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire-Question 01.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Figure N°03-02 : Présentation des tailles des entreprises enquêtées



Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire-Question 01.

1-1-2 Le statut juridique des entreprises enquêtées.

D'après les résultats obtenus, nous remarquons que la moitié des entreprises enquêtées sont des SARL et représentent 50% et suivi par un pourcentage près de 33% pour les EURL.

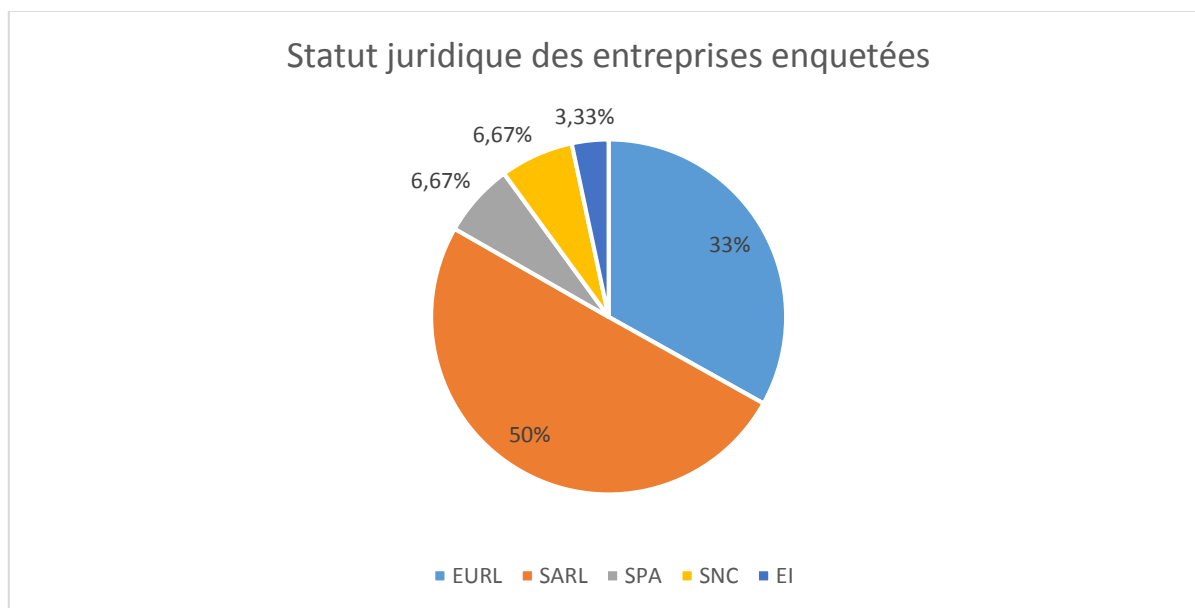
Tableau N°03-02 : Statut juridique des entreprises interrogées

Statut juridique	Nombre	Fréquence
EURL	10	33%
SARL	15	50%
SPA	2	6.67%
SNC	2	6.67%
Entreprise individuelle	1	3.33%
TOTAL	30	100 %

Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire-Question 02.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Figure N°03-03 : Représentation du statut juridique des entreprises interrogées.



Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire-Question 02.

1-1-3 Répartition des entreprises enquêtées selon la durée d'activité.

D'après les résultats obtenus, la majorité des entreprises interrogées ont une durée d'activité plus de 10 ans et représentent 70% de l'échantillon.

Tableau N°03-03 : La durée d'activité des entreprises interrogées

Durée	Nombre	Fréquence
≤ 3 ans	3	10%
De 3 à 6 ans	4	13.33%
De 6 à 10 ans	2	6.67%
≥ 10 ans	21	70%
TOTAL	30	100%

Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire-Question 03.

1-1-4 Répartition des entreprises enquêtées selon leur secteur d'activité.

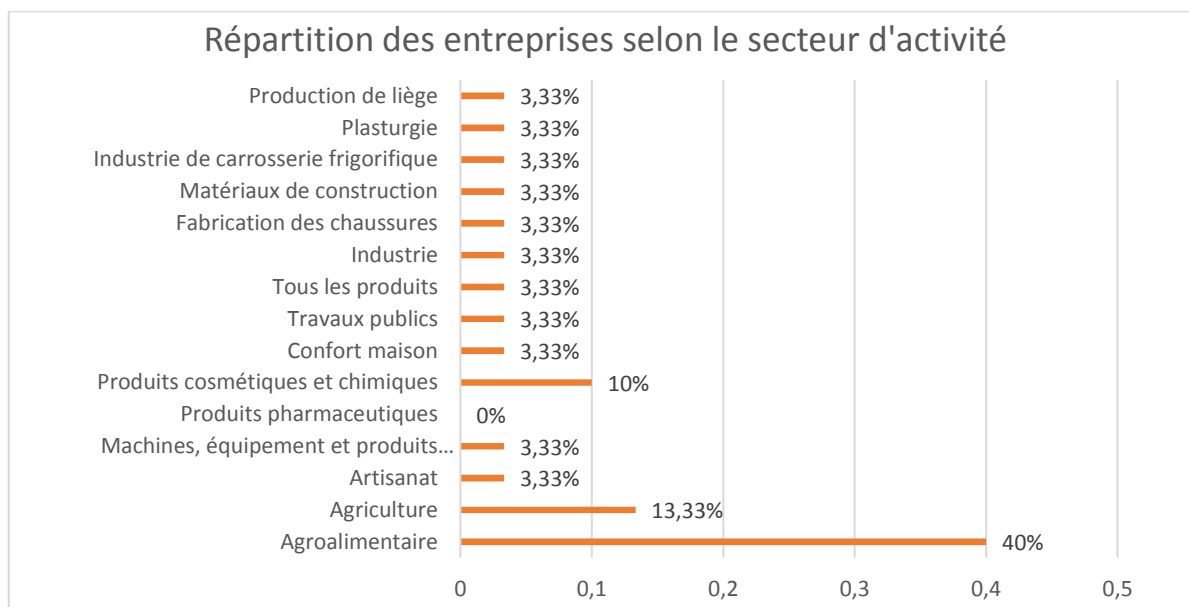
La majorité des entreprises interrogées exercent leurs activités dans le secteur agroalimentaire, ce secteur qui est connu en Algérie par sa richesse en différents produits alimentaires tels les pâtes, café, sucre, les huiles... ils représentent 40% de l'échantillon tandis que le secteur d'agriculture représente 13.33% de l'échantillon.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Les entreprises qui exercent dans le secteur Machines, équipement et produits électroniques représentent 10% de l'échantillon, cette industrie est en voie de développement en Algérie (Smartphones, électroménagers...).

Cependant, malgré la diversité des secteurs d'activités des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie, l'exportation de ces derniers restent faibles.

Figure N°03-04 : Présentation de la répartition des entreprises selon le secteur d'activité



Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire-Question 04.

1-2 Les pratiques des entreprises interrogées à l'export

1-2-1 La forme de présentation à l'international :

76.7% des entreprises interrogées se présentent à l'international par le biais d'une vente directe et cela par vendre leurs produits suite à une sollicitation d'un client étranger (appel d'offre) ou/et avaient la possibilité de vendre à distance en s'appuyant sur les différents médias (marketing direct) ou manifestations commerciales...

Par suite, 10% des entreprises exportatrices de l'échantillon ont réalisé une vente par un intermédiaire à l'international et 6.67% ont préféré collaborer avec des distributeurs indépendants.

Tableau N°03-04 : Répartition des entreprises enquêtées selon leur présence à l'international

Forme de présentation à l'international	Nombre	Fréquence
Vente directe	23	76.7%
Vente par intermédiaire	3	10%
Filiale /succursale	0	0%

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Foires et salons	1	3.33%
Distributeur indépendant	2	6.67%
Autres	1	3.33%
TOTAL	30	100%

Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire -Question 05.

1-2-2 Les contraintes à l'export :

Les entreprises interrogées confirment que plusieurs facteurs entravent leurs activités à l'export et se présentent comme des barrières à leurs développements dans l'exportation des produits hors hydrocarbures.

Les principaux facteurs peuvent se présenter selon l'étude comme :

- Les lourdeurs administratives sont l'un des facteurs que 53.3% des entreprises en souffrent, ils pénalisent le travail des entreprises dès leurs débuts et ont un impact néfaste sur la progression des autres tâches liés à l'activité d'exportation et sur le plan de travail en général.
- Les coûts logistiques sont jugés très élevés et présentent une entrave pour 50% des entreprises interrogées car il est estimé d'environ 35% du prix final du produit ce qui rend les exportations peu concurrentielles et évidemment le produit aussi.
- Parmi les contraintes à l'export, il s'agit 36.7% des entreprises qui souffrent du manque des informations pertinentes et cela est lié à leurs services export qui trouvent des difficultés à récolter les informations. Ce qui fait que le rôle des organismes de promotion des exportations se manifeste afin de leur fournir les informations nécessaires.
- 13.3% des entreprises enquêtées estiment que les difficultés financières sont des barrières à leurs exportations.
- Par ailleurs, nous remarquons que le reste des entreprises ont mentionné la réglementation de change, Garantie de paiement, Obtention de la matière première et le manque des réseaux fiables et constituent 16.65% de l'échantillon.

Tableau N°03-05 : Les contraintes à l'export

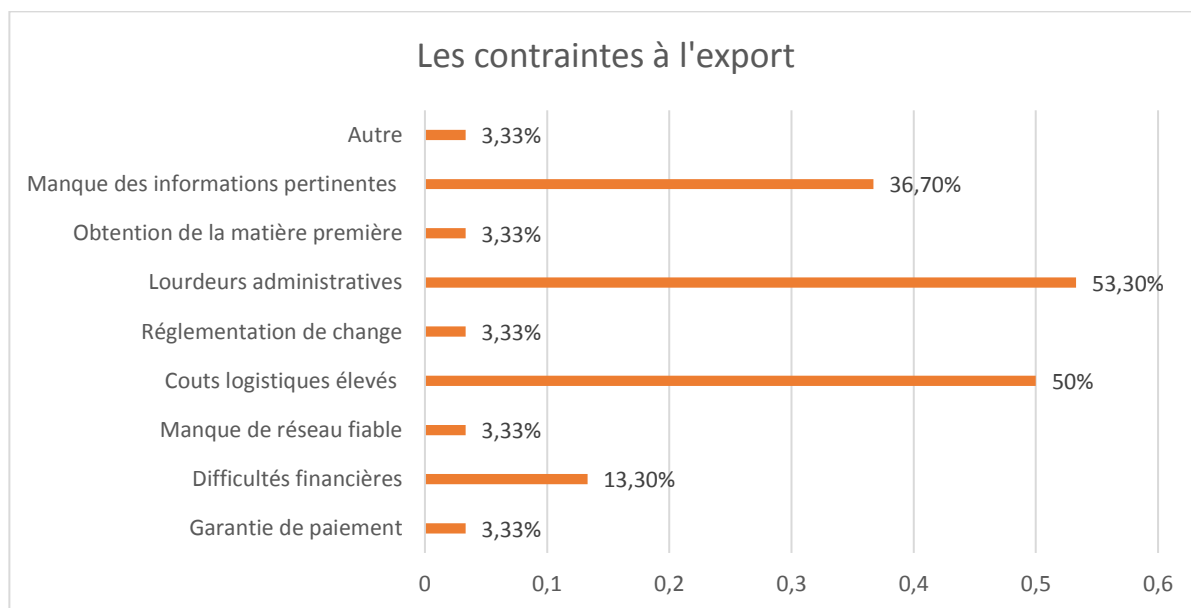
Contraintes	Nombre	Fréquence
Lourdeurs administratives	16	53.3%
Difficultés financières	4	13.3%
Manque des informations pertinentes.	11	36.7%
Coûts logistiques élevés	15	50%
Réglementation de change	1	3.33%

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Garantie de paiement	1	3.33%
Obtention de la matière première	1	3.33%
Manque de réseaux fiable	1	3.33%
Autre	1	3.33%
TOTAL	30	100%

Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du -Question 06.

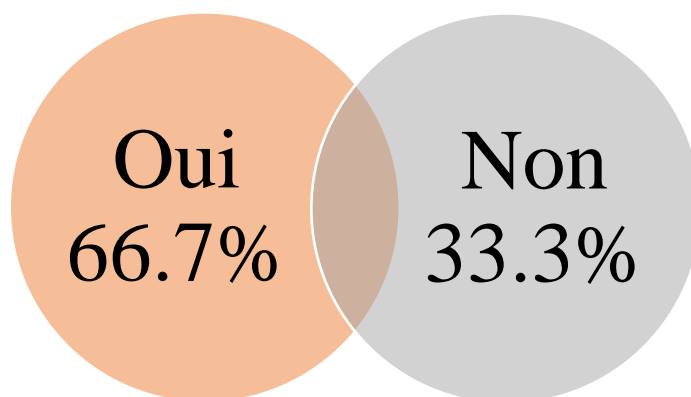
Figure N°03-05 : les contraintes à l'export



Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire- Question 06.

1-2-3 La pratique de la veille stratégique par les entreprises exportatrices.

Figure N°03-06 : La pratique des entreprises de la veille stratégique



Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire-Question 07.

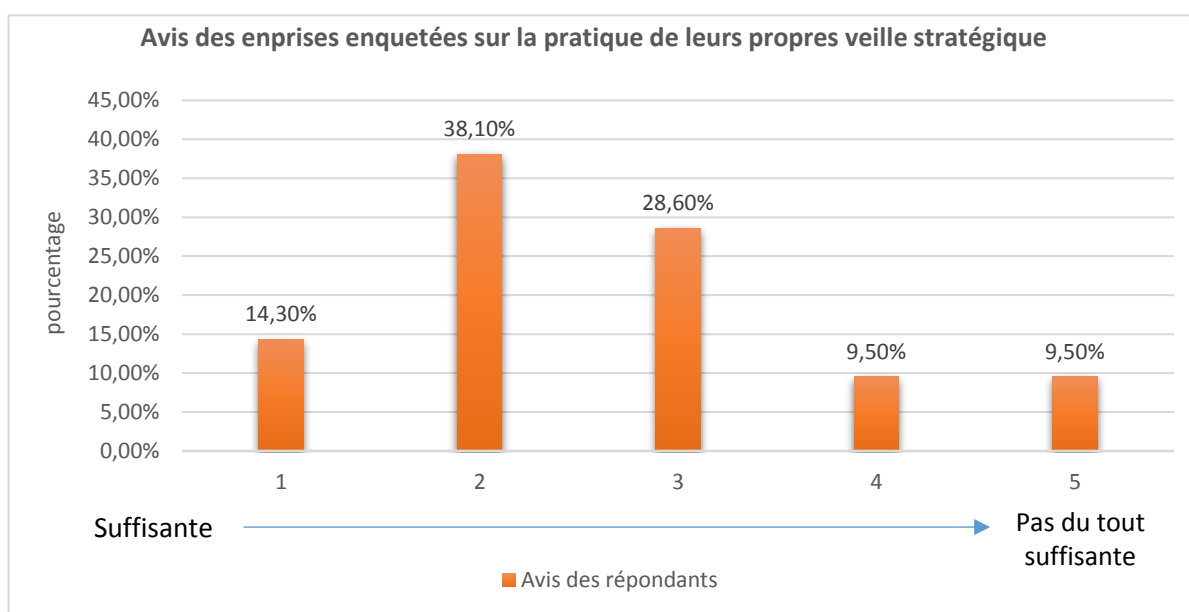
66.7% des entreprises enquêtées ont affirmé qu'elles pratiquent la veille stratégique pour leurs opérations d'exportation et veillent sur la bonne utilisation et la diffusion des informations

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

dans le but de prendre des décisions stratégiques. Cependant 33.3% des entreprises enquêtées ne pratiquent pas la veille stratégique et reposent majoritairement sur leurs connaissances et expérience dans le domaine d'exportation et sur les organismes publics de la promotion des exportations.

Afin de savoir le degré de satisfaction des entreprises sur leurs propres services de veille au sein de leurs organismes, nous avons posé la question (08) aux répondants qui pratiquent la veille stratégique (66.7%) selon la question précédente.

Figure N°03-07 : Degré de suffisance de la veille stratégique pratiquée par les entreprises interrogées



Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats -Question 08.

Suite aux résultats acquis, nous remarquons que 38.1% des entreprises pratiquantes la veille stratégique pour leurs opérations d'exportations sont moyennement satisfaites de leurs propres résultats mais qui tendent à bénéficier d'autres sources d'informations en dehors de leur organisme. Cependant, nous constatons que 28.6% des répondants sont peu satisfaits et le recours à d'autres sources d'informations comme les organismes de promotion des exportations est important pour avancer dans leur opération d'exportation.

14.3% des entreprises de notre échantillon affirment que les résultats de leur veille stratégique sont très suffisants et bénéficient des informations d'actualité et utiles afin de mener leurs exportations.

En fin, environ 19% des entreprises sont partiellement pas satisfaites du tous les informations acquises de leur veille stratégique et le recours à d'autres sources d'informations est important.

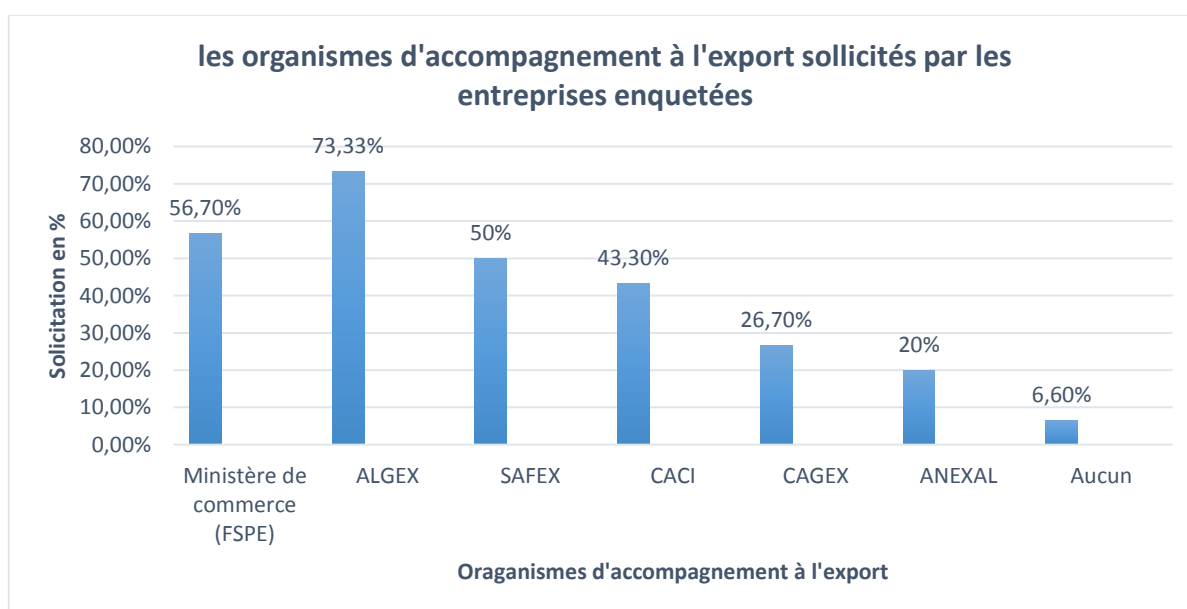
1-2-4 La sollicitation des organismes / associations d'accompagnement à l'export par les entreprises enquêtées.

La plupart des entreprises enquêtées ont cité au moins quatre (4) organismes susceptibles de les accompagner dans leurs opérations d'exportation.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

- Nous remarquons qu'ALGEX est l'organisme le plus sollicité par 77.33% des entreprises sélectionnées suivi par SAFEX de 50% et CACI DE 43.30%. Toutefois, 56.7% des entreprises font appel aux aides financières d'FSPE du ministère de commerce (Frais des études de marchés extérieurs, frais de transport, participation aux foires et salons...) et cela explique les difficultés financières que les entreprises exportatrices font face afin de réaliser l'opération d'exportation mais d'un autre coté il faut mentionner que les délais de remboursement sont tellement longs que certains exportateurs refusent d'y constituer le dossier pour pouvoir en bénéficier.
- Une minorité des entreprises interrogées (6.60%) ont déclaré qu'ils n'ont jamais bénéficié des aides de ces organismes.
- Il est important de marquer l'absence des services des banques algériennes dans l'accompagnement des exportateurs.

Figure N°03-08 : Représentation des différents organismes d'accompagnement en Algérie sollicités par les entreprises



Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire- Question 09.

1-3 Les entreprises enquêtées au sein d'ALGEX

1-3-1 La nature des informations que les entreprises enquêtées ont bénéficié de la part d'ALGEX.

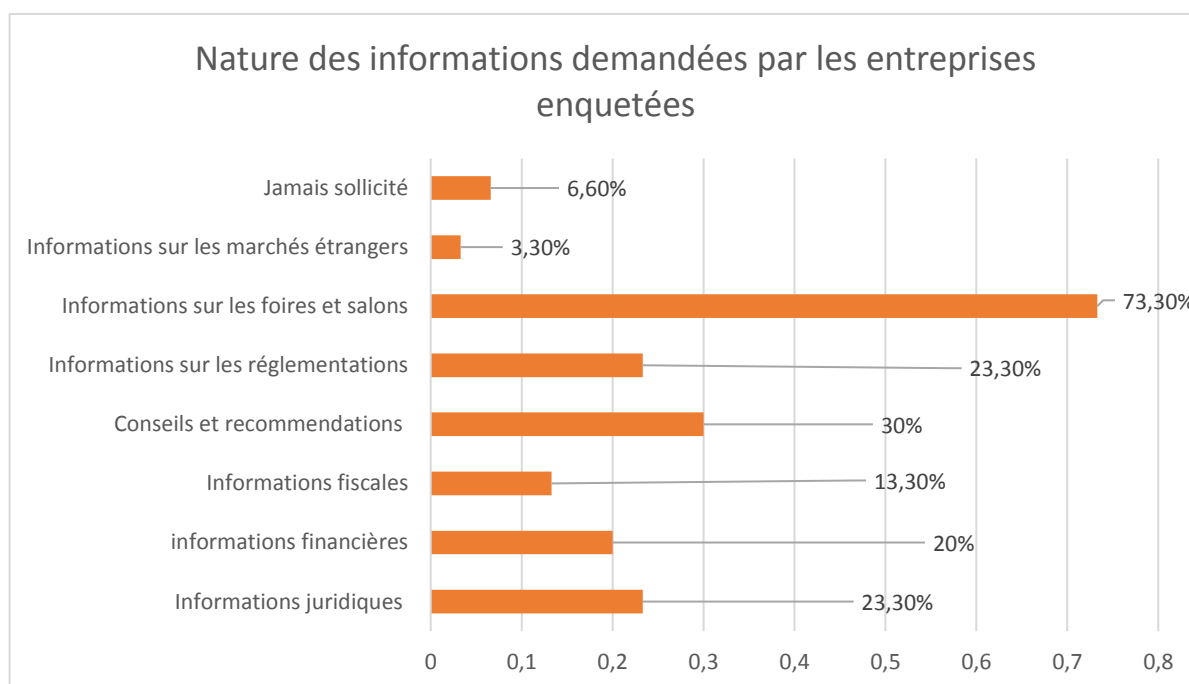
Les résultats de la question dix (10) du questionnaire montrent que la majorité des entreprises qui font recours aux services informationnelles d'ALGEX (73.30%) s'intéressent aux informations sur les foires et les salons dans un premier lieu puisque Dar El Moussader d'ALGEX a comme mission l'organisation des foires et salons spécialisés à l'échelle internationale et veille à fournir aux entreprises des informations sur ces derniers.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

D'autres parts, Les entreprises interrogées avaient bénéficié des informations juridiques (23.30%), Financières de 20% et fiscales 13.30%. Sans oublier de citer les conseil et recommandations fournis par l'équipe d'ALGEX à 30% des entreprises de l'échantillon.

3.3% des entreprises interrogées ont souligné avoir obtenu des informations sur les marchés étrangers, ce pourcentage est surprenant car ce type d'information est très important dans toute opération d'exportation vu l'implantation dans un marché étranger veut dire une culture différente, nouveau client et nouvelles habitudes de consommation, langue différente, réseau de distribution adapté et autres informations utiles, donc la majorité des entreprises de l'échantillon préfèrent avoir des informations sur les marchés étrangers dans autres sources.

Figure N°03-09 : Nature des informations demandées par les entreprises enquêtées.



Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire -Question 10

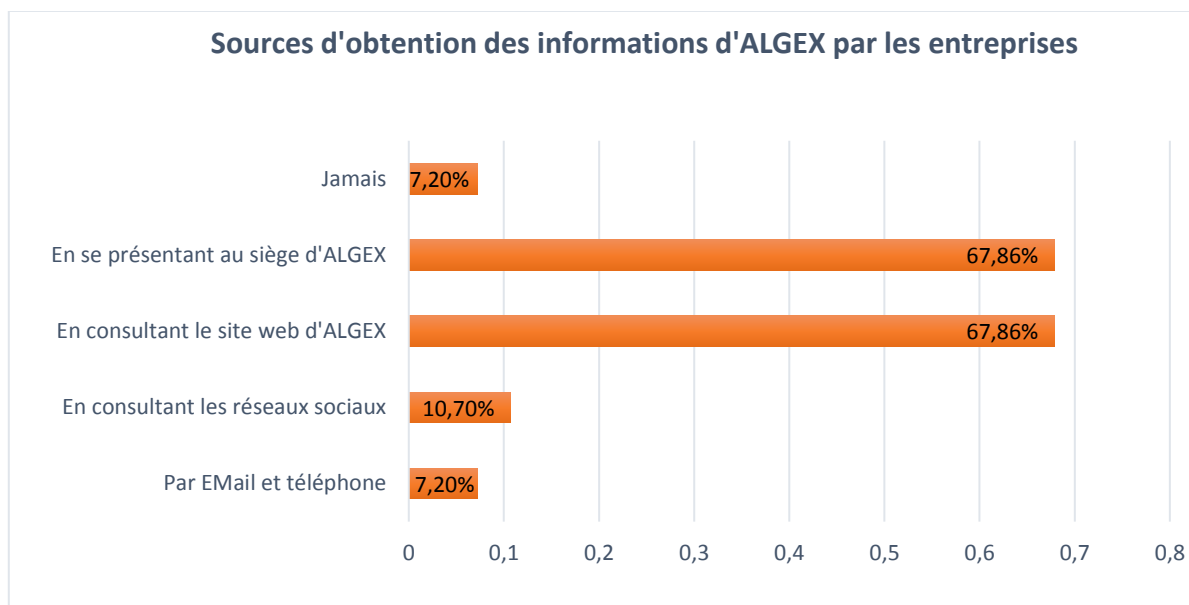
1-3-2 Source d'obtention des informations d'ALGEX :

A travers les résultats de la question 11, nous remarquons que 67.86% des entreprises interrogées accordent la même importance d'obtenir les informations en se présentant au siège d'ALGEX et en consultant le site web. On constate que se présenter au siège d'ALGEX permet aux entreprises de mener des discussions avec les employés et d'en avoir davantage des conseils et recommandations, de même ALGEX fait un effort remarquable quand il s'agit des informations et leurs mises à jour publiées dans le site web officiel.

10.70% des entreprises interrogées ont obtenus leur informations depuis les réseaux sociaux de l'agence, ce pourcentage est logique car ALGEX n'est pas active de façon journalière sur ses réseaux sociaux en comparant avec son site web officiel, et 7.20% ont contacté l'ALGEX par mail et téléphone pour obtenir les informations nécessaires.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Figure N°03-10 : Représentation des sources d'obtention des informations d'ALGEX

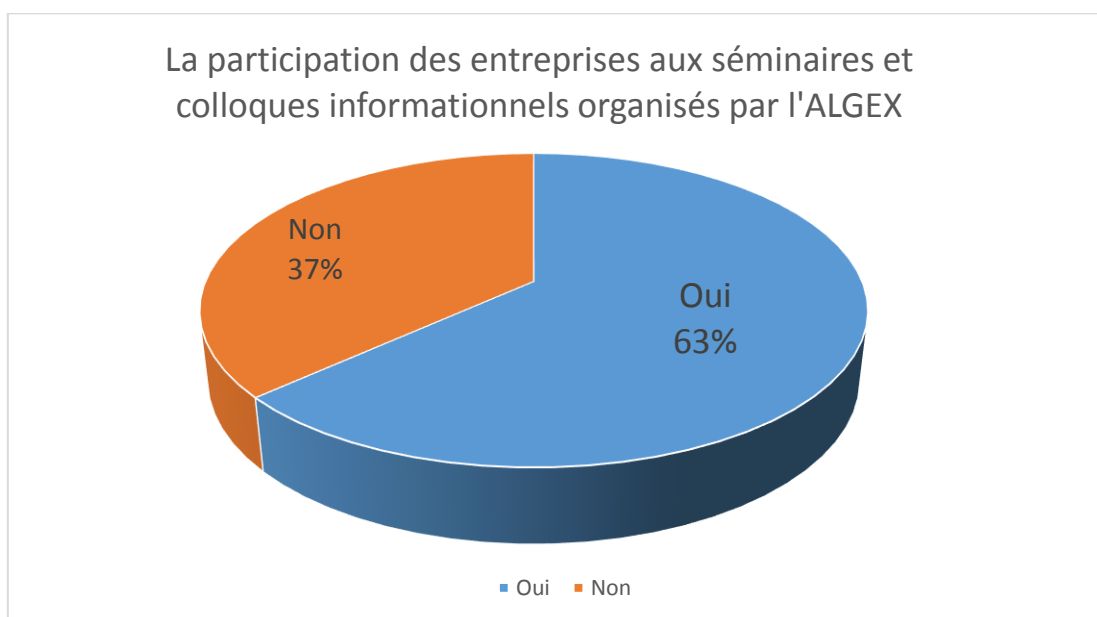


Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire Question 11.

1-3-3 La participation des entreprises aux séminaires et colloques informationnels organisés par l'ALGEX.

D'après les entreprises enquêtées, 63% d'entre elles ont déjà assisté aux séminaires et colloques informationnels organisés par l'ALGEX et s'intéressent aux sujets débattus lors de ces rencontres comme les nouveaux accords, l'innovation, l'actualité au sujet d'exportation... D'autres parts, 37% des entreprises ont déclaré qu'ils n'ont jamais assisté.

Figure N°03-11 : Représentation des taux de participation des entreprises aux séminaires et colloques informationnels d'ALGEX.



Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire-Question 12.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

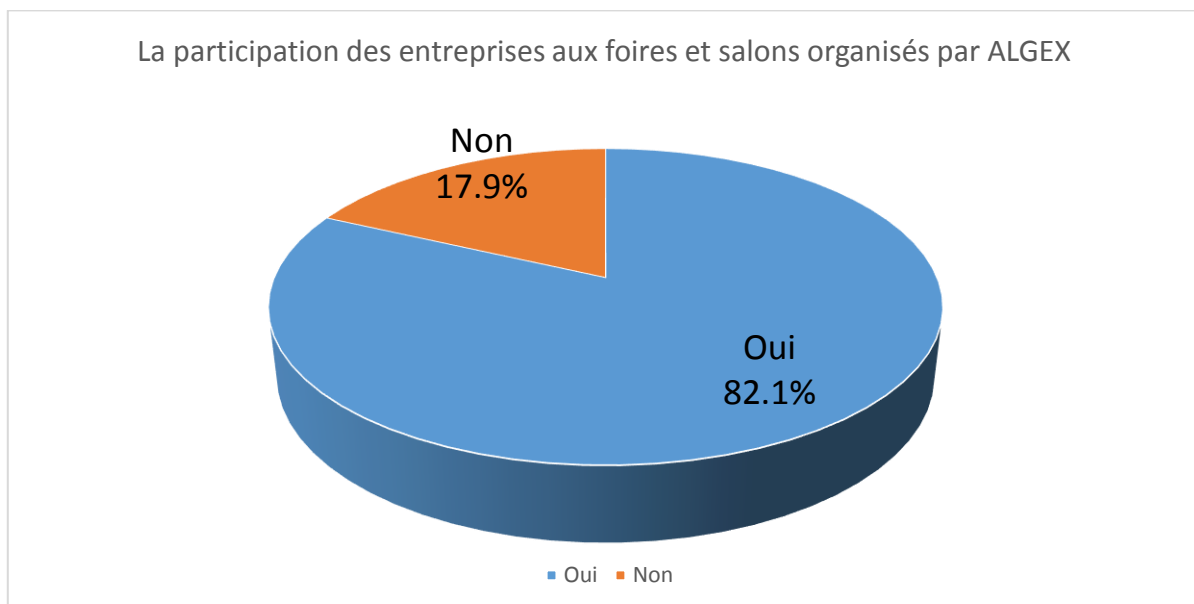
1-3-4 La participation des entreprises aux foires et salons nationaux et internationaux organisés par ALGEX.

D'après les entreprises interrogées, 82.1% d'entre elles ont déjà assisté aux foires et salons nationaux et internationaux diffusé par l'ALGEX.

D'après les résultats de la question 10 que 73.3% des entreprises avaient besoin des informations sur les foires et salon et la majorité d'entre elles les assistent. Nous constatons qu'ALGEX joue un rôle important dans le suivi des entreprises lors de leurs prospections sur les foires et salons et sur leurs accompagnements jusqu'aux ces rencontres afin de solliciter de nouveaux clients et s'ouvrir aux nouveaux marchés.

Néanmoins, la minorité des répondants (17.9%) n'ont pas assisté aux foires et salons.

Figure N°03-12 : La participation des entreprises aux foires et salons organisés par ALGEX



Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire -Question 13.

1-4 Le degré de satisfaction des entreprises interrogées vis-à-vis les services d'ALGEX et leurs suggestions

1-4-1 Le degré de satisfaction des entreprises enquêtées vis-à-vis les informations et l'accompagnement d'ALGEX

- Les questions 14 et 15 traitent le degré de satisfaction des entreprises par rapport à deux variables différentes ; *l'information* fournit par ALGEX et son *l'accompagnement* des entreprises :

- 13.3% des entreprises interrogées sont très satisfaites du service informationnel d'ALGEX face à 10.70% d'entre elles qui sont très satisfaites à l'accompagnement d'ALGEX à leurs activités d'exportation.

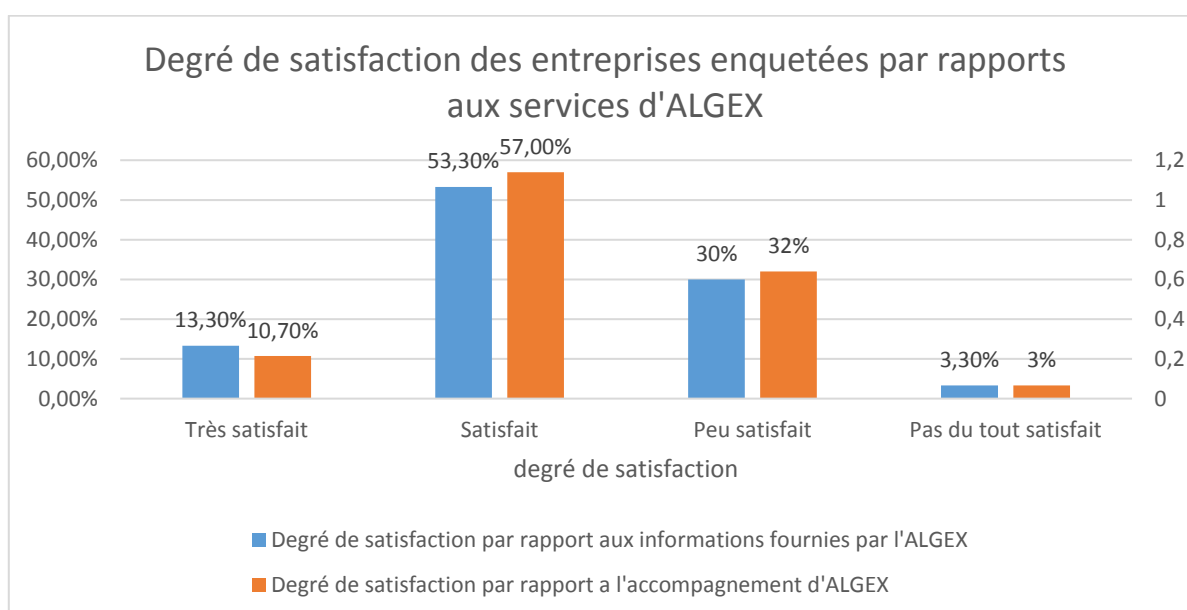
Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

- La majorité d'entre elles 53.30% ont affirmé qu'elles sont satisfaites de l'information fournie par l'ALGEX, tandis que 57% des entreprises sont satisfaites de l'accompagnement d'ALGEX à leurs activités d'exportation.

- D'autres parts, 30 % et 32% des entreprises successivement ont affirmé que l'information fournie par l'ALGEX n'était pas à la hauteur qu'elles attendaient et que l'accompagnement attendu a peu suscité leur satisfaction.

- Finalement, une minorité des entreprises interrogées de 3.30% et 3% successivement qui ne sont du tout satisfaites de l'information fournie par l'ALGEX et son accompagnement ne correspond guère à leurs attentes.

Figure N°03-13 : Représentation du degré de satisfaction des entreprises par rapports aux services informationnels et d'accompagnement d'ALGEX.



Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire -Question 14 et 15.

1-4-2 les suggestions des entreprises exportatrices enquêtées en matière des services d'ALGEX.

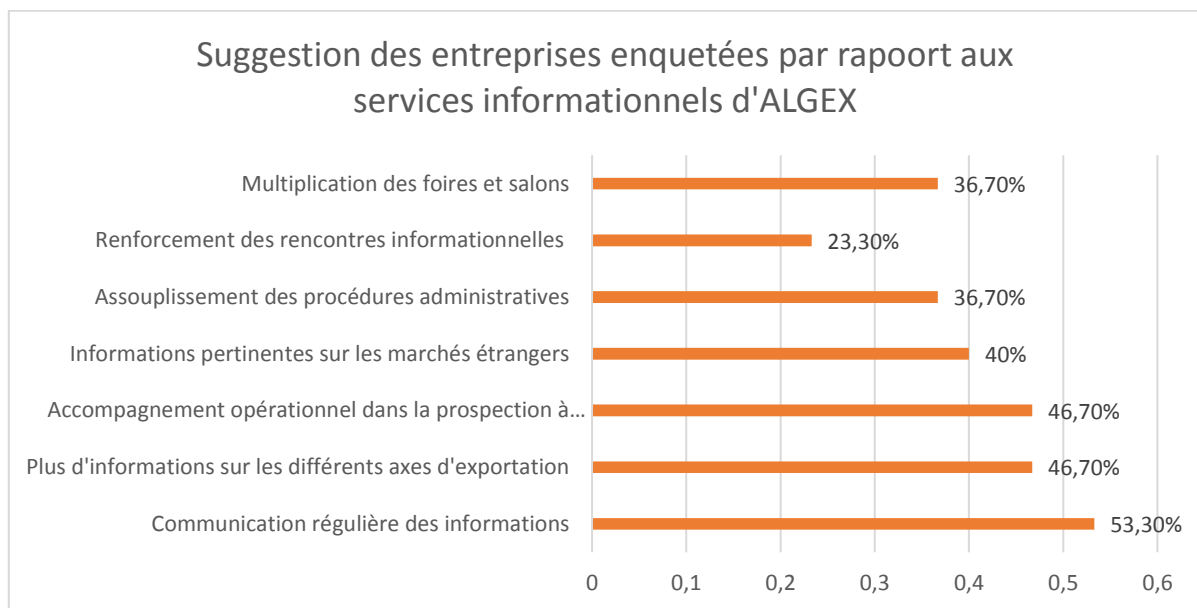
Les entreprises enquêtées ont été en fin interrogées sur les services qu'elles souhaitent qu'ALGEX améliore et qui pourraient les aider dans leurs activités d'exportation.

- L'information pertinente étant la clé des décisions stratégiques, 53.3% des entreprises enquêtées ont suggéré qu'ALGEX doit renforcer sa stratégie de communication des informations et cela par leur envoyé des Newsletters, améliorer la gestion des réseaux sociaux... Plus précisément, 46.7% d'entre elles veulent bénéficier des informations sur les différents axes d'exportations (Logistique, Fiscalité...) et 40% souhaitent avoir plus d'informations sur les marchés étrangers.
- 46.70% des entreprises souhaitent être accompagnées dans leur démarche de prospection à l'export (Déplacement à l'étranger, mise en relation avec les partenaires étrangers ...).

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

- 23.30% des entreprises répondantes souhaitent qu'ALGEX multiplie les colloques et les séminaires informationnels. Ainsi, 36.70% d'entre elles ont souligné leur souhait de multiplier les foires et salons organisés par l'ALGEX.
- Les entreprises enquêtées ont en fin affirmé que les procédures administratives entravent leurs démarches d'export et souhaitent bénéficier des assouplissements afin de faciliter l'opération.

Figure N°03-14 : Représentation des suggestions des entreprises enquêtées par rapport aux services informationnels d'ALGEX



Source : Elaboré par nous-même d'après les résultats du questionnaire -Question 16.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

2- Traitement de l'entretien :

2-1 Résultat de l'enquête

Pôle 01 : La description du processus de la veille stratégique d'ALGEX.

- **Identification du besoin**

Le processus de la veille stratégique d'ALGEX fait intervenir plusieurs directions dont chacune a pour but de répondre aux besoins des exportateurs, traiter les informations et les diffuser selon son domaine de compétence.

Tout processus de veille commence par une définition du besoin et des objectifs, dans le cas d'ALGEX, c'est une agence qui reçoit chaque jour plusieurs demandes de besoin d'information concernant les différents axes qu'elle recouvre et d'une autre part, elle diffuse l'information collectée dans ses différents réseaux afin de couvrir les besoins latents et notamment pour les informer de toutes nouveautés concernant la date et lieu des foires et salons par exemple.

Mme Chellal nous a expliqué que *« Les opérateurs se présentent au niveau de Dar El Moussader pour une demande de besoin d'information. Cette demande sera électroniquement remplie dans un formulaire afin d'alimenter la plateforme interne par leurs coordonnées »*.

De plus Mr Silem souligne l'importance de l'option de la cellule d'écoute de l'outil CNCPE qui est considéré comme une source importante d'obtention des informations et savoir les besoins spécifiques des exportateurs. Il explique que de plus de la présentation physique de l'exportateur au sein d'ALGEX *« Lorsque un exportateur a besoin des questions en matière d'export, il accède au site CNCPE et met sa requête (demande) en choisissant parmi les six (6) rubriques qui sont dans le site sachant que chaque responsable d'ALGEX est chargé d'une de ces rubriques »*.

Cependant, Mr Bouadma nous a confié que *« Parfois les exportateurs nous demandent des informations qui sont hors de notre porté ou capacité et parfois ils ne savent pas ce qu'ils cherchent exactement. Nous procédons à les transmettre aux autorités concernés afin qu'ils prennent en charge ce genre de besoins »*

- **La recherche et la collecte de l'information**

D'après Mr Bouadma, la recherche et la collecte de l'information se fait d'après plusieurs sources notamment les besoins des exportateurs remplis dans les questionnaires, aux foires et salons, d'après les rapports périodiques des ambassades, et des enquêtes de satisfaction en ligne.

Nos interlocuteurs nous confient que les différentes informations sont collectées de plusieurs sources principalement : Les moteurs de recherche, L'ONS, Ministère de l'agriculture, chambres d'agriculture et toutes les chambres de commerce dans 58 wilayas, Le

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

CNID, CNIS, Trade Map, Les bases de données, L'ONU, Douane Algérienne, et un abonnement annuel à Reuters ¹.

Nos interlocuteurs affirment que la recherche des informations concernant les marchés étrangers, statistiques internationales peut être meilleur s'il y'avait d'autres outils de recherche.

➤ Traitement et analyse de l'information

Afin de traiter l'information, Mr Silem continue : « *Une fois la demande est envoyée, je suis moi-même responsable à la redirigée et le suivi et en même temps elle sera envoyée au responsable de la rubrique dont elle appartient pour la traiter. Ensuite le responsable va traiter la demande et propose une réponse, la soumettre au sous-directeur qui va lui-même la proposer au directeur général* ».

Mr Bouadma nous a affirmé que le traitement des informations se fait généralement par des représentations schématisées et des statistiques. Il ajoute que les outils spécialisés sont chers.

Quant à Mme Ouchait « *Nous traitons les besoins des exportateurs selon leurs capacités de production limitées et à quel points ils sont capables à produire afin de relier les caractéristiques de nos opérateurs avec les marchés cibles et des importateurs précis qui correspondent à la demande de l'exportateur algérien* ».

➤ Diffusion de l'information

Mme Ouchait, quant à la diffusion de l'information explique que la direction produit est chargée à établir des fiches produits qui servent à mettre toutes les informations sur les différentes caractéristiques des produits (dimensions, hauteur, largeur...) afin d'enrichir la connaissance sur ces produits par les importateurs et exportateurs. « *Quand je reçois un besoin d'un exportateur sur un produit précis je lui envoie la fiche produit qui contient toutes les informations nécessaires et en dessus je le mettrai en contact avec d'autres exportateurs en cas d'une occasion de collaboration* ».

Dans le but de diffuser les informations aux exportateurs, ALGEX repose sur sa stratégie de communication qui contient plusieurs outils de diffusion utilisés afin de communiquer les besoins personnels des exportateurs (transmission de la demande initiale) et informer les sur autres informations utiles à savoir.

Les outils de diffusion sont divers : Site web d'ALGEX, Réseaux sociaux, Newsletters, Sendinblue pour les compagnes E-mailings, Oralement dès la présentation des opérateurs à Dar El Moussader.

¹ Reuters : agence de presse anglaise qui fait partie des agences de presse mondiales et généralistes, concerne majoritairement l'information financière

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Pôle 02 : L'évaluation du service informationnel

Le service informationnel d'ALGEX commence à voir le jour après la digitalisation du processus de la veille. Il s'est amélioré grâce aux décisions des employés qui n'ont pas pu travailler dans les conditions traditionnelles et donc ils ont opté pour leurs propres moyens afin de construire des outils d'amélioration de leurs services internes et externes.

Nos interlocuteurs nous soulignent l'importance de la vitrine virtuelle qui était une tentative des employés par leurs moyens dans le but de rendre le service informationnel plus performant. De plus, l'avancement de la base de données qui est à ses 80%.

D'autres parts nos interlocuteurs nous expliquent l'Etat du service informationnel :

« Bien qu'on est un service public avec peu de moyens, nous avons construit nous-même à l'aide de nos informaticiens nos propres outils afin de rendre le service informationnel performant et donc nous utilisons des outils importants, de plus nous suivons une stratégie de communication basée sur un plan de communication traditionnel et numérique » nous confirme Mr Bouadma. Cependant, il nous indique que la veille d'ALGEX manque de plusieurs autres outils afin d'être d'une excellente qualité et cela dû aux manques de moyens. Il compare les organisations de promotion des exportations dans le monde et leurs capacités à s'abonner par des centaines de millions/an dans des sites très sophistiqués des statistiques internationales ce qui facilite leurs recherche des informations, quand à ALGEX, est abonnée à Reuters et qui coute très cher par rapport au budget de l'agence.

Mme Chellal confirme que le service informationnel est satisfaisant mais la diffusion est aléatoire et manque d'une stratégie claire et nécessite un encadrement et une structuration.

Mme Ouchait nous explique le projet de la base de données : *« Nous sommes entrain d'actualiser et modifier notre 'base de donnée exportateur' qui date d'environ 20 ans grâce à l'évolution des exportations hors hydrocarbures et l'apparition de nouveaux produits et de réelles exportations. Nous comptant aujourd'hui d'environ 400 entreprises exportatrices vers différents marchés et la finalité de cette base de donnée est de croiser l'offre des exportateurs et la demande des importateurs par plusieurs informations et caractéristiques qui leurs aident a bien mener leurs activités ».*

Quant à Mme Chellal, nous a confié que le service informationnel doit avoir une base de données immédiatement *« Sans un système informationnel riche en informations des différents départements d'ALGEX : statistique, analyse du marché, évènementiel... nous trouvons des difficultés et une perte de temps à demander à chaque fois l'information aux autres ».* De plus, elle croit beaucoup en la nouvelle base de données et le système informationnel en général qui est en cours de construction. *« Cette base de données me permettra à un seul clique d'avoir les informations sur les entreprises exportatrices, informer les opérateurs dans le bon moment et programmer des évènements au profit des exportateurs et beaucoup d'autres facilités qui vont éliminer plusieurs obstacles à ALGEX ».* Elle nous a fait comprendre qu'ALGEX essaie d'améliorer la gestion interne afin d'avoir des résultats en externe.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Mr Silem nous a expliqué la dématérialisation des documents au sein du service informationnel « *auparavant les employés envoyaient des milliers de faxes manuellement ! Et les employés de Dar El Moussader collectaient les renseignements et les demandes des exportateurs sur des supports papiers. Aujourd'hui nous avons construit un outil à utilisation interne « Formulaire Dar El Moussader » qui facilite les tâches en 10 min* ». De plus, Mme Chellal nous a montré l'outil « Intranet ALGEX » construit par les informaticiens d'ALGEX qui a pour but de gérer la communication interne et gagne beaucoup de temps.

Nous constatons que les deux dernières années, le service informationnel a connu quelques changements dans sa structure par l'intervention de nouveaux outils qui permettent de faciliter les tâches pour les employés et évidemment les exportateurs en même temps. Cependant, plusieurs facteurs, notamment, le manque des moyens empêchent les employés d'acquérir de nouveaux outils payants pour améliorer la qualité des services encore plus.

Pôle 03 : L'impact de la veille stratégique d'ALGEX sur les exportations hors hydrocarbures

Nos interlocuteurs étaient unanimes : la veille stratégique joue un rôle important sur les exportations hors hydrocarbures. Et cela du fait que leurs statistiques montrent qu'un nombre important des entreprises avaient peur de s'engager dans l'exportation mais se trouvaient après l'aide informationnel d'ALGEX dans des grands marchés étrangers. « *Plusieurs primo-exportateurs n'ont jamais exporté, sont venus pour solliciter leurs première exportation à ALGEX et sont revenus satisfaits de leurs expériences à l'exportation et comme ce cas nous avons des chiffres réels* » confirme Mr Bouadma.

Il rajoute : « *Par exemple dans l'exposition du Gabon qui remonte en 2018, 70 exportateurs ont été accompagné par ALGEX et environ de 20 contrats ont été signés avec succès* ».

Quant à Mme Chellal, elle nous confirme : « *Oui bien sûr qu'il s'agit un impact réel sur les exportations hors hydrocarbures sachant qu'on a 1200 abonnés sur le site et plus de 6000 qui nous suivent sur les réseaux sociaux et environ plus de 300 visiteurs par an* ».

Pôle 04 : Les difficultés rencontrées lors du processus de la veille stratégique

Nos interlocuteurs ont mentionné les difficultés suivantes :

- Le budget de l'Etat accordé à ALGEX est insuffisant ;
- Le statut juridique (EPA) ne convient pas la nature des services d'ALGEX. ;
- Le manque des moyens est une entrave pour l'achat des outils sophistiqués ;
- La réglementation ministérielle n'autorise pas de construire des bureaux représentatifs d'ALGEX à l'étranger ;
- Il ne s'agit pas une liberté et autonomie d'agir ;
- La prise de décisions est mal étudiée ;

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

- Absence des experts et spécialistes en commerce international ;
- Absence de prérogatives et capacité d'intervention de l'agence dans les différentes structures comme la douane, ministère des affaires étrangères... ;
- Manque de collaboration avec les autres organismes d'appui, et la difficulté d'avoir les informations d'eux ;
- Absences d'une vision stratégique ;
- Les propositions exposées dans les conseils et réunions annuelles ou semestrielles n'ont jamais eu de retour ;
- L'existence de beaucoup de barrières administratives.

Pôle 05 : L'apport de l'Etat Algérien à Algex

Nos interlocuteurs se sont mis d'accord sur les points suivants :

- Le changement du statut d'ALGEX (EPA) : Ce statut relie l'agence à l'Etat et donc le budget annuel est fixé par ce dernier ce qui engendre une forte dépendance et une limitation dans l'accompagnement des entreprises ;
- L'autonomie d'agir : Mr Bouadma et Mr Silem ont insisté à ce qu'ALGEX ait une autonomie de collaborer avec les autres institutions afin d'améliorer les exportations hors hydrocarbures ;
- L'autonomie financière qui lui donne la capacité de gagner des ressources financières et les exploiter sur ses futures actions ;
- Avoir une part de l'FSPE afin de pouvoir financier les projets d'ALGEX ;
- Autoriser à ALGEX à avoir des bureaux représentatifs à l'international ;
- Changer le local de Dar El Moussader à un centre informationnel équipé des ordinateurs et autres moyens afin de faciliter aux employés les taches et notamment la bonne réception des exportateurs ;
- Plus de rencontres d'affaires et implication directe des services commerciaux des affaires étrangères ;
- Signature des accords internationaux attractifs au commerce et non seulement politique.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

3- Synthèse et recommandations

3-1 Synthèse générale

À travers notre étude auprès les entreprises exportatrices hors hydrocarbures, nous avons tenté de mesurer leur degré de satisfaction et d'implication par rapport aux services informationnels d'ALGEX et d'étudier d'autres parts le processus de veille que cet organisme mène afin de promouvoir les exportations hors hydrocarbures.

Les résultats de notre étude quantitative affirment que les entreprises exportatrices souffrent toujours de plusieurs facteurs qui rendent difficile leur démarche d'exportation dont le manque d'informations pertinentes sachant que la plupart d'entre elles possèdent leurs propres services de veille stratégique. Nous constatons qu'ALGEX, l'organisme recommandé par la plupart des entreprises de l'échantillon (73.33%) tend à offrir les informations nécessaires aux entreprises exportatrices mais ces informations restent insuffisantes à l'avis de quelques autres entreprises. Cependant, l'effort fourni par l'agence répond aux critères de développement et dont nous pouvons remarquer que la situation ne risque pas à s'inverser.

Quant aux résultats de l'entretien, nous observons que le processus d'ALGEX est étayé par de nouveaux outils digitalisés qui lui permettent de produire des informations fiables et pertinentes. D'autres parts, la volonté d'ALGEX à s'évoluer est présente et cela apparait dans les plateformes construites par les employés afin de faciliter le service informationnel et d'être à l'écoute des exportateurs par le site web et la cellule d'écoute. Néanmoins plusieurs facteurs entravent le développement du service informationnel d'ALGEX et donc, influencent la qualité des services offerts.

L'information est obtenue par le biais de quelques outils de veille et la consultation de différentes sources. Ce tableau illustre le processus de la veille depuis l'étude menée avec les responsables :

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

Tableau N°03-06: Processus de la veille stratégique d'ALGEX.

Les étapes	Processus de la veille	Sources et outils	Outil de circulation de l'information interne
Définition du besoin	Les besoins des exportateurs sont exprimés par différentes manières.	Traditionnellement : passage à Dar El Moussader. Electroniquement : CNCPE.	Intranet ALGEX
Recherche et collecte d'informations	Les besoins seront distribués aux différents responsables selon la nature et le domaine de l'information. Ceux-ci vont procéder la recherche et la collecte de l'information nécessaires auprès plusieurs sources.	-CNCPE. -Dar el Moussader - L'ONS. - GTPN. - Ministère de l'agriculture, chambres d'agricultures et de commerce - Le CNID. - Le CNIS - Trade Map - Base de données - L'ONU -Douane Algérienne -Reuters	Intranet ALGEX
Traitement et analyse des informations	Quel que soit l'information demandée par l'opérateur ou nouvelle sur le marché, elle est traitée et enregistrée par les responsables concernés.	-Schémas et représentations graphiques. -Excel - Google forms -expérience du responsable. -Stockage : disque dur.	
Diffusion de l'information	La diffusion de l'information est exercée par plusieurs canaux afin de répondre à l'opérateur à sa demande et diffuser des nouveautés sur les différents domaines.	-Site web d'ALGEX - Réseaux sociaux, - Newsletters - Sendinblue - base de données -Conseils directs à Dar El Moussader.	Intranet ALGEX

Source : Adapté par nous-même d'après l'entretien effectué auprès les responsables d'ALGEX.

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

De plus nous avons remarqué qu'au sein d'ALGEX il s'agit des problèmes importants que les employés en souffrent tant dans la gestion du processus en interne et en externe et tant des problèmes financiers et stratégiques.

Nous retiendrons d'après les deux études complémentaires établies, que la satisfaction des entreprises exportatrices hors hydrocarbures qui sont (très satisfait-satisfait) envers la qualité des informations fournies et l'accompagnement qui représentent environ 67.15% de l'échantillon est dû principalement aux efforts fournis par l'ALGEX en matière de la diffusion de l'information et l'accompagnement notamment avec la nouvelle dématérialisation des documents et la digitalisation de processus informationnel interne. De plus, nous pouvons lier cette satisfaction aux outils utilisés et leur diversité afin de chercher, traiter, analyser et diffuser les informations, et les sources fiables consultés.

D'autres parts, nous constatons que les avis des entreprises exportatrices hors hydrocarbures qui sont (Peu satisfaits-pas du tout satisfaits) par l'information diffusée et l'accompagnement d'ALGEX sont dus principalement aux difficultés rencontrées par les responsables lors du processus de la veille stratégique (Entretien : Pôle 04).

Finalement, nous constatons que les entreprises exportatrices hors hydrocarbures peuvent être toutes satisfaites des services informationnels d'ALGEX si elle fait face aux obstacles qu'elle rencontre notamment :

- l'Etat lui accorde une autonomie financière et une liberté d'agir afin qu'elle s'intègre librement dans tous les organismes concernés par le commerce extérieur en Algérie.
- Enrichir le processus de veille a tous ses niveaux et en d'autres parts, les acteurs de la veille doivent collaborer afin de minimiser les obstacles managériaux et faciliter les tâches à tout le corps administratif.
- Ainsi, les exportateurs doivent faire preuve de leurs volontés d'exporter et collaborer avec l'agence pour réaliser les objectifs communs.

3-2 Recommandations :

Suite à notre étude de cas et grâce à nos connaissances théoriques acquises durant notre cursus universitaire, nous tenons à présenter nos humbles suggestions que nous qualifions essentielles en vue d'améliorer l'accompagnement des entreprises exportatrices des hors hydrocarbures. Pour cela nous suggérons de :

- Augmenter les efforts d'accompagnement fournis tout en renforçant la qualité du service informationnel afin d'être à l'écoute et répondre aux réels besoins des entreprises exportatrices des hors hydrocarbures ;
- Insister sur le changement du statut d'ALGEX de (EPA) à un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) qui permet à l'agence d'avoir ses ressources financières en proposant des abonnements aux exportateurs pour l'adhésion et différentes plateformes d'ALGEX ;

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

- Passer d'un modèle organisationnel pyramidal à un modèle organisationnel horizontal c'est-à-dire libérer la prise de décision aux employés et mettre en œuvre l'intelligence collective ;
- Insister sur l'obtention d'une autonomie totale, qui permet à l'agence de prendre des décisions et accomplir ses projets sans une intervention étatique ;
- Renforcer le corps personnel par des experts et spécialistes en commerce international ;
- Collaborer avec les organismes d'accompagnement dans le monde comme CEPEX, Maroc Export, UBI France... afin de faire bénéficier les entreprises algériennes des produits et services en matière des informations ;
- Diversifier les outils de veille utilisés dans la mesure de faciliter la recherche, traitement, analyser et diffusion des informations ;
- Renforcer les relations avec les ambassades à l'étranger dans le but d'être attentif à toutes nouvelles réglementations ou informations liées aux marchés étrangers ;
- Collaborer avec les différents organismes publics du commerce extérieur et autres filiales afin de créer une union servante à améliorer les exportations hors hydrocarbures en Algérie ;
- Créer des filiales représentatives d'ALGEX dans les marchés fréquemment demandés par les exportateurs (A moyen terme et plus de pays à long terme) en vue de se rapprocher de la clientèle étrangers, développer la connaissance des marchés et les fournisseurs, établir des études de marchés et d'être à l'écoute des bonnes affaires ;
- Multiplier les foires et salons professionnels, colloques et clubs d'exportateur qui transfèrent l'information verbale et ambiante et opter pour les conférences en ligne afin de toucher un grand nombre d'opérateurs. De plus il faut encourager la participation des exportateurs par leur fournir des informations détaillées et facilitations d'accès à ces rencontres comme l'accompagnement aux lieux des foires et salons, réservation des stands ... ;
- Restructurer son organisation interne, en mettant un service exclusivement défini dédié à la veille stratégique ;

Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures.

- Minimiser la consultation individuelle des sources en les inscrivant toutes dans des outils de veille qui permettent d'informer les acteurs de toute nouveauté sous-formes de newsletters comme : Digimind, Key Watch, ... ;
- Investir dans les ressources humaines et programmer des formations sur les bases de l'intelligence économique et la veille stratégique et la pratique de nouveaux outils de prospections afin de travailler intelligemment et gagner beaucoup de temps ;
- Eliminer les barrières administratives ;
- Les exportateurs doivent mener de leurs parts une stratégie d'export afin de définir leur besoin minutieusement et permettre à ALGEX de proposer des services complémentaires.

Conclusion Générale

Conclusion Générale

Conclusion générale

Tout au long de ce travail, nous avons tenté d'analyser le rôle de la veille stratégique pratiquée par l'ALGEX et à quel degré participe elle dans l'accompagnement des entreprises exportatrices des hors hydrocarbures.

Pour amener bien notre étude, nous avons choisi de relier les deux variables fondamentales de notre étude (la veille stratégique au sein d'ALGEX et l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures) par premièrement une étude quantitative sous-forme d'un questionnaire auprès les entreprises exportatrices hors hydrocarbures suivi par une enquête auprès des responsables d'ALGEX qui avait comme but de creuser le processus de veille établie et de pouvoir justifier les réponses de la première étude.

Grâce aux mutations et le développement technologique et économique de l'environnement, l'information est devenue une source clé à la survie des entreprises et à leur compétitivité sur les marchés nationaux et internationaux. Bien évidemment, l'information est liée au concept de la veille stratégique qui est devenue une pratique non-négligeable afin de pouvoir produire une information fiable. Nous avons confirmé que le déploiement de véritables outils de veille représente l'un des facteurs d'efficacité de toute démarche de veille stratégique et cela réside dans l'utilisation des informations pertinentes lors de la prise des décisions.

Les entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie souffrent depuis longtemps de plusieurs facteurs qui entravent leurs développements à l'international. En effet, puisque la majorité d'entre elles sont des PME, elles affirment que l'opération d'exportation requière plusieurs conditions qu'elles ne peuvent pas en répondre (coûts logistiques élevés, insuffisance financière, Fiscalité... notamment les informations sur les différents axes de l'exportation qui sont primordiales comme les informations sur les foires et salons et les marchés étrangers.

Malgré la sensibilité d'un bon nombre d'entreprises enquêtées sur la nécessité de la pratique de la veille stratégique, nous avons remarqué qu'un nombre assez important d'entre elles sont moyennement satisfaites de leurs propres résultats et beaucoup d'autres entreprises de notre échantillon n'appliquent pas la veille stratégique et reposent essentiellement sur les services que les organismes d'aides offrent. Nous pouvons déduire que quel que soit les entreprises appliquent leurs propres veille ou qu'elles n'appliquent pas, il reste le recours aux organismes d'aides une nécessité suite à l'accompagnement en général et aux informations offertes en particuliers.

ALGEX, étant l'un des organismes d'aides le plus sollicité par les entreprises de notre échantillon, Il a comme but de promouvoir les exportations et contribue à l'accompagnement des entreprises en offrant plusieurs services informationnels en se basant sur la pratique de la veille stratégique afin d'enrichir les informations.

En dépit de ses efforts, nous avons observé que l'agence manque quant à elle de plusieurs aspects stratégiques et techniques (outils sophistiqués de la veille) qui remontent à la raison de son statut juridique (EPA) et qui entravent son avancement au premier degré. Entre temps,

Conclusion Générale

ALGEX doit continuer à améliorer ses services, regagner la confiance de ses exportateurs, satisfaire leurs besoins et atteindre les objectifs.

D'après ces constats, il nous reste de confirmer ou d'infirmier les hypothèses que nous avons établi à notre problématique de départ « **la veille stratégique mise en place par l'Algex répond-elle aux besoins en accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures ?** » :

D'après l'analyse des résultats, ils nous ont conduit à :

→ A Confirmer la première hypothèse qui s'intitule sur « *La pratique de la veille stratégique au sein d'Algex joue un rôle déterminant dans la promotion des exportations hors hydrocarbures* ». Partant du constat que la qualité de la veille stratégique est mesurée par la capacité de l'entreprise à prendre des décisions stratégiques. Nous constatons d'après notre étude que malgré les difficultés qu'ALGEX confronte en ce qui concerne les règlements ministériels, son statut, l'insuffisance du budget et les obstacles managériaux ... Cela nous n'empêche pas de souligner que les exportateurs de notre échantillon ont pu tirer des conclusions et donc des décisions suite aux informations diffusées. En effet, ces informations sont les résultats de la contribution d'ALGEX à accompagner les exportateurs en leur fournissant des informations sur plusieurs domaines d'exportations (le guide signalétique de l'exportateur, le guide de l'exportateur, les revues, le recueil des procédures, site web...), leurs accompagner dans les foires et salons et veille à digitaliser ses services internes et externes afin de procurer aux exportateurs la bonne information et au bon moment. En constat, la réussite des entreprises à mener leurs produits aux marchés étrangers améliore la situation des exportations hors hydrocarbures en Algérie.

→ A Confirmer partiellement la deuxième hypothèse « *L'organisme ALGEX utilise des outils de veille performants afin de fournir aux entreprises exportatrices une information pertinente* ». D'après notre étude, les informations diffusées par l'ALGEX et son accompagnement ont réussi à répondre aux interrogations de la majorité des exportateurs enquêtés, elles ont été acquises grâce aux efforts d'ALGEX dans la conception des outils de veille adaptés à leur système d'information (vitrine virtuelle, CNCPE) et la consultation de différentes sources dans le but de l'obtention de l'information.

Cependant, ces outils utilisés restent modestes et insuffisants en comparant avec les outils avancés et sophistiqués qui sont leaders sur le marché et concernent chaque étape du processus de la veille stratégique (Digimind, Meltwater...) et notamment qui sont utilisés par les organismes internationaux de promotion du commerce extérieur. Ces outils avancés alimentent le bagage informationnel de tout processus et permet d'être attentif à tous les changements qui se déroulent dans les marchés étrangers ce qui renforce automatiquement l'obtention, le traitement et la diffusion de ces informations aux opérateurs afin qu'ils réagissent.

Conclusion Générale

- A Confirmer la troisième hypothèse « *Les pratiques de la veille stratégique d'ALGEX préparent le terrain pour les entreprises exportatrices hors hydrocarbures* ». Suivons les résultats de nos études, nous constatons que les exportateurs aujourd'hui se dirigent de plus en plus vers ALGEX afin d'exprimer leurs besoins même s'ils pratiquent la veille stratégique au sein de leurs organismes, cela est dû à la nature de l'information et la difficulté d'obtention de certaines d'elles. De plus, Algex accompagne soigneusement les primo-exportateurs pour mettre leurs premiers pas sur le terrain et cela en leur guidant par des fichiers pays sur les marchés adaptés à la nature de leurs produits, les informations et caractéristiques des marchés étrangers cibles et les principaux clients et enfin les autres informations nécessaires et les avis des spécialistes. Par ses différents services ALGEX a pu alors pousser les entreprises à conclure des contrats avec les clients étrangers et s'ouvrir sur de nouveaux marchés.

Enfin, dans le but de répondre à notre problématique de départ, nous tenons à confirmer qu'effectivement la veille stratégique mise en place par ALGEX répond aux différents besoins de certaines entreprises exportatrices hors hydrocarbures et leur fournit les informations nécessaires et un accompagnement adapté afin de bien mener leurs activités à l'international. Cela est grâce aux efforts permanents d'ALGEX en matière d'amélioration des outils de la veille et le système d'information et de communication. Cependant, ALGEX doit prendre en considération les insuffisances dans son service informationnel et lutter contre les obstacles étatiques et managériaux afin de répondre aux besoins de tous les exportateurs.

Quant aux limites de ce travail, notre première objection concerne la représentativité de l'échantillon de l'étude ; Nous attendions un nombre de réponses plus important afin de pouvoir généraliser les résultats et les recommandations. Et en second lieu, la pandémie que l'Algérie et le monde passe par avait un impact sur le déroulement de nos études à cause des mesures de protection prises.

Pour conclure, ce travail peut être enrichi si ALGEX changera son statut à une EPIC et sera libre de financer ses projets et de procurer des outils avancés dont ça sera une occasion de réorganiser le processus de la veille et ses acteurs au sein d'ALGEX et étudier l'impact des nouveaux outils sur l'exportation hors hydrocarbures en Algérie.

Bibliographie

❖ **Ouvrage :**

- BARES F., *La mutation de l'accompagnement à la création d'entreprises regards croisés d'une déclinaison locale de la politique nationale AIREPME*, Congrès de Montpellier, octobre 2004.
- BERGERON P., *Veille stratégique et PME*, presses de l'université de Québec, Québec, 2000.
- BOUGLET, J., *La stratégie d'entreprise*, 3eme Edition, Gualino édition, Paris, 2013.
- Briggs M, *Manuel de journalisme Web*, Paris, Eyrolles, 2014.
- CARTIER M, DELCOURT (H), JOFFRE (O), *Maxi fiche de stratégie*, paris, DUNOD, 2010, P.P 58-59 et AIT MOHAND (M), SOUICI (A), *Essai d'Analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : Enjeux et Limites*, Mémoire de Master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2018.
- DELENGAIGNE X., et NEVEU P, VINCENZONI C, *MANAGEZ AVEC LE MIND MAPPING*, DUNUD, PARIS, 2016.
- DELESSE C, *Personnalisez l'intelligence économique*, AFNOR Edition, Paris, 2011.
- DUBOIN J, VENIN E et DANDEL G : *EXPORTER : pratique de commerce international*, Edition 26, Foucher, Paris, 2017.
- Goxe F, *Accompagnement des entrepreneurs des PME à l'international*, Hall archives, France, 2011.
- GUILHON, A, MOINET, N, *Intelligence économique s'informer se protéger influence*, PEARSON, France, 2016.
- HERMEL, L, *Maitriser et pratiquer Veille stratégique et intelligence économique*, AFNOR, Paris, 2010.
- HUMBERT, L, *veille stratégique pour le management stratégique*, in economies et sociétés série science de gestion, SG N°20,1994.
- JAKOBIAK, F, *L'intelligence économique ; techniques et outils*, EYROLLES, Paris, 2009.
- KOTLER, P, *Marketing Management*, Montreuil, Pearson, 2015.
- LEGRAIN, T, *le guide de l'intelligence économique*, édition hachette Tourisme, 2013.
- LESCA, H, *Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*. Ministère de l'Éducation Nationale, de la Recherche et de la Technologie, DISTNB et ADBS, 1997.

- MOINET, N, DESCHAMPS, Ch, *La boîte à outils de l'intelligence économique*, Paris, DUNOD, 2011.
- MOINET, N, MACRON, CH, *L'intelligence économique*, Dunod, Paris, 2011.
- PAUL M, *L'accompagnement une posture professionnelle spécifique*, Edition L'Harmattan, Paris, 2004.
- ROBERGE M, *À propos du métier d'accompagnateur et de l'accompagnement dans différents métiers*, Éducation Permanente, n° 153, 2002.
- RRI réseau de recherche sur l'innovation, *L'information au cœur de l'intelligence économique*, 2012.
- SUISA, C, RIVAT, C, *L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise*, Gualino éditeur, 2007.
- SUTTER M, Président de commission, prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, AFNOR, avril 1998.

❖ Travaux universitaires :

- AIT MOHAND M et SOUICI A, *Essai d'Analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : Enjeux et Limites*, Mémoire de Master en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2018.
- BOUDEDJA A, *Le rôle de la veille dans la maîtrise des risques à l'import*, Mémoire de Master, Ecole des hautes études commerciales, 2018.
- HAMADI Y et SAAOUI G, *Les exportations hors hydrocarbures en Algérie : Enquête auprès des entreprises agroalimentaires de Bejaia*, Mémoire pour le Master en sciences commerciales, Abderrahmane Mira, 2017.
- KAID W et TAZARART K, *La place des exportations dans la stratégie des PME algériennes Enquête par questionnaire auprès des PME de la wilaya de Bejaia*, Mémoire de Master en sciences commerciales, Abderrahmane Mira, 2015.
- Korchi A, *Stratégies d'internationalisation*, Ibn Tofail, 2008.
- LAHLOU H, *La veille stratégique et son impact sur les entreprises de l'industrie de la wilaya de Bejaia*, Mémoire de Magistère en sciences commerciales, Université Abderrahmane Mira, 2011.
- MERILI K, *L'impact des dispositifs de promotion des exportations sur les entreprises agroalimentaires*, Mémoire de Master, Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC ex INC, 2017.
- REDJAI R, *Etude des pratiques de la veille stratégique*, thèse de Magistère, Université Mira de Bejaïa, 2017.

- REDOUANE A, *Développement des PME et promotion des exportations ; quelles perspectives pour l'Algérie ?*, Thèse de Magistère en sciences économiques, Abderrahmane Mira Bejaia, 2009.

❖ Webographie :

- [http : //www.eeie.fr/cours/intelligence-des-risques/](http://www.eeie.fr/cours/intelligence-des-risques/), (consulté le 31 janvier 2020).
- <http://atilf.atilf.fr/>, (consulté le 03/02/2020).
- <http://outils.veille.inist.fr/Public/Affiche.php?idoutil=253>, (consulté le 15/02/2020).
- <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/diagnostic-strategique-swot>, (consulté le 11/02/2020).
- <https://www.1min30.com/dictionnaire-du-web/metamoteur-definition>, 10/02/2020.
- <http://parisinnovationreview.com/article/le-boom-de-lespionnage-industriel>, (Publié 27/10/2014, consulté 19/02/2020).
- [http : //www.algex.dz/cncpe/index.php/component/spsimpleportfolio/item/1-installation-du-cncpe](http://www.algex.dz/cncpe/index.php/component/spsimpleportfolio/item/1-installation-du-cncpe), 1/03/2020 à 22.23.
- http://www.algex.dz/index.php/export_algex/item/584-autres-mesures-de-facilitations, Consulté le 02/03/2020 à 11.15.
- http://www.algex.dz/index.php/export_algex/item/584-autres-mesures-de-facilitations, Consulté le 02/03/2020 à 11.34.
- http://www.algex.dz/index.php/export_algex/item/584-autres-mesures-de-facilitations, Consulté le 02/03/2020 à 11.50.
- <http://www.aps.dz/economie/94824-la-strategie-nationale-d-exportation-un-outil-a-inscrire-comme-priorite-nationale>, Consulté le 02/03/2020 à 13.18.
- http://www.douane.gov.dz/IMG/pdf/rapport_comext_11_mois_19_vf.pdf, consulté le 28/02/2020 à 22.02.
- <http://www.intracen.org/itc/appui-au-commerce/conception-de-strategie-nationale-d-exportation/>, Consulté le 02/03/2020 à 13.00.
- <http://www.wtcalgeria.com/En/index.php> , Consulté le 01/03/2020 à 23.36.
- <https://www.meltwater.com/fr/blog/outils-de-veille>,
- <https://www.dztenders.com/fr/QuiSommesNous>,
- <https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=fr>.
- <https://www.economie.gouv.qc.ca/objectifs/exporter/qui-sommes-nous/partenaires-et-ressources/organismes-regionaux-de-promotion-des-ex>.
economie.blogspot.com/2015/08/le-cmpe-centre-marocain-de-promotion.html
- [https : //ecommerce-platforms.com/fr/glossary/exporting](https://ecommerce-platforms.com/fr/glossary/exporting), (consulté le 23/02/2020 à 11.09).
- <https://docplayer.fr/35362853-Compagnie-algerienne-d-assurance-et-de-garantie-des-exportations-s-p-a-au-capital-de-da-rc-n-00b.html>, Consulté le 01/03/2020 à 18.33.
- <https://portail-ie.fr/ressource/glossary/74/intelligence-territoriale>, consulté le 09/02/2020).
- <https://blog.neocamino.com/les-outils-de-veille-les-flux-rss/>.
- <https://wtcalgiers.com/index.php/wtc-algerie/presentation> (consulté le 01/03/2020 à 23.29).
- <https://www.anexal.dz/presentation/#e1-f0488fc0> (consulté le 29/02/2020 à 22.32).

- <https://www.archivage-numerique.fr/ged>, (consulté le 15/02/2020).
- <https://www.commerce.gov.dz/a-fonds-special-pour-la-promotion-des-exportations-fspe> (Consulté le 02/03/2020 à 10.25).
- <https://www.commerce.gov.dz/chambre-algerienne-de-commerce-et-d-industrie-caci>, (consulté le 29/02/2020 à 22.50).
- <https://www.commerce.gov.dz/societe-algerienne-des-foires-et-exportations-safex>, Consulté le (01/03/2020 à 19.15).
- <https://www.forbes.fr/business/la-veille-strategique-outil-primordial-mais-delaissée-par-les-entreprises/?cn-reloaded=1&cn-reloaded=1>, (consulté le 19/02/2020).
- <https://www.journaldunet.fr/web-tech/dictionnaire-du-webmastering/1203539-moteur-de-recherche-definition-traduction-et-acteurs/>, (mise à jour 10/02/2019, consulté le 12/02/2020).
- <http://www.algex.dz/cncpe/index.php/blog/missions-et-organisation>,
- <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A23511-c-est-quoi-une-franchise.html>, (consulté le 23/02/2020 à 19.05).

❖ Cours universitaires :

- ALLIOUCHE, R, *Marketing international*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Alger.
- BOUDIFA, H, *Cours d'intelligence économique*, Ecole des hautes Etudes commerciales, 2018/2019.
-

❖ Autres documents :

- Document interne d'ALGEX.
- Petit robert, Dictionnaire de la langue française, édition 2004.

❖ Conférences :

- United Nations Conference on Trade and Development, *Trade Point Guid*, October 2000.

❖ Les textes règlementaires :

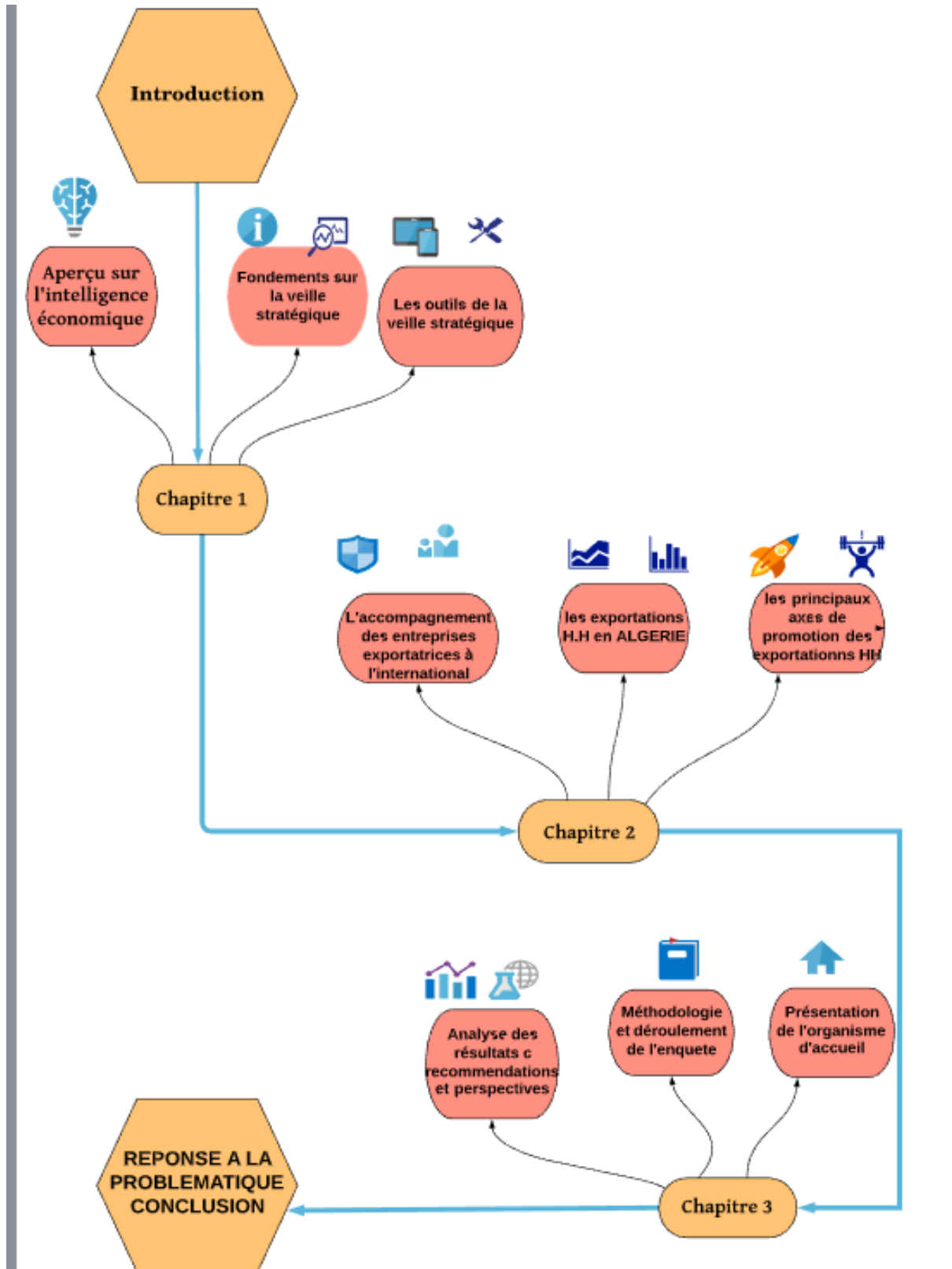
- Décret exécutif n° 96-94 du 14 Chaoual 1416 correspondant au 3 mars 1996 instituant la chambre algérienne de commerce et de l'industrie, art 1 et 2.

ANNEXES

Annexes :

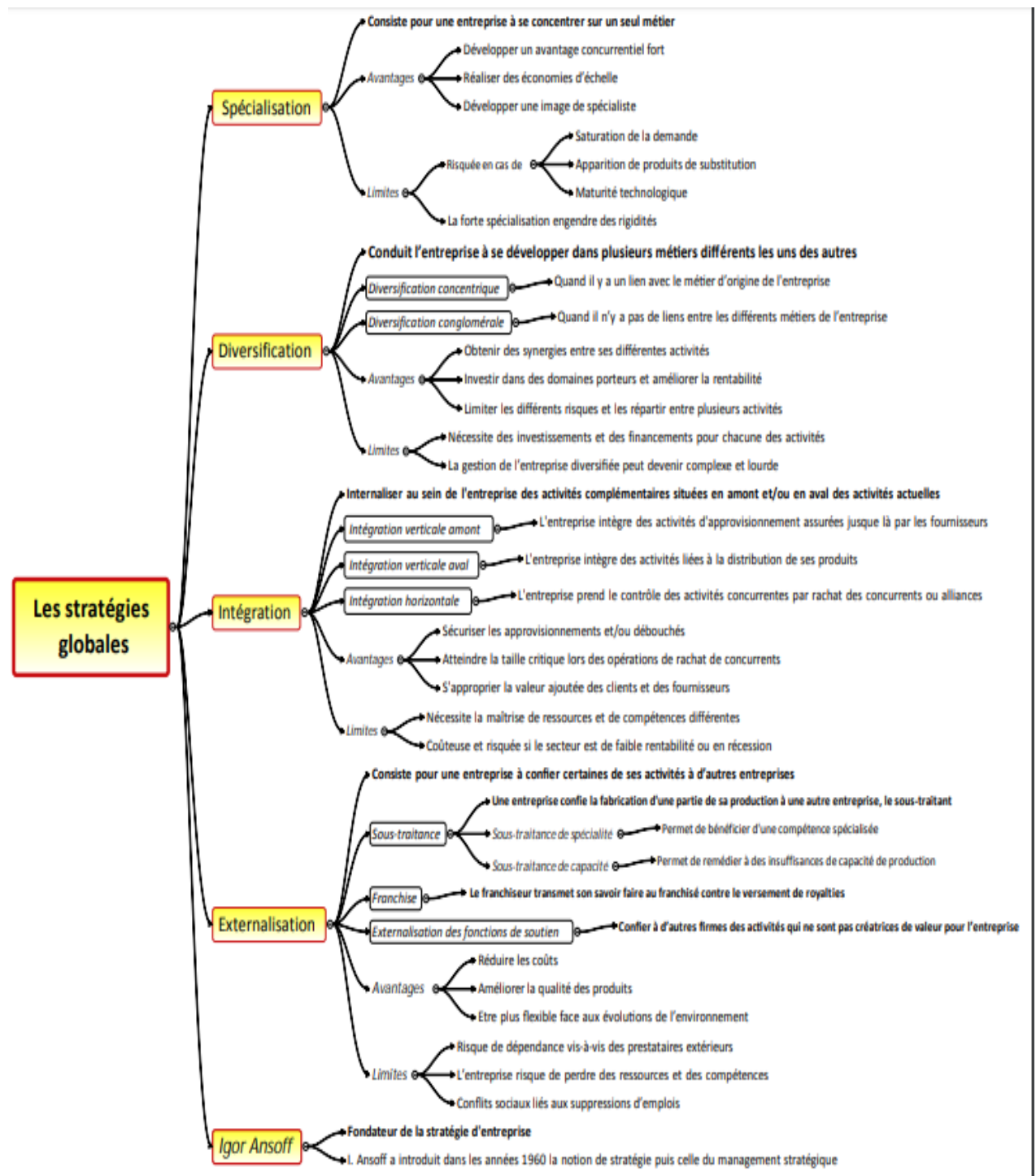
1. Carte touristique du mémoire : Schématisé en Mind-Mapping.
2. Cartographie des stratégies à l'international.
3. L'évolution des exportations hors hydrocarbures en Algérie.
4. Diagramme d'ALGEX.
5. Questionnaire.
6. Entretien.

1- Carte touristique du mémoire : schématisé en Mind-mapping.



Source : Elaboré par nous-même depuis https://app.lucidchart.com/users/login#?folder_id=home&browser=icon

2- Cartographie des stratégies à l'international :



Source : Site web <http://www.sabbar.fr/sabbar/Schema/stratglob.pdf>

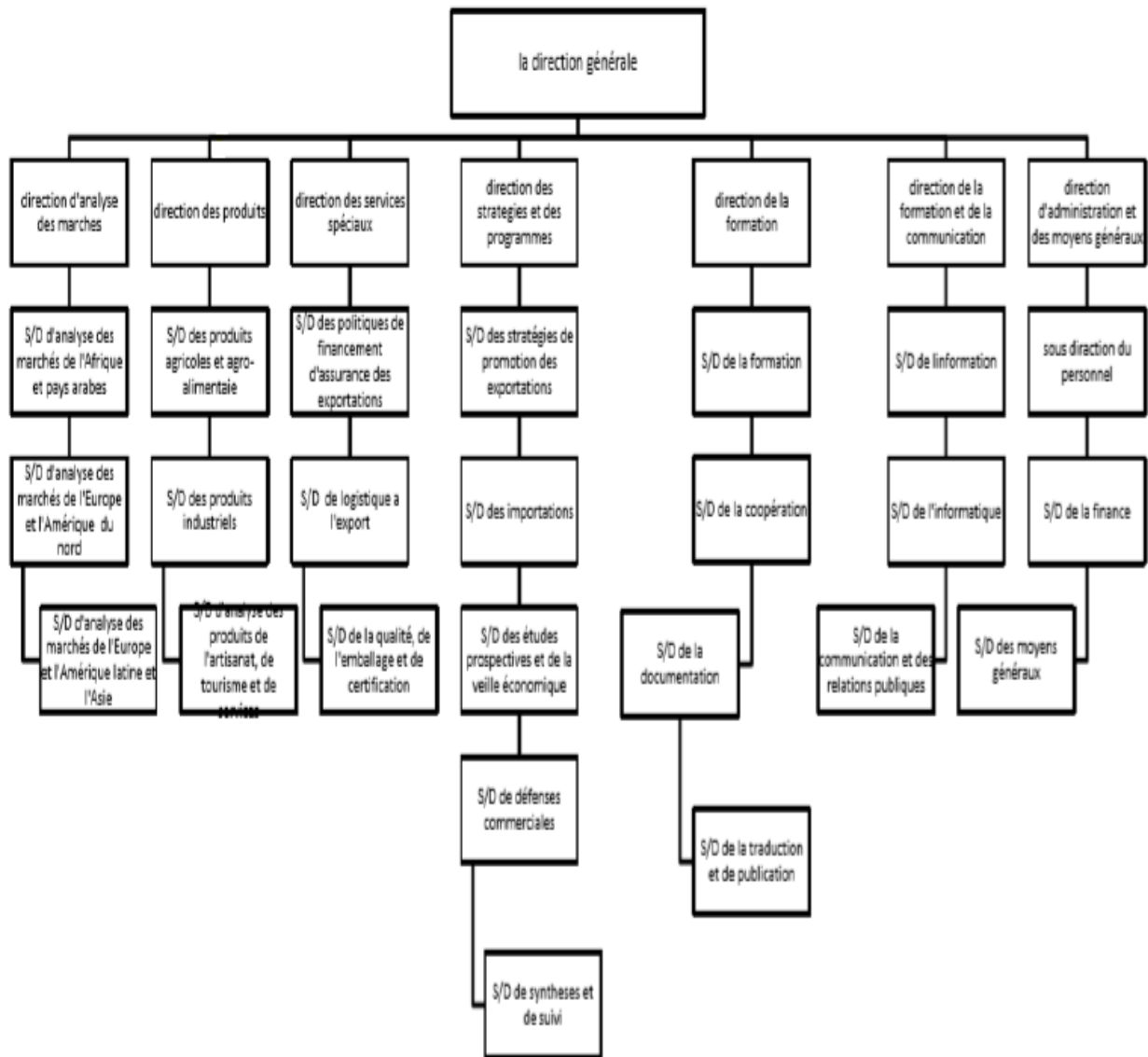
3- L'évolution des exportations hors hydrocarbures en Algérie :

Unité : Million/USD.

Année	Exportations H.H	Total des exportations
2005	1099	46001
2006	1158	54613
2007	1332	60163
2008	1937	79298
2009	1066	45194
2010	1526	57053
2011	2062	73489
2012	2062	71866
2013	2165	64974
2014	2582	62886
2015	2063	28860
2016	1780	28883
2017	1930	35191
2018	2830	41168
2019	2363	32619

Source : Réalisé par nous-même à partir des données depuis les rapports périodiques de la douane algérienne.

4- Diagramme d'ALGEX :



Source : Document interne d'ALGEX.

5- Questionnaire :

Dans le cadre de l'établissement du mémoire de fin de cycle Master qui porte sur le rôle de la veille stratégique mise en place par l'Algex dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures, nous avons l'immense honneur de vous faire part de notre étude et nous vous demandons de bien vouloir répondre à ce questionnaire en sachant que vos réponses seront entièrement utilisées qu'à des fins académiques.

Nous vous remercions d'avance pour votre temps.

1- Etes-vous :

- PME
- PMI
- Grande entreprise
- Autre

2- Quel est votre statut juridique ?

- Eurl
- Sarl
- SPA
- Autre

3- Depuis combien de temps votre entreprise est-elle en activité ?

- < 3 ans
- De 3 à 6 ans
- > 10 ans

4- Quel est votre secteur d'activité ?

- Agroalimentaire
- Agriculture
- Artisanat
- Machine, équipements et produits électroniques
- Produits pharmaceutiques
- Produits cosmétiques et chimiques
- Autre

5- Sous quelle forme vous vous présentez à l'international ?

- Vente directe
- Vente par intermédiaire
- Filiale/ succursale
- Autre

6- Quelles sont les principales contraintes que vous rencontrez lors de vos opérations à l'export ?

- Lourdeurs administratives
- Difficultés financières
- Manque d'informations pertinentes sur les marchés visés
- Coûts logistiques élevés

Autre

7- Pratiquez-vous une veille stratégique pour vos opérations à l'export ?

- Oui
- Non

8- Si oui, l'information que vous exploitez est-elle suffisante ? (Afin anticiper les risques et saisir les différentes opportunités).



Suffisante

Pas du tout suffisante

9- A quel organisme/association aviez-vous eu recours pour vous accompagner dans vos exportations ?

- Ministère de commerce (FSPE)
- ALGEX
- SAFEX
- CACI
- CAGEX
- ANEXAL
- Autre

10- Si vous avez déjà sollicité ALGEX, quels types d'informations aviez-vous eu besoin ?

- Informations juridiques
- Informations financières
- Informations sur les marchés étrangers
- Informations sur la fiscalité
- Informations sur les réglementations
- Conseils et recommandations
- Conseils et recommandations
- Autre

11- Comment aviez-vous bénéficié de ces informations ?

- En se présentant au siège d'ALGEX (DAR EL MOUSSADER)
- En consultant le site web d'ALGEX
- En consultant les réseaux sociaux
- Autre

12- Avez-vous déjà assisté aux séminaires et colloques informationnels organisés par l'ALGEX ?

- Oui
- Non

13- Avez-vous participé aux foires et salons nationaux et internationaux diffusés par ALGEX ?

- Oui
- Non

14- Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux informations fournies par l'ALGEX ?



Satisfait

Pas du tout satisfait

15- Quel est votre degré de satisfaction par rapport à l'accompagnement d'ALGEX ?



Satisfait

Pas du tout satisfait

16- Quels services informationnels suggérez-vous pour l'Algex afin de vous assister au mieux dans vos actes à l'export ?

- Communication régulière des informations.
- Plus d'informations sur les différents axes de l'exportation.
- Accompagnement opérationnel dans la prospection à l'export.
- Informations pertinentes sur les marchés étrangers.
- Assouplissement des procédures administratives.
- Renforcement des rencontres informationnelles.
- Multiplication des foires et salons.
- Autres.

6- Entretien :

1- Présentation des interlocuteurs de notre entretien :

- ❖ Mme CHELLAL Akila : Directrice de la communication à ALGEX.
Durée de l'entretien 46.29 Min.
- ❖ Mr Bouadma : Sous-directeur de la communication chargé de Dar El Moussader.
Durée de l'entretien : 37.02 Min.
- ❖ Mr SILEM Rabie : Sous-directeur des technologies d'informations et de la communication.
Durée de l'entretien : 1 Heure.
- ❖ Mme Ouchait : Directrice de l'analyse produits et chef de projet base de données entreprises exportatrices.
Durée de l'entretien : 26.02 Min.

2- Le corps de l'entretien :

Dans le cadre de l'élaboration du mémoire de fin d'étude qui porte sur « Le rôle de la veille stratégique mise par l'ALGEX dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures », dans le but d'obtention d'un Master option : Affaires Internationales,

nous souhaitons avoir votre avis sur le processus de la veille stratégique d'ALGEX par le biais d'un entretien semi-directif.

Question 1 : Pouvez-vous nous décrire le processus que l'Algex suit, partant de la manifestation du besoin en information à la diffusion d'une information pertinente ?

Puisque la question est vaste, nous l'avons cadré par des sous-questions :

Etape	Questions
Définition du besoin	<ul style="list-style-type: none"> - Faites-vous un équilibre entre les besoins exprimés et latents des entreprises exportatrices ?
La recherche et la collecte d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Comment appliquez-vous le renseignement sur votre environnement ? - Quels outils de collecte et de surveillance utilisez-vous ? (différents moteurs de recherche, Base de données, GTPN, Meltwater Sysomos...) ?
Traitement et analyse d'information.	<ul style="list-style-type: none"> - Comment vous analysez l'information ? individuellement ou collectivement ? - Comment stockez-vous les informations ? - Quels logiciels/outils utilisez-vous ? avez-vous déjà utilisé l'un des logiciels suivants : Mind mapping, Lexi Quest mine, KeyWatch, Vivisimo... ?
Diffusion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> - Quel système de diffusion utilisez-vous (oral, écrit, version électronique) ?

Question 2 :

Comment vous évaluez le service informationnel d'Algex envers les exportations hors hydrocarbures ? D'après vous, Qu'est ce qu'il lui manque afin d'être performant ?

Question 3 :

Pensez-vous que la veille faite par l'Algex a un impact sur l'évolution des exportations hors hydrocarbures ?

Question 4 :

Quels sont les difficultés que vous rencontrez lors du processus de la Veille ?

Question 5 :

Que peut apporter l'Etat algérien à Algex afin qu'elle puisse améliorer ses services ?.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Généralités sur la veille stratégique.....	6
Section 1 : Aperçu sur l'intelligence économique.....	7
1- Historique et définitions de l'intelligence économique.....	7
2- Les pôles de l'intelligence économique.....	9
2-1 La sécurité de l'information.....	9
2-2 L'influence.....	10
3- Les formes de l'intelligence économique.....	10
3-1 L'intelligence des risques.....	11
3-2 l'intelligence territoriale :.....	11
3-4 l'intelligence marketing :.....	12
4- La démarche de l'intelligence économique.....	12
5- Les objectifs de l'intelligence économique.....	14
Section 02 : Les fondements de la veille stratégique.....	15
1- Historique de la veille stratégique.....	15
1-1 La phase d'émergence.....	16
1-2 La phase de maturation.....	16
1-3 La phase de consolidation et d'ancrage.....	16
• L'espionnage industriel.....	16
• L'appellation 'veille'.....	17
2- Définition de la veille stratégique.....	17
3- La Veille stratégique et l'intelligence économique.....	18
4- Les types de la veille stratégique.....	19
4-1 la veille technologique.....	20
4-2 la veille concurrentielle.....	21
4-3 la veille commerciale.....	21
4-4 La veille environnementale.....	21
5 - La mise en œuvre du processus de la veille stratégique.....	22
➤ Les modes de veille.....	22
- Veille passive (commande).....	22
- Veille active (Alerte).....	22
6- Le processus de la veille.....	23
6-1 Définir les objectifs et les besoins.....	23

6-2 La recherche et la collecte de l'information.....	23
6-3 Le traitement et l'analyse de l'information.....	25
6-3-2 Le stockage de l'information	26
6-4 La diffusion de l'information.....	26
7- Les acteurs de la veille	26
Section 3 : Les outils de la veille stratégique	27
1- Les outils de définition des besoins et les objectifs	27
1-1 le diagnostic des besoins informationnels	27
1-2 Le diagramme du veilleur	27
1-3 La matrice SWOT	28
2- Les outils de recherche et la collecte de l'information.....	29
2-1 Les outils de la recherche.....	29
2-1-2-Salons professionnels	29
2-2 les outils de surveillance web.....	31
3 Les outils de traitement de l'information	34
3-1 Mind Mapping	34
3-2 Lexi Quest mine.....	34
4 Les outils de stockage d'information	35
4-1 La gestion électronique documentaire (GED)	35
5- Les outils de diffusion de l'information.....	36
5-1 La méthode PUSH	36
5-2 La méthode PULL.....	36
Conclusion.....	37
Chapitre 02 : L'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures en Algérie.	39
Section 01 : L'accompagnement des entreprises exportatrices à l'international	40
1- Les entreprises exportatrices à l'international :	40
1-1 Définition de l'internationalisation	40
1-2 Le choix des stratégies à l'international.....	41
2- L'exportation.....	42
2-1 La définition de l'exportation	43
2-2 Les types de l'exportation.....	43
2-3 Les enjeux et les objectifs de l'exportation des entreprises.....	46
2-4 Les défis de l'exportation.....	48
3- L'accompagnement des entreprises à l'international	49

3-1 Définition de l'accompagnement	49
3-2 Organismes d'accompagnement à l'international dans le monde.....	50
3-3 Les objectifs de l'accompagnement des entreprises à l'international :	52
Section 02 : les exportations hors hydrocarbures en Algérie	53
1- Les exportations hors hydrocarbures en Algérie :	53
1-1 L'évolution des exportations hors hydrocarbures :	53
1-2 Evolution des principaux produits hors hydrocarbures exportés	55
1-3 Les principaux clients de l'Algérie en 2019 :	57
2- Les raisons de stagnation des exportations hors hydrocarbures	57
3-1 Les facteurs macroéconomiques :	58
3-2 Les facteurs microéconomiques :	58
Section 03 : les dispositifs d'aides et d'encouragements aux exportations hors hydrocarbures en Algérie	59
1- Les organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures	59
1-1 Association Nationale Des Exportateurs Algériens (ANEXAL).....	59
1-2 Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI)	60
1-3 La compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX) ..	61
1-4 La Société Algérienne des Foires et Exportations (SAFEX).....	62
2- Les autres dispositifs d'appui à l'export.....	63
2-1 Conseil National pour la Promotion des exportations hors hydrocarbures (CNCPE).....	63
2-2 World Trade Center Algeria (WTC Algeria).....	63
3- Facilitations accordées aux exportations hors hydrocarbures.....	64
3-1 Facilitations financières	64
3-2 Facilitations fiscales.....	66
✓ La taxe sur l'activité professionnelle (TAP) :	66
3-2-2 Exonération en matière de taxes sur le chiffre d'affaires	66
3-3 Facilitations douanières	67
3-4 Facilitations portuaires.....	67
3-5 Facilitations bancaires.....	68
4 - La Stratégie Nationale d'Exportation (SNE)	68
4-1 Les objectifs stratégiques de la SNE.....	68
Conclusion.....	70
Chapitre 03 : Analyse du rôle de la veille stratégique d'ALGEX dans l'accompagnement des entreprises exportatrices hors hydrocarbures	72
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	73
1- L'agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX).....	73

1-1	L'historique de la création d'ALGEX	73
2-1	Les principaux objectifs d'ALGEX :	73
2-3	La structure d'ALGEX :	74
2-	Les missions d'ALGEX :	79
3-	Les outils de promotion	80
3-1	Le site web d'ALGEX	80
3-2	Le Conseil National Consultatif de Promotion des Exportations (CNCPE).....	81
3-3	Algeria exporters.....	82
3-4	Les réseaux sociaux :	82
3-5	Système d'information.....	82
Section 2 : Méthodologie et déroulement de l'enquête.....		84
1-	La méthodologie de la recherche	84
1-1	Les modes d'investigation	84
1-2	Objectif de l'étude	86
1-3	Méthodologie.....	86
3-1	Sélection de l'échantillon.....	87
3-2	Elaboration des études	87
3-3	Le recueil des données	88
1-4	Les difficultés rencontrées lors de notre enquête	88
Section 3 : Analyse des résultats, suggestions et perspectives.....		89
1-	Présentation et analyse des résultats de l'étude :	89
1-1	Le profil des entreprises interrogées	89
1-2	Les pratiques des entreprises interrogées à l'export	92
1-3	Les entreprises enquêtées au sein d'ALGEX.....	96
1-4	Le degré de satisfaction des entreprises interrogées vis-à-vis les services d'ALGEX et leurs suggestions.....	99
2-	Traitement de l'entretien :.....	102
2-1	Résultat de l'enquête.....	102
3-	Synthèse et recommandations.....	107
Conclusion générale		113