

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZ**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES,
COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de
magistère en sciences de gestion
Option : « Management des entreprises »**

Thème

**L'intégration de l'intelligence compétitive
au sein de l'entreprise publique algérienne,
contraintes et atouts : Cas de l'opérateur
de la téléphonie mobile MOBILIS**

Réalisé par :

M^{elle} NANECHÉ Fariza

Dirigée par :

M^{me} MATMAR Dalila

Devant le jury composé de :

Président : Mr GUENDOUDI Brahim, professeur, UMMTO

Rapporteur : Mme MATMAR Dalila, Maître conférence (A), UMMTO

Examineurs : Mr HAMOUTENE Ali, Professeur, EHEC, Alger

Mr AMOKRANE Abdelaziz, Maître conférence (A), UMMTO

Mr BOUYAHYAOUI Nacer, Maître conférence (A), UMMTO

Date : 26/06/2014

Remerciements

Ce travail est bien plus qu'une œuvre individuelle, mais surtout le résultat de soutiens, d'assistance et d'aides émanant de plusieurs personnes que je ne saurais jamais remercier assez.

Mes premiers remerciements s'adressent tout particulièrement à ma directrice de mémoire madame MATMAR Dalila, pour sa confiance, sa disponibilité, ses conseils et orientations régulières, qui m'ont permis de mener à bien ce projet.

Je tiens également à remercier Mr GUENDOUI Brahim, Mr HAMOUTENE Ali, Mr AMOKRANE Abdelaziz et Mr BOUYAHYAOUI Nacer : Messieurs votre participation à ce jury est pour moi un très grand honneur.

J'exprime aussi ma gratitude à l'ensemble des directeurs centraux et opérationnels de l'entreprise Mobilis, pour leurs collaborations et disponibilité, et tout particulièrement, à mon encadreur Mr AIT KACI M^{ed} Faouzi, pour le temps, qu'il m'a consacré ainsi que ses orientations.

Je remercie également Mr BELKACEMI, pour son accompagnement administratif tout au long de ce travail de recherche.

J'exprime aussi ma profonde reconnaissance à Mr DRIR Mohamed pour m'avoir fait profiter de ses précieux éclairages et orientations.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous ceux qui m'ont toujours soutenue et encouragé de près ou de loin, au cours de la réalisation de ce mémoire.

A mes parents et à tous ceux qui me sont cher(e)s

Liste des tableaux

Tableau I.1. Les fonctions des divers types d'intelligence	6
Tableau II.1. Synthèse des compétences et aptitudes d'un veilleur de l'entreprise	91
Tableau II.2. Les niveaux d'intégration des compétences dans les entreprises	93
Tableau II.3. Gérer le capital temps et les ressources de l'IC.....	107
Tableau II.4. La méthode VRIO.....	129
Tableau III. 1. L'abonnement à la téléphonie fixe en Algérie	178
Tableau.III. 2. L'identité des trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie	180
Tableau.III.3. Tableau récapitulatif, des veilles pratiquées à Mobilis	209
Tableau.III.4. La répartition trimestrielle des articles publiés sur la téléphonie mobile	211
Tableau.III.5.Relevé trimestriel des publicités du secteur des télécoms.....	212
Tableau.III.6. La répartition des effectifs de Mobilis par niveau de formation	215
Tableau.III. 7. Les formations dispensées pour le personnel de Mobilis, l'exercice 2012.....	216
Tableau.III.8. Les formations prévues pour l'exercice 2013	217

Liste des abréviations

IC : Intelligence Compétitive

IE : Intelligence Economique

KM : Knowledge Management

RBV : Resources Based View

R&D : Recherche et Développement

SCIP : Society of Compétitive Intelligence Professional

SI : Système d'Information

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

VS : Veille Stratégique

Liste des figures

Figure I.1. Schéma global du modèle d'intelligence compétitive américaine.	10
Figure I.2. Schéma global du modèle japonais de l'intelligence compétitive.	13
Figure I.3. Schéma global du modèle d'intelligence économique française ...	17
Figure I.4. L'évolution du modèle d'intelligence compétitive américaine et française dans le temps	18
Figure I.5. Les fondements théoriques de l'intelligence compétitive	27
Figure I.6. Processus de transformation des données en connaissances	38
Figure I.7. Le développement des actifs immatériels aux États-Unis	39
Figure I.8. L'importance des investissements immatériels	42
Figure I.9. Les finalités de l'intelligence compétitive	47
Figure I.10. Les trois grands types de l'information	52
Figure I.11. Les informations recherchées et les sources à consulter	54
Figure I.12. Le fonctionnement de la veille au sein de l'entreprise	57
Figure I.13. L'intelligence compétitive défensive.....	61
Figure I.14. Les trois composantes (volets) de l'intelligence compétitive.....	66
Figure I.15. Les divers acteurs de l'intelligence compétitive	69
Figure II.1. Le développement de compétences collectives dans l'entreprise	87
Figure II.2. Les divers réseaux d'acteurs de l'intelligence compétitive.....	89
Figure II.3. Risque et budget destinés à la mise en place de l'intelligence compétitive	99
Figure II.4. Le partage de l'information et la performance de l'entreprise ...	108
Figure II.5. Les stratégies d'entreprise face à l'incertitude de l'environnement	111
Figure II.6. Les facteurs fondamentaux à la mise en place de l'intelligence compétitive	115
Figure II.7. Les environnements spécifique et global à surveiller	119
Figure II.8. L'intelligence compétitive et le processus décisionnel classique	124

Figure II.9. La création des compétences au sein de l'entreprise	127
Figure II.10. Typologies traditionnelles de l'innovation	132
Figure II.11. Les objectifs économiques de l'innovation des entreprises	133
Figure II.12. Concilier intelligence compétitive et innovation au sein de l'entreprise	134
Figure II.13. La liberté de manœuvre des entreprises en fonction des signaux perçus.....	138
Figure II.14. L'impact de la détection précoce des opportunités et menaces dans la stratégie de l'entreprise	139
Figure II.15. L'intelligence compétitive, garante de la compétitivité de l'entreprise	146
Figure II.16. La raison d'être de l'intelligence compétitive en entreprise	147
Figure. III.1. L'évolution de la téléphonie en Algérie entre 2000 et 2009	182
Figure.III.2. L'organigramme de l'opérateur national Mobilis	186
Figure.III.3. Les parts de marché des trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie, pour l'année 2012	193
Figure.III.4. Une lecture de l'environnement concurrentiel de Mobilis, à travers le modèle des cinq forces de Porter	195
Figure.III.5. L'hexagone sectoriel de Mobilis, 2013	197
Figure.III.6. Les besoins en information de Mobilis	203
Figure.III.7. La structure destinée à l'exercice de la veille stratégique à Mobilis	206
Figure.III.8. La structure de la veille concurrentielle à Mobilis	207
Figure.III.9. La répartition trimestrielle des articles publiés sur la téléphonie mobile	211
Figure.III.10. Le relevé trimestriel des publicités de secteur des télécoms	212
Figure.III.11. Etat des effectifs de Mobilis par niveaux de formation, 2013	215
Figure.III.12. Les niveaux hiérarchiques de Mobilis, par poste de travail	222

Figure.III.13. Le comportement réactif de Mobilis, face à ses rivaux sur le marché national de la téléphonie mobile	227
---	-----

Sommaire

Introduction générale.....I

Chapitre I : Introduction à l'intelligence compétitive

Introduction..... **Erreur ! Signet non défini.**

Section 1. L'intelligence compétitive et l'entreprise 3

Section 2. L'entreprise face à l'économie de la connaissance et au nouvel ordre concurrentiel29

Section 3. L'intelligence compétitive à travers ses composantes, acteurs et outils 48

Conclusion du chapitre..... 75

Chapitre II : La nécessité d'intégrer la démarche d'intelligence compétitive en entreprise

Introduction..... 77

Section 1. Les conditions de mise en œuvre de la démarche d'intelligence compétitive..... 79

Section 2. Les attentes de l'entreprise en matière de l'intelligence compétitive.....117

Conclusion du chapitre..... 150

Chapitre III : Atouts et contraintes à la mise en place des pratiques de l'intelligence compétitive au sein de Mobilis

Introduction..... 152

Section 1. Le contexte d'évolution de l'intelligence en Algérie 154

Section 2. Présentation de l'entreprise Mobilis et de son environnement..... 176

Section 3. Contexte et conditions de mise en place des pratiques d'intelligence compétitive à Mobilis..... 200

Conclusion du chapitre..... 231

Conclusion générale 233

Bibliographie 239

Annexe

Table de matière

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Aujourd'hui les Etats élèvent l'intelligence compétitive ou encore économique au rang de politique nationale, en France à travers le vocable de compétitivité et de sécurité économique, et aux Etats Unis, à travers celui de sécurité économique. Sous l'influence des travaux français, la communauté d'Etats que représente l'Union Européenne, a désigné l'intelligence comme l'une des priorités de la politique européenne de la compétitivité industrielle et d'innovation¹.

Toutefois, si les firmes étrangères, en particulier, celles américaines et japonaises, ont pu s'imposer sur le marché mondial, c'est parce qu'elles ont fait de l'intelligence compétitive l'un de leurs leviers stratégiques d'action. A titre d'exemple, le représentant de **Hewlett Packard** à Tokyo est en mesure de décrire à son client, l'état des relations de **HP** dans le monde entier². Les cas de **Kodak** et de **Johnson & Johnson Medical Inc**³, illustrent par ailleurs, la dynamique, ainsi que, l'efficacité de l'intelligence compétitive américaine.

L'entreprise nipponne tire aussi, sa puissance d'un modèle national d'intelligence axé, d'une part, sur l'usage intensif de l'information au service d'une politique offensive de développement industriel, l'accès aux connaissances produites par les pays concurrents alimente ce dispositif et, d'autre part, une gestion dynamique du secret permettant d'identifier clairement ce qui doit être protégé, accentué par la protection naturelle qu'impose la méconnaissance de la langue japonaise par les Occidentaux⁴.

En conséquence, l'intelligence compétitive, et vue son importance au niveau international est introduite en Algérie, au début des années 2000, en retard comparativement à d'autres pays, non pas uniquement ceux développés, mais aussi ceux en voie de développement tels que le Maroc et l'Indonésie. Toutefois, des objectifs industriels ambitieux sont assignés à l'intelligence, par le gouvernement national, à l'instar de :

- Evaluer les comportements individuels et collectifs des acteurs économiques publics et privés dans une vision collective et pluridisciplinaire ;

¹ CLERC P, « Intelligence économique : enjeux et perspective », Encyclopedia Universalis, 1995, <http://www.universalis-edu.com/private/article.asp?nref=UN95029>, p 329.

² CLERC P, Op. Cit., p 328.

³ JAKOBIAK F « L'intelligence économique », Les éditions d'ORGANISATION, 2004, p 189-190.

⁴ Commissariat Général du Plan, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », La documentation française, 1994, p 52.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

- Créer une synergie publique-privée, indispensable à l'essor de l'industrie nationale ;
- Promouvoir la sécurité du patrimoine technologique et industriel national ;
- Développer la fonction prospective, tout en impliquant les diverses institutions publiques, les entreprises, les universités, les centres de recherche et des autres acteurs économiques⁵.

Ces directives marquent la volonté du gouvernement algérien à mettre l'accent, sur l'un des outils de l'économie de l'information et de la connaissance, qui est l'intelligence compétitive. Et ce, à travers la sensibilisation, et l'incitation soutenue des entreprises nationales à la mise en place de cette démarche managériale, qui vise l'anticipation de l'ensemble des actions permettant à une organisation d'identifier les raisons d'aller dans une telle direction compte tenu des informations et des connaissances dont elle dispose.

L'entreprise publique algérienne, à l'instar de ses semblables dans le monde, n'est désormais plus à l'abri des incessantes mutations économiques survenues, entre autre, son environnement a subi plusieurs évolutions, dès les années quatre vingt dix, l'ouverture de l'économie algérienne et sa transition vers une économie de marché, a engendré beaucoup de défis pour l'entreprise nationale.

L'incertitude et la complexité deviennent les paramètres clés de ce nouvel environnement⁶, où il y a de moins en moins de frontières commerciales, où les barrières protectionnistes ne cessent de se démanteler. La concurrence s'intensifie de plus en plus. Et avec les déficits accumulés, en matière de compétences, technologie, qualité, et des modes de gestion, la libéralisation économique n'a fait que fragiliser davantage l'entreprise publique algérienne, face à des entreprises internationales plus expérimentées et plus compétitives, qui ont envahi avec leurs produits et services le marché national.

Pour assurer sa pérennité, l'entreprise publique algérienne, a dû articuler plusieurs ajustements et changements, le plus important, ne se réfère t-il pas, à l'obligation de percevoir l'information comme une ressource stratégique, puisqu'à l'heure de la dématérialisation de l'économie, celle-ci engage la performance et la compétitivité des entreprises à long terme.

⁵ « Gouvernance des institutions et intelligence économique », Colloque International organisé par l'UFC, 14-16 Juin 2008.

⁶ DESGARDINS B, « Le nouvel environnement international », DUNOD, 1997.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

C'est ainsi, que de nouvelles pratiques managériales répondant à cet impératif, doivent être intégrées par l'entreprise publique nationale, à l'instar de la veille stratégique et l'intelligence compétitive.

En conséquence, dès la fin des années quatre vingt, plusieurs initiatives ont été engagées par les entreprises nationales, certaines ont mis l'accent en 1994, sur la surveillance de l'environnement, ainsi, un observatoire régional de l'est (OREE) a été créé par des entreprises publiques et privées, de même qu'une cellule de veille technologique a vu le jour au sein de l'entreprise nationale des systèmes d'information (ENSI)⁷. Il est clair que les pratiques de veille et d'intelligence constituaient une préoccupation pour certains dirigeants, mais leurs actions ont été souvent neutralisées par la persistance des dysfonctionnements liés aux anciens modes d'organisation et de gestion, mais aussi, aux politiques industrielles qui ont été adoptés jusqu'à la fin des années quatre vingt dix.

La compétitivité est désormais une condition cruciale à la pérennité de l'entreprise, et dans l'ère de l'économie de l'information et de la connaissance, l'avantage concurrentiel le plus défendable, se construit autour d'une exploitation judicieuse et efficace de l'information dont elle dispose. En effet, aujourd'hui les flux d'information traversant les entreprises quotidiennement, sont très importants, ainsi, l'enjeu crucial consiste à repérer les informations à la fois pertinentes et utiles à l'entreprise.

A cet égard, pour surmonter leurs difficultés, les entreprises publiques nationales, sont appelées à adapter leurs démarches managériales à leurs besoins et orientations stratégiques, pour consolider leurs performances et leurs compétitivités à moyen et à long terme. Une mobilisation originale des moyens humains, techniques et financiers, s'impose de fait. Tout en restant ouvertes sur les mutations s'opérant dans leurs environnements externes. En conséquence, se donner les moyens permettant l'identification ainsi que l'interprétation de ces mutations, devient une nécessité.

A l'heure où l'entreprise publique est soumise à une concurrence agressive, celle-ci a, à adopter des pratiques susceptibles de lui procurer une visibilité claire.

⁷ MATMAR D, « La veille technologique adaptée aux entreprises algériennes », Thèse de Doctorat, soutenue en 2008, Université Mouloud MAMMERRI, p III.

Et ce, à travers la recherche des meilleurs moyens afin d'arriver la première à collecter toute information (économique, politique, militaire, etc.) utile, étant entendu que tous les secteurs concernés doivent être coordonnés et mis en synergie pour tendre vers un but unique⁸.

Dans cette perspective, mettre en place une démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique, devient de plus en plus nécessaire, puisqu'elle fournit à l'entreprise l'information dont elle a besoin, pour mieux gérer ses activités d'une part, et de l'autre, pour passer d'une attitude passive insuffisante, à une autre proactive, où il s'agit davantage d'anticiper et de susciter l'événement plutôt, que d'attendre d'être affecté par ce dernier.

Cependant, cette démarche fait appel à des acteurs spécialisés, maîtrisant des outils spécifiques, et ayant des compétences pluridisciplinaires. La performance de l'intelligence compétitive dépend de la manière de coordonner et de combiner ces facteurs fondamentaux.

Une démarche d'intelligence compétitive efficace, est celle qui nourrit les processus décisionnels de l'entreprise par la détection des opportunités et menaces à travers la surveillance de l'environnement, et des forces et des faiblesses internes grâce à une prise en compte de l'information interne, considérée comme le gisement principal des connaissances organisationnelles.

Problématique

L'introduction du concept d'intelligence compétitive dans l'économie nationale, revient au début des années 2000. Néanmoins, aujourd'hui, les entreprises nationales mettant réellement en œuvre les pratiques d'intelligence sont rares voire inexistantes, c'est ainsi, que notre idée de départ constitue à identifier les raisons susceptibles de contraindre l'intégration de l'intelligence compétitive au sein des entreprises nationales, précisément, celles publiques. C'est ainsi que nous avons pris pour problématique de recherche le questionnement suivant :

Etant donné l'importance de l'intelligence compétitive dans le processus stratégique de l'entreprise, quelles peuvent être les contraintes à sa mise en œuvre dans l'entreprise publique Algérienne?

⁸ BOUYAHYAOUÏ N, « Intelligence économique et veille stratégique a l'affût des frémissements de l'économie », Écrit par Amine Lahlou Dimanche, 06 Novembre 2011, <http://ie%20pdf/552-dr-nacerbouyahiaoui-expert-consultant-international-qintelligence-economique-et-veille-strategique-a-laffut-des-fremissements-de-leconomieq.html>

Les Hypothèses et les objectifs

Dans le but d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de départ trois hypothèses sont établies à savoir :

Hypothèse 1 : Les contraintes à la mise en œuvre de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne, sont relatives à un manque de ressources (humaine, technologique et financière) ;

Hypothèse 2 : Ces contraintes sont de nature structurelle organisationnelle ;

Hypothèse 3: Ces contraintes sont relatives à la culture informationnelle.

L'objectif de notre travail de recherche est double :

- Il permet, d'une part, d'explicitier davantage cette thématique, dans le sens où, il permet d'offrir une illustration d'un sujet d'actualité important qui est au centre des dynamiques concurrentielles;
- d'autre part, cette étude permet aux dirigeants des entreprises algériennes, de cerner l'utilité de la démarche d'intelligence compétitive pour leurs organisations, et de veiller, dans leurs définitions du processus stratégique, à développer les meilleures pratiques permettant l'intégration de leurs entreprises à une économie mondiale.

Méthodologie de recherche

Pour aborder l'étude de ce thème, nous avons structuré notre travail de recherche en un certain nombre d'étapes, la première consiste en une prospection et une recherche bibliographique, la seconde est consacrée à l'analyse des documents de l'entreprise Mobilis, qui nous ont servi à mener notre enquête sur le terrain et la dernière, a pour but d'analyser les données et d'interpréter les résultats.

- **La première étape** : nous avons mené une étude documentaire, qui nous a servi à formuler notre problématique, ainsi que notre méthodologie de recherche, et ce, en se basant sur la littérature traitant la veille et l'intelligence compétitive et économique ;

- **La deuxième étape** : il a fallu trouver un cas pratique, qui semblait au début introuvable en Algérie, et après une longue recherche, nous avons trouvé l'opérateur public national Mobilis.

En effet, celle-ci est considérée parmi le peu d'entreprise nationale opérant dans un contexte hautement concurrentiel.

Deux filiales de grands groupes internationaux sont présentes sur le marché national de la téléphonie mobile en Algérie. En conséquence, cela la contraint à mettre en place des dispositifs de veille fonctionnels.

Après notre accès à cette entreprise, nous avons été encadrés par le responsable chargé de la veille concurrentielle dans la direction Marketing Grand Public, en même temps que nous avons effectué une enquête basée sur un guide d'entretien auprès des cadres supérieurs de Mobilis. En effet, cette démarche a été complétée par l'analyse des rares documents que nous avons eu;

- **La dernière étape** : les données que nous avons pu collecter, suite aux entretiens semi-directifs effectués, ont nécessité un dépouillement et une analyse, puisque nous avons eu un ensemble de données brutes, non organisées, mais aussi, des éléments de réponse à certaines questions ont été intégrés dans d'autres.

Pour compléter notre étude, nous avons ajouté à ces données les informations que nous avons recueillies auprès de notre encadreur au sein de l'entreprise.

Ainsi, l'interprétation des résultats obtenus et la rédaction du dernier chapitre, constituent les dernières phases de notre travail de recherche.

Plan de travail

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous l'avons structuré comme suit :

Dans le premier chapitre, il est défini le cadre conceptuel et théorique de la démarche d'intelligence compétitive, il s'agit de positionner ce concept dans son contexte historique, économique, et socioculturel à travers la mise en évidence du rôle important de l'information dans la démarche d'intelligence compétitive des entreprises.

Dans le second chapitre, l'accent est mise davantage sur l'implémentation de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise, et ce, à travers l'analyse des conditions préalables à un tel projet, mais aussi les divers avantages qu'elle est en mesure de procurer pour l'entreprise.

Enfin, dans un troisième et dernier chapitre, nous présentons les freins susceptibles d'entraver la mise en place de la démarche d'intelligence compétitive à travers le cas de l'entreprise publique algérienne de la téléphonie mobile Mobilis.

Introduction générale

Chapitre I

Introduction à l'intelligence compétitive

Chapitre II

**La nécessité d'intégrer la démarche
d'intelligence compétitive en
entreprise**

Chapitre III

**Atouts et contraintes à la mise en
place des pratiques de l'intelligence
compétitive au sein de Mobilis**

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Table de matière

Introduction

En l'horizon de quelques années, l'environnement dans lequel opèrent les entreprises, s'est progressivement transformé. De nos jours, l'intensification de la concurrence inter-firme, l'avènement de nouveaux modes de consommation, la mondialisation se conjuguent à l'accélération du rythme des innovations, l'essor des technologies de l'information et de la communication et à l'abondance de l'information de toute nature. En effet, avec l'avènement de ces diverses mutations, la firme se trouve engagée dans un nouvel environnement, dans lequel, si l'incertitude et la complexité font poids, l'information est devenue un parfait enjeu de pouvoir et d'évolution pour les entreprises contemporaines.

L'ère de l'immatériel ou encore l'économie du savoir sont toutes des attributions, servant à qualifier l'environnement actuel des firmes, totalement dominé par l'information et la connaissance. Toutefois, si les ressources stratégiques des entreprises d'hier consistaient en les différents facteurs de production, de notre temps les ressources stratégiques sont, par excellence, l'information et la connaissance.

Ce revirement des tendances et des facteurs clés de succès des entreprises, ont suscité l'évolution des comportements de ces dernières, qui n'ont cessé de promouvoir une exploitation perpétuelle de l'information dans le but de consolider leurs performances et leur compétitivité à moyen et long terme.

Ainsi, des concepts comme le business intelligence, organizational intelligence, la veille, la surveillance de l'environnement, l'intelligence compétitive ou encore l'intelligence économique ont vu le jour, néanmoins, il est à noter que les premiers écrits sur ce sujet, ont été en majorité américains. Ces divers concepts font référence à l'intégration de l'information, principalement, celle en provenance de l'environnement, mais aussi celle interne dans le fonctionnement quotidien des firmes, dit autrement, faire de l'information une ressource stratégique et un levier de développement et de performance.

Se situant à l'interface de l'entreprise et de son environnement, l'intelligence compétitive, permet à la firme de se tenir à l'affût des informations de toute sorte, ce qui lui permet de saisir les opportunités et de neutraliser les menaces que recèle son environnement, et ce, par une meilleure prise de décisions.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Il est clair que l'intelligence compétitive se différencie des autres, dans le sens où elle se focalise davantage sur l'entreprise et non pas au de là de ses frontières, elle est par essence d'ordre microéconomique.

Dans le but de mieux appréhender le fonctionnement de l'intelligence compétitive dans la firme, et de mettre en exergue sa nécessité dans un environnement de plus en plus instable et complexe, ce chapitre se veut explicatif démonstratif, tentant de cerner l'intelligence compétitive dans sa globalité, et ce en dépit, de sa pluridisciplinarité et sa complexité.

Par conséquent, ce chapitre présentera les origines ainsi que le cours d'évolution de l'intelligence compétitive dans le temps, ensuite les divers facteurs responsable de la montée de son utilité dans la firme d'aujourd'hui, et enfin, les composantes, acteurs et outils de l'intelligence compétitive seront présentés.

Section 1. L'intelligence compétitive de l'entreprise

Intelligence compétitive (IC), ce concept multidimensionnel, aux contours mouvants, se trouvant au carrefour de nombreux champs disciplinaires à savoir celui des sciences de l'information et de la communication, des sciences de gestion, des mathématiques et de l'informatique, ainsi que des sciences politiques, dès lors sa complexité, mais aussi sa fertilité ne cesse de se confirmer dans le temps.

Toutefois, la notoriété récente qu'a connu l'IC, a été en partie, résultante de la focalisation de la recherche académique sur ce sujet, ce qui a fait l'objet de nombreux écrits, mais aussi, cela a fait émergé de nouvelles écoles dont le souci principal est de convaincre les dirigeants et praticiens que l'IC s'impose désormais comme évidence, et seules les firmes reconnaissant cette vérité, pourront s'inscrire dans la durée, mais surtout de s'abonner au développement et au profit durable.

Conséquemment, nous proposons dans ce qui suit une démarche coordonnée, partant des origines historiques de l'IC afin de démystifier et de cerner les diverses étapes qu'a connu celle-ci dans son processus de maturation longitudinal, nous enchaînons ensuite par quelles que définitions percutantes, qui ont constitué de véritables références aussi bien pour les novices que les experts du domaine. Et dans un souci de conviction de la nécessité d'adoption de cette démarche, nous nous pencherons sur un certain nombre de théories managériales fondamentales dans l'objectif est de justifier et de légitimer la mise en place de l'IC au sein des entreprises.

1.1. Les origines de l'intelligence compétitive

1.1.1. Intelligence entre l'espionnage économique et du renseignement

Les origines de l'IC, remontent très loin dans le temps. Son émergence revient à la considération apportée à l'information comme vecteur important d'amélioration des rapports entre les gens, développement des relations, d'échange de service et facilitateurs de transactions entre eux¹. L'information est donc au cœur des actions de l'homme. Elle lui permet une meilleure connaissance de ce qui se passe autour, et lui offre l'opportunité d'agir en moins d'incertitude et donc une réduction des risques.

L'IC est avant tout une héritière d'un passé² aussi riche que confus, d'ailleurs, elle a été mise en évidence par **BRAUDEL**, lors des nombreuses études qu'il a mené sur la montée en puissance des grandes villes marchandes entre le XV^e et le XVIII^e siècle. La rivalité entre les villes du nord de l'Italie et les villes Flamandes est à l'origine d'offensives commerciales, d'espionnage économique et même de contrefaçon, et c'est en copiant le sceau des tisserands italiens que les flamands ont détourné une partie du marché du textile à leur avantage³.

De part ces études, nous notons que l'IC est l'une des pratiques les plus anciennes, et qu'elle a vu le jour dans une dimension perverse, se basant sur l'espionnage économique, néanmoins, quand nous évoquons ce concept, nous faisons référence à l'utilisation des moyens déviés tels que le piratage, la corruption, vols, écoute, manipulation,...

En effet, cette tendance de recherche et de manipulation des informations dans des buts précis s'est accentuée davantage avec l'avènement successif des deux guerres mondiales, qui se sont soldées par une domination du monde, par les deux blocs idéologiques.

Cette période a été profondément marquée, par la création des services voués totalement au renseignement militaire, dont les Etats Unis, l'ex URSS et l'Allemagne ont été les pionniers, ceux-ci ont été baptisés les services secrets.

¹ PATUREL R et RICHOMME-HUET K, « Vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour l'artisanat en région PACA », 2003, p 14.

² BESSON B et POSSIN J-C, « Du renseignement à l'intelligence économique », 2^e édition, DUNOD, 2001, p 07.

³ Rapport présenté par MANGEREUR, « Intelligence économique risques financiers et stratégies des entreprises », 2006, deuxième partie, rapport présenté au nom de la section des finances.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Ces nations disposaient de redoutables instruments de renseignement, à l'instar des rabcors (militant-espion) soviétiques, qui servaient de moyens à l'ex URSS, de se maintenir à un certain niveau technologique que ces homologues, et durant la même période, les Allemands avec leur modèle de soldat-espion, recouraient eux aussi au renseignement pour reconstruire secrètement leur industrie d'armement⁴.

Ces services de renseignement développés, ont eu pour finalité principale la défense des intérêts des puissances, et ce, par des modalités de conquête tantôt territoriale tantôt commerciale.

Dans cette perspective, et comme ils l'ont souligné **HARBULOT** et **BAUMARD** (1997), dans leur article⁵, nous nous rendons compte que l'entreprise n'est pas à l'origine de la réflexion sur l'intelligence⁶.

Dans son parcours d'évolution, l'IC est passée de l'espionnage recourant ainsi à la procuration de l'information avec tout les moyens même illicites, ce qui persiste à maculer l'image de cette dernière, alors que de notre temps l'IC est régie par un code déontologique, et ne fait appel qu'aux moyens légaux dans la recherche de l'information.

Les services de renseignement ont été la seconde facette marquante dans l'évolution de l'IC, tandis que ceux-ci se caractérisant davantage par une plus grande confidentialité, dans ce sens l'information collectée est destinée à un nombre très limité de personnes agissant dans le cadre de la sécurité, par conséquent, il est très réducteur d'assimiler l'IC à la seule fonction de renseignement, elle est beaucoup plus que cela.

Enfin, nous rejoignons l'idée que l'IC est essentiellement une rencontre fortuite ou volontaire d'acteurs. Cette rencontre a obligé le renseignement à s'adapter aux conditions de vie et de fonctionnement de l'entreprise.⁷

⁴ HARBULOT C et BAUMARD P, « Intelligence économique et stratégie des entreprises : une nouvelle donne stratégique », Ve Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, 14 Mai 1996, p 06.

⁵ HARBULOT C et BAUMARD P, « Perspective historique de l'intelligence économique », Revue d'Intelligence Economique, 1997.

⁶ HARBULOT C et BAUMARD P, « Perspective historique de l'intelligence économique », Revue d'Intelligence Economique, 1997, p 2.

⁷ BESSON B et POSSIN J C, Op. Cit., p 8.

1.1.2. L'émergence et évolution de l'intelligence compétitive

Avant de retracer le chemin qu'a emprunté l'intelligence dans son évolution au sein des entreprises, il convient d'abord d'éclaircir ce terme d'intelligence, notamment, que ce dernier n'est pas compris de la même façon en Angleterre, en Allemagne et en France.

Intelligence signifie en anglais : se renseigner pour agir, en allemand : connaître pour comprendre, et en français : comprendre pour s'adapter⁸.

En sus, **LARIVET** (2001) considère celle-ci comme étant « une capacité, une relation, une création de sens⁹. », dit autrement, l'intelligence réside dans la capacité d'un individu, d'une entreprise à mettre en relation les informations disponibles, pour en créer un sens actionnable.

Néanmoins, **ACHARD** et **BERNAT** (1998), distinguent trois formes d'intelligence, qui sont l'intelligence créative, l'intelligence analytique et l'intelligence pratique, et ce, en se basant sur les travaux du docteur **ROGGER SPERRY** (Prix Nobel en médecine).

Le tableau ci-dessous, met en évidence les principales fonctions de chaque type d'intelligence :

Tableau I. 01. Les fonctions des divers types d'intelligence.

Type d'intelligence	Intelligence analytique	Intelligence créative	Intelligence pratique
Fonctions	Comparaison Jugement Evaluation Analyse	Imagination Hypothèses Invention Création	Application Utilisation Concrétisation Action

Source : ACHARD P et BERNAT J-P, « Intelligence économique : mode d'emploi », EDBS, 1998, p 09.

⁸ BOIZARD O, « Veille ou intelligence économique : faut il choisir ? », <http://isdsm.univ-tln.fr>.

⁹ LARIVET S, « Intelligence économique : acception française et multi dimensionnalité », X^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 Juin 2001, p 04.

En effet, le rôle de l'intelligence créative est d'imaginer les problèmes ainsi que leurs enjeux, puis l'intelligence analytique sert à comparer, juger et détailler les solutions possibles, une fois la solution est choisie, l'invention est mise en action.

1.1.2.1. Les pionniers de l'intelligence compétitive

- L'expérience des Etats Unis

Nos recherches, sur les origines et les premiers travaux conduits sur l'IC, nous mènent dans un premier temps en outre Atlantique, les Etats Unis ont été les pionniers en la matière, fort imprégnés de leur culture de renseignement, ceux-ci après la chute de l'URSS, ont réorienté l'énorme arsenal de moyen de surveillance disponible à plus de 60% sur l'économie alors qu'une partie du reste a été dévolue à la lutte contre le terrorisme¹⁰.

Ce n'est pas un hasard si c'est aux Etats Unis, qu'est apparue cette dernière, en effet, cela est dû particulièrement à deux facteurs¹¹ :

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

En effet, l'ensemble de dispositif d'IC américain, articule donc avec pugnacité des moyens publics et privés coordonnés, tirant dans le même sens, sachant associer les moyens légaux des entreprises et les incursions dans les zones d'ombre réalisées par les officines d'Etat telles que : la National Security Agency (NSA), la Central Intelligence Agency (CIA), sous couvert de sécurité nationale¹². Par ailleurs, cette progression a été le fruit de la contribution de nombreux auteurs théoriciens ainsi que praticiens, Les spécialistes¹³ en intelligence estiment que la définition la plus ancienne de l'intelligence est celle de **LUHN** (1958).

¹⁰ Rapport présenté par MANGERAU.R, Op. Cit., p 13.

¹¹ HARBULOT C et BAUMARD P, 1997, p 05.

¹² MARCON C et MOINET N, « L'intelligence économique », DUNOD, 2006, p 110-111.

¹³ Notamment LARIVET Sophie, LEVET Jean Louis,

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

LUHN, le chercheur d'IBM, a défini ce qu'il a nommé business intelligence system comme: « *Tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large, peut être considéré comme un système d'intelligence. La notion d'intelligence peut être définie, dans un sens général, comme la capacité à appréhender les interrelations entre des faits disponibles de manière à guider l'action vers le but désiré*¹⁴. »

Cette définition nous permet de constater d'emblée l'étroite interdépendance entre business intelligence, l'intelligence au sens large, l'action et l'existence d'une finalité claire.

Cependant, les prémisses de l'IC moderne apparaissent manifestement encore dans l'ouvrage de **WILENSKY**(1967), le professeur émérite de sciences politique à l'université de **BERKELEY**.

Il l'a défini comme « *un processus de collecte, de traitement, d'interprétation et de la communication de l'information (...) nécessaire au processus de prise de décision*¹⁵. »

WILENSKY a su asseoir avec plusieurs années d'avance, les constituants fondamentaux, de l'intelligence compétitive moderne à savoir les pratiques d'influence, la détection des opportunités et menaces à travers des réseaux relationnels, ainsi que les forces et faiblesses internes, la protection du patrimoine des organisations particulièrement le patrimoine informationnel.

Enfin, les travaux de **PORTER**, à la fois enseignant- chercheur à la Harvard Business School et consultant, dans les deux domaines de la stratégie des entreprises et de l'économie industrielle, ont constitué un appui indéniable pour l'essor de l'intelligence américaine.

En outre, l'auteur a évoqué le rôle prépondérant de l'analyse concurrentielle dans la consolidation de la position de l'entreprise sur le marché, en effet, une firme pour fortifier sa position sur le marché et donc accroître sa compétitivité, doit disposer d'une connaissance fine de ses concurrents et son environnement concurrentiel.

¹⁴ LUHN H-P, « A business intelligence system », IBM Journal, October 1958, p 314.

¹⁵ LARIVET S, Op. Cit., p 5.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

PORTER (1982) dans son ouvrage déclara que les informations arrivent souvent par bribes¹⁶, ce qui nécessite d'être capable, au moyen d'un processus formel impliquant une documentation, de les mettre bout à bout, afin de leur donner du sens et donc d'améliorer la connaissance des firmes.

En ce sens, il est le fondateur de la formalisation de l'intelligence sur la concurrence au sein de la firme, puisqu'il s'est focalisé sur les processus de collecte d'informations plus au moins accessibles, de leur transformation en intelligence par leur traitement et puis leur communication aux décideurs.

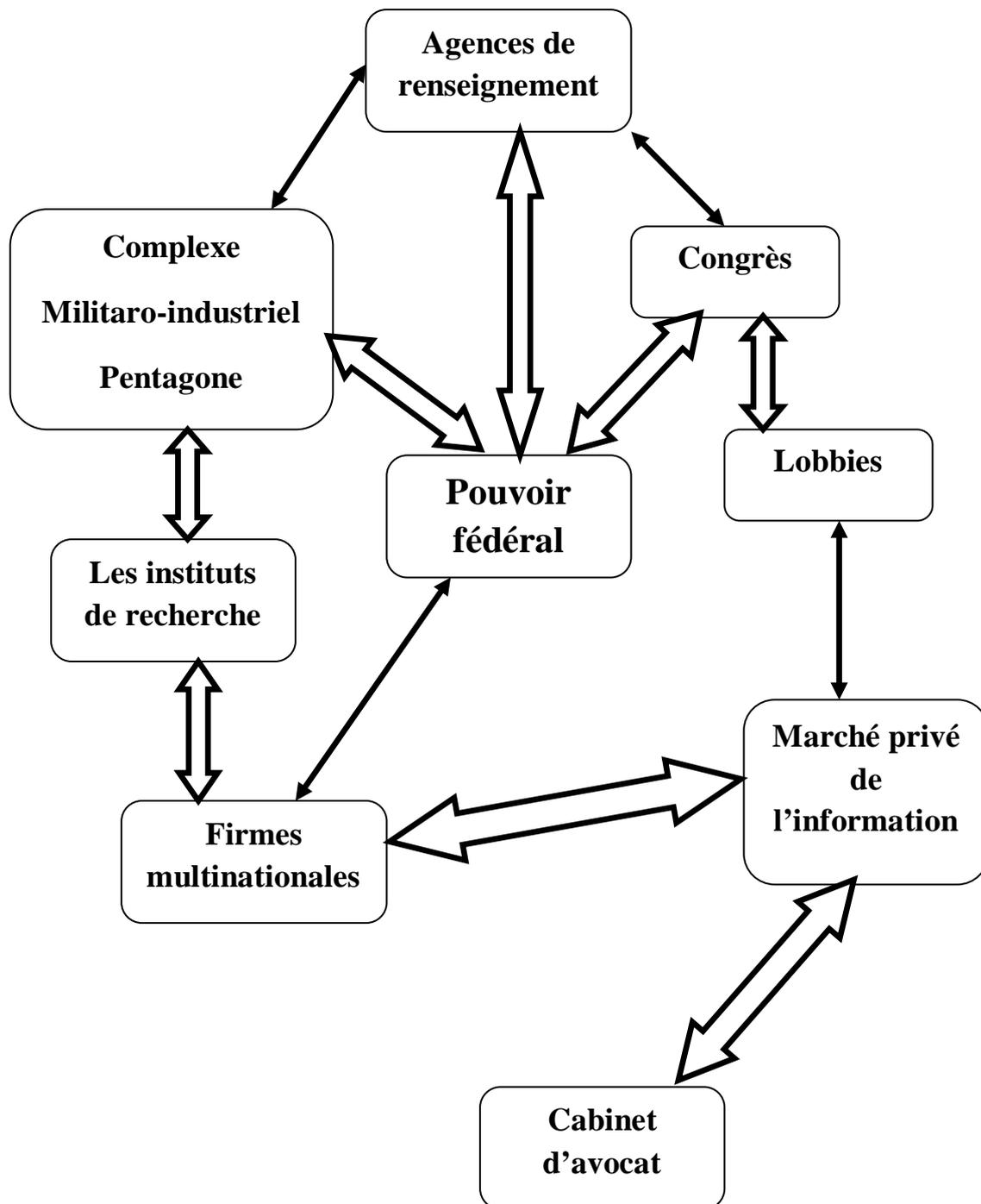
Il a même formalisé les fonctions d'un système d'intelligence concurrentielle (traduction de la compétitive intelligence), cependant l'efficacité de ce système exige une organisation profondément subtile.

Enfin, il y a eu aux Etats Unis l'organisation de la profession de l'intelligence au sein de la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), en 1986, celle-ci est axée sur la promotion de l'intelligence et sa mise en œuvre dans les organisations, cette dernière a eu un impacte retentissant sur l'essor de l'intelligence en Amérique.

La figure ci-dessus, représente le modèle américain de l'IC, cette dernière met bien en évidence la prépondérance de la gestion de l'information dans la réussite de l'IC américaine, dans le sens où il existe une coordination efficace autour des pouvoirs exécutifs et des canaux d'informations à tous les niveaux existants, et ce, tout en étant lié à un centre nerveux que constitue l'Etat fédéral américain.

¹⁶ PORTER M, « Choix stratégique et Concurrence », ECONOMICA, 1982, p 82.

Fig. I.01. Schéma global du modèle d'intelligence compétitive américaine.



Source : Commissariat général du plan, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », la documentation française, 1994, p 39.

- **L'expérience du Japon**

Le peuple japonais, curieux de nature, est fondamentalement orienté vers la recherche de l'information, élément indissociable de sa réussite industrielle et économique. Cette faculté de s'étonner est d'autant plus présente lors des visites dans les pays étrangers pour des raisons professionnelles ou touristiques, le Japonais tient souvent, un carnet de notes dans lequel il consigne toute information digne d'intérêt.

Dans le domaine de l'IC, le Japon est considéré comme un modèle ou tout au moins comme un exemple¹⁷. En effet, le Japon est passé d'un modèle d'innovation tiré par le marché et l'imitation, à un modèle tiré par la découverte, et ce, en se dotant d'une forte capacité de recherche et développement, tout en considérant l'information comme une ressource collective à exploiter dès le milieu du XIX siècle.

Le Japon est le premier pays industrialisé à avoir fait de l'information le levier principal de son développement. L'information constitue d'abord une ressource collective avant d'être une ressource individuelle. Il s'agit donc d'un savoir-faire non revendiqué dans la mesure où il représente un atout de compétitivité non négligeable vis-à-vis de la concurrence étrangère¹⁸.

L'IC japonaise est par essence le produit de l'histoire, particulièrement, les retombées de la seconde guerre mondiale. De ce fait, l'IC nipponne, est l'affaire de tous, résolument, tout les japonais sont concertés à la mise en œuvre de celle-ci, d'ailleurs l'une des spécificités de ce modèle est la participation effective de la tripartie Etat-Entreprise-Citoyen.

La pratique de l'intelligence au Japon, est centrée autour du **MITI** (ministère du commerce extérieur) dont la mission principale est de soutenir les entreprises japonaises. Il coordonne et met à disposition les diverses informations nécessaires au développement des entreprises japonaises. D'autres organismes activent aussi, pour permettre une meilleure exploitation de l'information stratégique à l'instar de :¹⁹

¹⁷ MARCON C et MOINET N, 2006, Op. Cit., p 112.

¹⁸ Commissariat général du plan, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », la documentation française, 1994, p 34.

¹⁹ ROUACH D, « Veille technologique et intelligence économique », série Que sais-je ?, PUF, 2010, p 53.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Japan External Trade Organisation (JETRO) : concerne aussi bien le commerce intérieur qu'extérieur. Il est implanté dans une soixantaine de pays. Il est en charge de collecter les informations commerciales et concurrentielles pour mieux orienter les investissements et garantir leurs rentabilités.

Japan Information Center of Science and Technology (JICST) : constitue une banque de données du Japon qui est strictement réservée aux industriels japonais.

Il existe une réelle synergie entre l'Etat-Entreprise-Citoyen orienté vers l'exploitation de l'information utile pour le progrès économique du pays, ce qui favorise le développement de l'IC et son épanouissement, que ce soit au Japon ou à l'étranger, il demeure que l'efficacité de ce dispositif est foncièrement assurée par une étroite connexion entre l'information et la décision qui trouve ses racines dans une culture de renseignement encore bien présente²⁰.

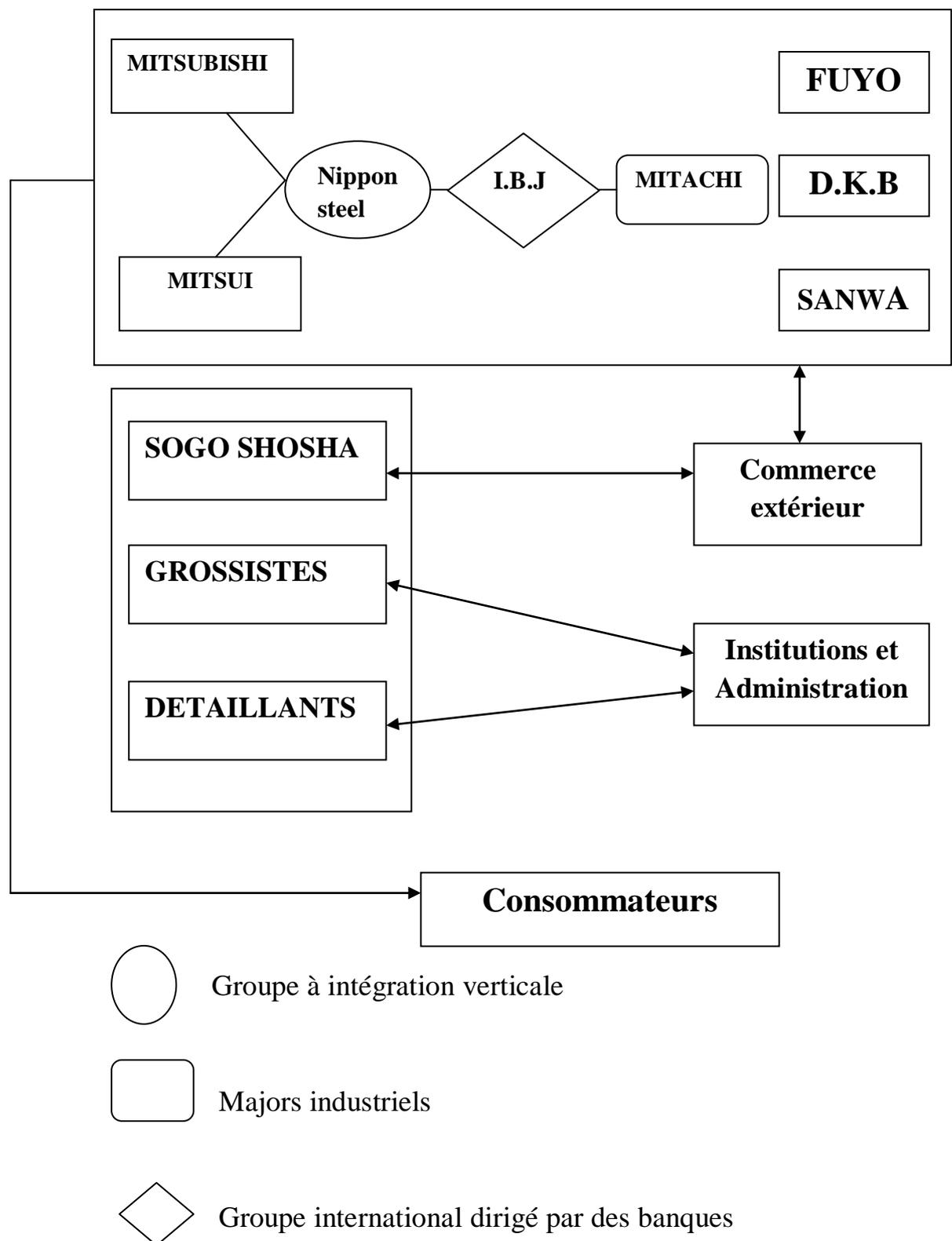
En résumé, le système japonais d'intelligence compétitive est ancré dans une culture ancestrale naturelle de la recherche et de la circulation de l'information, ce qui a permis à ce pays une expansion économique remarquable²¹.

L'IC nipponne est, par ailleurs, basée sur des structures complémentaires et des concertations entre le MITI d'une part, et les entreprises ou organismes qu'ils soient publics ou privés de l'autre, en effet, cette synergie permet la collecte et la diffusion des informations pour tous, comme le met en avant la figure suivante :

²⁰ MARCON C et MOINET N, 2006, Op. Cit., p 114.

²¹ RAPPORT DU G.D.S. N°1, « Entreprises et intelligence économique: quelle place pour la puissance publique », IHESI – 14^{ème} SNE, Juin 2003, p 29.

Fig. I.02. Schéma global du modèle japonais de l'intelligence compétitive.



Source : MATMAR D, « La veille technologique adaptée aux entreprises algériennes », Thèse de Doctorat, soutenue 2008, p 15.

1.1.2.2. L'intelligence économique française

L'intelligence française, est apparue en retard par rapport à celle américaine, datant des années 1970, est marquée par une succession de thèmes en vogue qui l'ont progressivement enrichi.

En outre, c'est dans l'innovation qu'il faut aller chercher les origines de l'intelligence économique en France,²² en effet, cette phase s'est étalée de 1971 jusqu'à 1981, durant laquelle une attention particulière a été accordée par l'Etat français à l'innovation, ce qui s'est manifestée par la création de plusieurs organismes destinés à la consolidation d'une politique publique d'innovation, comme le salon international de l'innovation (**INOVA**), le centre de prospective et d'évaluation (**CPE**), ainsi que la restructuration de l'agence nationale de la valorisation de la recherche (**ANVAR**) en 1979, etc.

Partant de la conviction, qu'il est inconcevable pour une entreprise qui ne connaît pas avec finesse son environnement mais plus précisément son environnement technologique de prétendre pouvoir innover, a constitué le déclic qui a fait répandre la culture de veille technologique considérée comme l'observation et l'analyse de l'environnement scientifique, technique, technologique et économique au sein du tissu industriel français d'une part, et d'autre part, l'avènement d'une forte concurrence dans les secteurs d'activités dites stratégiques notamment l'aéronautique et l'énergie, connues pour leur poids important de la technologie.

Sans aucun doute, les Français ont été les pionniers de la veille technologique, dans cette période là, un autre concept s'est imposé grâce, notamment, à la parution de l'ouvrage « *La stratégie d'entreprise* »²³ dans lequel **THIETART** (1996) a consacré un chapitre à la surveillance de l'environnement de l'entreprise, selon l'auteur « *l'un des points clés d'une formulation efficace de la stratégie est, d'une part, le développement et l'utilisation d'un système de surveillance de l'environnement concurrentiel, et, d'autre part, l'établissement d'une vision prospective d'ensemble des défis auxquels l'entreprise va être confronté dans le futur* »²⁴.

²² BOURNOIS F et ROMANI P-J, « L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises Françaises », *ECONOMICA*, 2000, p 30.

²³ THIETART R-A, « *La stratégie d'entreprise* », 2^e édition, EDISCIENCE international, 1996.

²⁴ THIETART R-A, « *La stratégie d'entreprise* », 2^e édition, EDISCIENCE international, 1996, p 95.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Surveillance, un terme jugé trop passif, mais qui a connu une certaine notoriété et une acceptation des Français, pour l'auteur, il s'agit de mettre en place un système de surveillance de l'environnement de la firme, afin de capter les informations utiles à l'entreprise pour anticiper les opportunités de développement, et de réagir rapidement aux menaces qui la guettent.

Conséquemment, l'utilisation du terme veille est devenu plus fréquent que celui de l'intelligence, il a fallu attendre jusqu'à 1994, date de publication de XI^e rapport du commissariat du plan, plus connu sous l'appellation du rapport **MARTRE**, intitulé «*intelligence économique et stratégie des entreprises* » pour que le concept d'« intelligence économique » soit accepté et prenne plus de notoriété.

Ce rapport a été derrière la première définition officielle de l'intelligence économique en France qui est « *l'intelligence économique (IE) peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût²⁵.* »

Nous constatons que cette définition ne relève pas exclusivement du niveau microéconomique c'est-à-dire de l'entreprise, mais bien d'une approche globale, voir nationale, traduisant ainsi la volonté de bâtir une authentique stratégie de puissance économique enracinée dans les intérêts communs de l'Etat et des entreprises²⁶, ce qui a exigé de nombreuses actions dans le but d'informer, d'inciter et de mobiliser les différentes catégories d'acteurs économiques.

Ce rapport avait bien servi de guide pour les théoriciens et les praticiens de l'IE, ayant pour objectif de voir se développer celle-ci en France, à travers l'entreprise d'un certain nombre d'actions, particulièrement la mobilisation de la sphère d'éducation et de formation, la conception de banques de données et l'optimisation de la circulation des flux d'informations entre le secteur public et celui privé.

²⁵ Commissariat général du plan, Op. Cit., 1994, p 11.

²⁶ DELBECQUE E et PARDINI G, « les politiques d'intelligence économique », PUF, 2008, p 75.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Par ailleurs, celui-ci a créé une certaine confusion entre l'intelligence et le renseignement militaire, surtout avec l'usage intensif du vocabulaire militaire tout au long de ce rapport.

SCIP France a été alors créée en 1992, néanmoins, elle n'a pas eu un retentissement semblable à celui de la SCIP américaine, la parution de rapport du Commissariat Général du Plan, l'a neutralisée, en conséquence, le concept d'IE s'est imposée, plus que celui de competitive intelligence en France.

Pour conclure, le rapport Martre, n'a pas suffi à instaurer une base solide d'IE dans le système français et à contourner la naïveté aveuglante de ce dernier qui s'est soldée par la perte de contrôle des entreprises phares telles que **GEMPLUS** (2001), **ACTIVCARD** (2001)²⁷, et dans la finalité de compenser ces lacunes, un autre rapport a vu le jour sous le nom de rapport **CARAYON** en 2003, intitulé « *intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale* », qui était destiné au premier ministre, et ayant pour finalité d'établir les conditions permettant aux pouvoirs publics d'asseoir une véritable politique publique d'IE.

Toutefois, le député de Tarn, CARAYON, soucieux du devenir de son pays, préconisait que l'IE devrait être une vraie et une grande politique publique de l'Etat à l'instar de ce que sont les politiques de santé, d'environnement ou de fiscalité²⁸, rattachant ainsi l'IE étroitement au patriotisme économique, beaucoup reste à faire, notamment, que les entreprises françaises sont davantage caractérisées par une structure concentrée et peu participative, un individualisme professionnel marqué et une forte distance sociale, où l'information a du mal à faire son chemin.

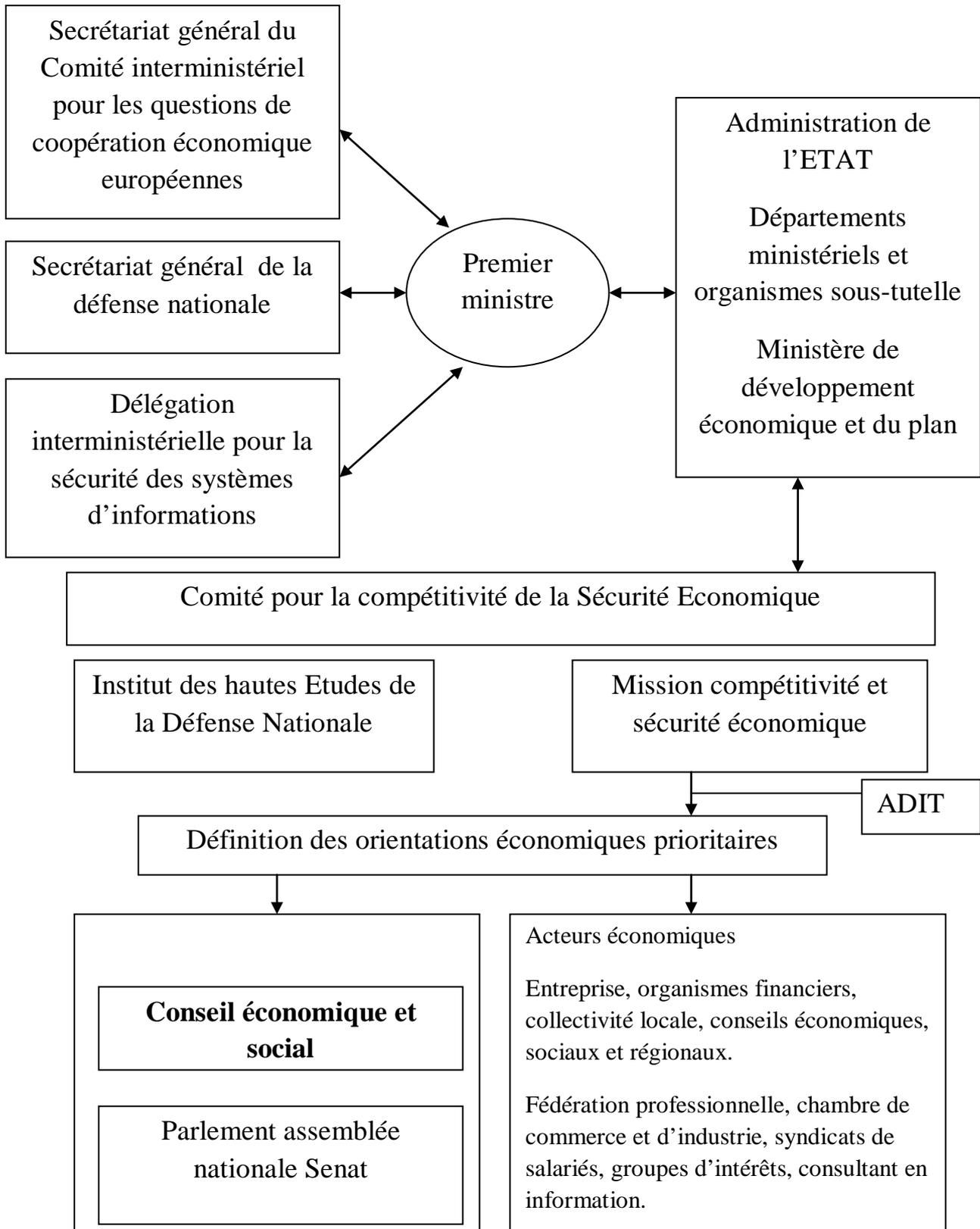
L'originalité du dispositif français d'IE réside en partie dans la forte implication des pouvoirs publics, un empilement des strates administratives, entrave les effets de synergie et la convergence des actions publiques ainsi que la coopération public-privé.

La figure ci-après, met en exergue les spécificités de l'intelligence économique française :

²⁷ HARBULOT C, « La France en guerre économique, plaidoyer pour un Etat stratège », VUIBERT, 2008, p 29-30.

²⁸ CARAYON B, « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale », La documentation française, 2003, p 11.

Fig. I. 03. Schéma global du modèle d'intelligence économique française.

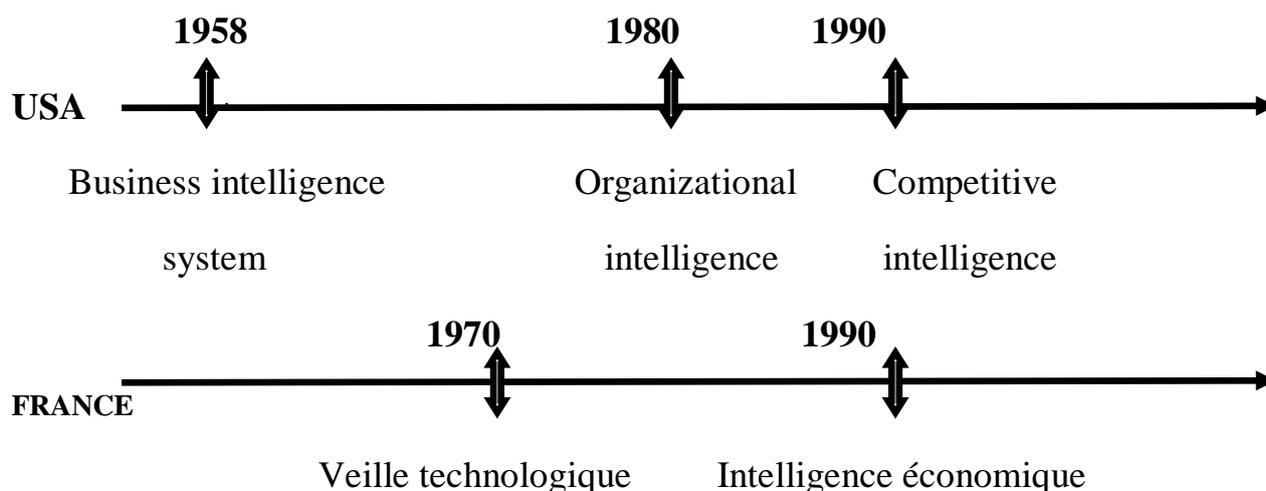


Source : MATMAR D. Op. Cit., p 21.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Les vecteurs ci-dessous, tentent de récapituler l'évolution conceptuel-historique de l'IC dans les deux modèles à savoir américain et français.

Fig. I. 04. L'évolution des modèles de l'intelligence compétitive américaine et française dans le temps.



Source : figure établie par nos soins.

Cette figure, nous permet de situer chacune des étapes d'évolution du concept d'Intelligence, et ce, pour les deux approches américaine et française, dans l'horizon temporel qui lui convient.

En effet, ce dernier, miroite parfaitement, le décalage existant entre ces deux approches, celle américaine, qui a particulièrement, précédé de nombreuses années, la prise de conscience française relative à ce phénomène, ce qui ne cesse de se répercuter sur l'économie française jusqu'à nos jours.

1.2. Définitions de l'intelligence compétitive

En dépit des efforts consentis dans la conceptualisation de ce concept d'intelligence compétitive (américaine), ou intelligence économique (française), les définitions demeurent nombreuses et peu ou prou contradictoires.

Ci-dessous nous reprenons quelques définitions ayant servi de jalons, aussi bien, pour les chercheurs que les praticiens des entreprises.

1.2.1. Définitions

Par essence, les définitions anglo-saxonnes, particulièrement américaines, sont plus restreinte, dans la mesure où elles se focalisent sur l'intelligence dans sa dimension microéconomique, autrement dit, elles relèvent exclusivement du niveau des entreprises.

La **SCIP** définit la Competitive Intelligence (IC) comme : « *L'Intelligence Compétitive est le processus de surveillance de l'environnement concurrentiel. L'IC permet aux tops managers de l'entreprise de toutes tailles, de prendre des décisions informées à partir du marketing, de la R&D, et de mettre en place des stratégies à long terme. Une IC efficace, est un processus continu de collecte d'information de façon légale, et dans le respect de l'éthique, des analyses n'évitant pas les conclusions non souhaitées, et la diffusion contrôlée de l'intelligence actionnable aux décideurs*²⁹. »

A partir de cette définition, nous nous apercevons que l'IC d'Outre Atlantique, est considérée comme un processus par lequel la firme rassemble, collecte et analyse des données sur ses concurrents et son environnement concurrentiel, dans le but d'épauler les décideurs en optimisant la prise de décisions, pour une meilleure performance de l'entreprise, et ce, en se focalisant davantage sur les règles d'éthique et de légalité des actions menées dans cette voie.

BAUMARD (1991) l'a nommé intelligence d'entreprise, et il a qualifié d' « *activité qui consiste à systématiser le recueil, le traitement et l'exploitation de l'information environnementale au profit d'une organisation (...) se conçoit comme une interaction de l'environnement et de l'entreprise.* »³⁰

²⁹ [http:// www.scip/intelligence.com/Competitive_intelligence2007](http://www.scip/intelligence.com/Competitive_intelligence2007), Consulté le 10/01/2013, consulté en Mars 2013.

³⁰ BAUMARD P, « Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels », MASSON, 1991, p 169.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

COLLETIS (1997), cependant, définit l'intelligence économique en tant que « *la capacité d'une entreprise particulière à combiner efficacement des savoir-faire et des compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème inédit.* »³¹

BOURNOIS et ROMANI (2000), l'ont désigné sous le vocable d'intelligence économique et stratégique, pour eux elle est « *une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités), ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.* »³²

Certaines de ces définitions sont plus larges que d'autres, plus précises parfois, en revanche, elles convergent toutes vers une même approche, qui consiste à mettre en exergue l'environnement de l'entreprise et de l'information au centre des préoccupations principales de l'entreprise.

Enfin, pour notre part, nous estimons que nous pouvons définir l'IC comme « *une activité organisationnelle, fournissant systématiquement l'information dont ont besoin les divers acteurs de l'entreprise, sous une forme stratégique, favorisant ainsi une interactivité croissante sur un environnement fluctuant, avec toutes les garanties de sécurisation du patrimoine immatériel construit dans le temps.* »³³

L'intelligence se pratique donc en vue de l'action, de l'accroissement des performances de l'entreprise, par l'exploitation d'informations pertinentes. Elle suppose le développement de la capacité interprétative, d'apprentissage et de compréhension de son environnement afin de développer des compétences et acquérir des avantages concurrentiels durable.

³¹ COLLETIS G, « Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ? », Revue d'Intelligence Economique, 1, 1997, p 29.

³² BOURNOIS F et ROMANI P-J, Op. Cit., p 19.

³³ Définition élaborée par nos soins.

1.2.2. La déontologie de l'intelligence compétitive

Dans la mesure où les pratiques de l'IC dépassent les actions classiques de documentation ou de veille, et qu'elles ont une vocation plus offensive et dynamique dans leur rapports avec l'information, se pose le problème du cadre légal dans lequel elles évoluent. En aucune manière, l'IC ne peut être assimilée à de l'espionnage sous quelle forme que ce soit³⁴.

Veiller à ne pas franchir les lignes rouges dans les méthodes d'appropriation des informations devient de plus en plus nécessaire dans ce domaine. L'IC s'impose désormais comme un métier et une profession, à part entière, ainsi, la présence d'une déontologie régulant ce champ devient indispensable.

Cela est dû, notamment, à deux raisons principales à savoir :

- Une forte présence de risques de dérapage dans cette profession, ainsi, les frontières entre le légale et l'illégale se chevauchent ;
- L'image de l'espionnage qui colle encore l'intelligence, provoque des réticences à sa mise en place au sein des entreprises.

C'est dans cette voie, qu'il s'est développé aux divers pays pionniers de l'IC, des déontologies, qu'en dépit de fait qu'elles soient disparates dans la forme, elles convergent dans le fond, puisque les intentions restent les mêmes : moraliser, rassurer et honorabiliser³⁵ cette profession.

L'un des points fort de l'intelligence française, est le fait qu'elle est dotée d'un cadre déontologique rigoureux, auquel adhèrent les principaux organismes voués à l'intelligence, à l'instar de la FÉPIE (Fédération des Professionnels de l'Intelligence Economique), la SCIP France, ...

³⁴ NORLAIN B et LA SPIRE L-T, « L'intelligence économique au service de l'entreprise », EDITIONS PUBLISUD, 1999, p 11.

³⁵ MARCON C et MOINET N, 2006, Op. Cit., p 88.

Pour les Etats Unis, où l'on a le plus réfléchi à l'éthique, d'abord, parce que la profession y est plus ancienne, mais aussi, que les risques légaux sont beaucoup plus intenses et développés dans ce pays, la SCIP USA a développé une charte d'éthique³⁶, restreignant ainsi le domaine d'activité du professionnel de l'IC aux activités qui sont à la fois déontologique et légale³⁷.

Pour conclure, nous notons qu'inscrire l'IC dans une déontologie professionnelle, est synonyme de fortes contraintes pour ce métier, cependant, il ne faut pas croire, que tout le monde est en mesure de la respecter, il est par conséquent, nécessaire de se protéger davantage, en s'inscrivant dans une déontologie bien déterminée d'une manière durable.

1.3. Les approches théoriques de l'intelligence compétitive

Comme nous l'avons déjà souligné, l'IC, se trouve au carrefour de plusieurs champs disciplinaires, mais aussi de celui des divers courants théoriques.

La littérature du domaine de management, recèle au moins quatre courants théoriques disparates³⁸, qui sous jacent l'intérêt vif de l'intégration de l'IC au sein des entreprises.

Toutefois, ces courants théoriques seront présentés en mettant en lumière les auteurs fondateurs de ces derniers :

1.3.1. L'intelligence compétitive et la théorie de la décision

Selon la théorie de la décision, qui a vu le jour grâce aux travaux de recherche de l'économiste **SIMON**³⁹(1945) et a connu son apogée avec la contribution de **CYERT** et **MARCH**⁴⁰ (1963), la prise de décision ne peut être efficace, que si le décideur doté de rationalité limitée, a la capacité de disposer de la bonne information au bon moment sous la bonne forme.

³⁶ MARTINET B et MARTI Y-M, « L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information », 2^e édition, Les éditions d'ORGANISATION, 2001. p 124.

³⁷ MARTINET B et MARTI Y-M, Op. Cit., p 110.

³⁸ HUSSEIN SAID et SALLES MARYSE, « Une classification des besoins en Intelligence Economique », Communication à la Conférence IERA (Intelligence Economique : Recherche et Applications), NANCY, France, 14 -15 Avril 2003, p 2.

³⁹ SIMON H, « Administrative behavior », the free press, New York, 1945.

⁴⁰ CYERT R M et MARCH J G, « A behavioral theory of the firm », Prentice Hall, New Jersey, 1963.

Les organisations prennent des décisions implicites et explicites sur la recherche et l'utilisation d'informations à l'intérieur de ce cadre de base, la quête d'informations, les investissements en information et le management de l'information, sont inspirés par le désir d'améliorer les prises de décisions.⁴¹

L'IC trouve toute sa légitimité dans ce courant, du moment qu'elle est considérée comme le processus informationnel, nourrissant la prise de décision dans les organisations, autrement dit, l'efficacité de la prise de décision est l'une des finalités de l'IC.

Par conséquent, l'IC se doit d'épauler les décideurs de la firme, et ce en acheminant efficacement les informations de valeur à ceux-ci, dans les meilleures conditions de délais, de forme et de sécurité ainsi que de sélectivité.

Cependant, comme **MARCH** l'a mentionné, la valeur de l'information dépend de manière bien précise de la pertinence de ces informations par rapport à la décision à prendre⁴², et précisément, c'est sur cette considération que l'IC agit, c'est-à-dire valoriser l'information au sein de l'organisation, dans la mesure où celle-ci, traite, analyse et combine les informations accessibles au grand public, que ce soit les collaborateurs de l'entreprise ou ses concurrents, de manière à leur apporter une valeur ajoutée, facilitant leur intégration dans le processus décisionnel et avantagant la prise de décision.

1.3.2. L'intelligence compétitive et la contribution de la théorie de la contingence

La théorie de la contingence a eu des apports certains, permettant notamment, de mieux comprendre les organisations et les relations entre celles-ci et leur environnement.

Dans cette théorie l'organisation est considérée comme un système ouvert sur son environnement, par conséquent, celui-ci doit surveiller et s'adapter en permanence aux changements et aux évolutions de ce dernier, s'il veut s'inscrire dans la durée, c'est-à-dire qu'il s'agit de recueil des informations sur les concurrents, les technologies,...

⁴¹ MARCH J-G, "Décisions et organisations", Les éditions d'ORGANISATION, 1988, p 257.

⁴² MARCH J-G, Op. Cit., p 259.

Nous tenons à mentionner que plusieurs travaux se rapportent implicitement à ce courant, cependant, l'impulsion principale est venue des travaux de **LAWRENCE** et **LORSCH**⁴³(1967), les travaux de ces derniers stipulent, en effet, que les organisations adaptent leur structures afin de passer de l'inadaptation(*misfit*), ayant comme conséquence de mauvaises performances, à l'adaptation (*fit*) garant de haute performance et d'efficacité. Tout en sachant qu'il n'y a pas de structure organisationnelle optimale, mais des structures adaptables aux traits de l'environnement⁴⁴.

L'IC, est par ses pratiques de veille, ayant pour but de scruter l'environnement des firmes, décèle les opportunités et menaces, ce qui favorise l'anticipation des évolutions environnementales et donc l'adaptation adéquate au moment opportun, grâce notamment, à son caractère interactif.

1.3.3. L'apport de la théorie de l'apprentissage organisationnel

Cette théorie qui est chère à **ARGYRIS** et **SCHON** (1976), qui ont insisté particulièrement, sur l'idée que les organisations efficaces du futur seront celles qui seront capables de développer leur faculté d'adaptation grâce à leur capacité d'apprentissage⁴⁵. Par ailleurs, cette dernière dont laquelle l'information constitue l'unité élémentaire de l'apprentissage dans les organisations, transformée en connaissances actionnables, elle enrichie les savoir, savoir-faire, et savoir-être des organisations.

L'apprentissage organisationnel est défini comme *«un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances, qui plus ou moins durablement, et plus ou moins profondément, modifie la gestion des situations et les situations elles mêmes.»*⁴⁶

⁴³ LAWRENCE P-R et LORSCH J-W, « Organization and environment », Harvard Business School, Massachusetts, 1967.

⁴⁴ CHARREAUX G, JOFFRE P et KOENIG G, « Les grands auteurs en management » 2^e édition, EMS Management & Société, 2009, p 143-144.

⁴⁵ PLANE J-M, « Théorie et management des organisations », 2^e édition, DUNOD, 2008, p 97.

⁴⁶ KOENIG G, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1994, p79.

Deux types d'apprentissage s'imposent aux organisations, qui sont : apprentissage en simple boucle, s'appuyant sur la répétition, la routinisation et l'imitation, sans remettre en aucun cas en cause les principes fondateurs de l'organisation, et l'apprentissage en double boucle, à ce niveau il est d'autant plus question de désapprendre pour apprendre, dès lors cela implique la transformation des principes de référence des organisations.

Dans l'un comme dans l'autre de ces modes d'apprentissage l'accent, est mis sur la capacité des individus à intégrer les informations en circulation dans l'organisation, dans la création des connaissances actionnables, servant de base pour la construction de nouvelles compétences ou l'enrichissement de celles déjà existantes.

Par conséquent, l'IC n'est pas un processus d'accumulation d'information, mais de production de connaissances⁴⁷, elle est par essence, le système qui permet à l'entreprise de détecter les informations nécessaires au rajeunissement et à l'enrichissement des connaissances dont dispose celle-ci dans les bonnes conditions de délais et de coût.

Asservissement objectivé de l'IC, comme fondement de l'apprentissage des individus et des équipes au sein des organisations, offre de réelles potentialités à l'accroissement de la plateforme des connaissances actionnables détenues par celles-ci, et des bases de compétences, dans la trajectoire des firmes dans le temps.

1.3.4. La contribution de la théorie basée sur les ressources RBV dans l'intelligence compétitive

Pour **PENROSE**⁴⁸ (1995) « La firme est plus qu'une unité administrative, elle est aussi une collection de ressources productives⁴⁹. » au sens de cette source d'inspiration de courant basé sur les ressources, en effet, ce dernier soutient, que la source effective de l'avantage concurrentiel des firmes réside dans ses ressources et compétences stratégiques.

⁴⁷ HARBULOT C et BAUMARD P, Op. Cit., p 6-7.

⁴⁸ Les tenants de ce courant sont WERNFELT (1984), BARNEY(1986,1991), HAMEL et PRAHALAD (1990), PETERAF (1993).

⁴⁹ PENROSE Edith, "The theory of the growth of the firm", OXFORD, 1995, p 24.

Or, l'information ne cesse d'être considérée comme une ressource stratégique, engageant à terme la pérennité des firmes, en ce sens, l'appropriation exclusive d'une information stratégique confère un avantage concurrentiel aux organisations.

En outre, pour **LEROY** (2008) l'entreprise doit exploiter ses ressources et compétences stratégiques afin de façonner un contexte concurrentiel qui lui soit favorable. Elle crée son environnement plus qu'elle ne le subit.⁵⁰ Certainement, l'usage réfléchi de l'information comme ressource stratégique, ouvre les voies de créativité pour la firme, mais surtout celles de conquête du futur.

Toutefois, la vocation principale de l'IC, est de fournir systématiquement à l'entreprise l'information dont elle a besoin, mais plus encore de rendre stratégique cette information.

Ce qui lui confèrera incontestablement un avantage concurrentiel, plus au moins à long terme en fonction de l'originalité des combinaisons et croisement effectués pour rendre cette information stratégique.

Notons aussi, que pour l'**école Autrichienne**, l'IC n'est pas considérée comme un outil, mais comme compétence intrinsèque que la firme se doit de développer⁵¹. Considérer que l'IC est une compétence en soi, incarne le postulat de la RBV, dans la mesure où l'exploitation efficiente de cette dernière servira de plateforme pour l'instauration d'avantages concurrentiels à plus au moins long terme.

Conséquemment, l'inscription de l'IC dans la théorie RBV est double, d'un côté son fonctionnement est basé sur l'usage de l'information réputée dans cette ère de savoir, comme une ressource stratégique des firmes, et d'autre côté, de la considération de cette dernière comme compétence idiosyncratique que les organisations doivent cultiver pour assurer un avantage concurrentiel durable.

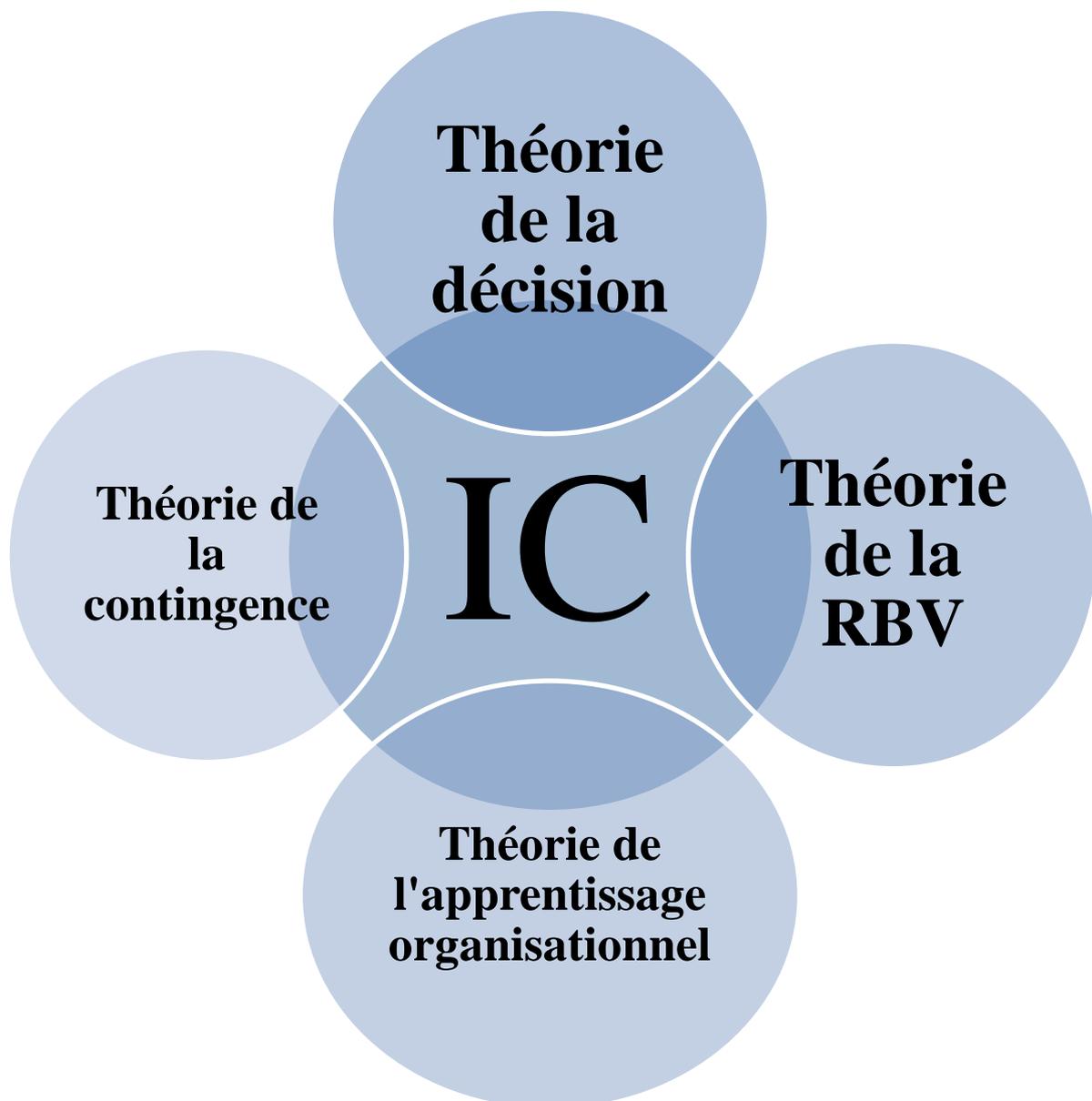
Cependant, nous tenons à reconnaître que cette liste de courants ne prétend en aucun cas être exhaustive, nous avons retenu ici les quelques courants théoriques, les plus pertinents et montrant l'intérêt de l'IC en entreprise.

⁵⁰ LEROY F, « Les stratégies de l'entreprise », 3^e édition, DUNOD, 2008, p 65.

⁵¹ BERTHOD O, « Intelligence économique, Information et Compétitivité : les enseignements de l'école autrichienne », Actes du colloque Intelligence Economique & Compétition Internationale, 16 Novembre 2006, p 6.

Nous pouvons schématiser, l'ensemble de ces courants sous-jacents l'IC dans la figure suivante :

Fig. I.05. Les fondements théoriques de l'intelligence compétitive.



Source : figure établie par nos soins.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

En conséquence, nous aimerions clarifier davantage les trois concepts suivants à savoir : la veille, intelligence économique et intelligence compétitive.

En effet, ce sont ces derniers qui font plus défaut, et suscitent des confusions, alors qu'ils sont tout les trois différents, et complémentaires dans une large mesure.

La veille se différencie de l'intelligence en s'interdisant de modifier l'environnement sur lequel elle exerce une observation continue, la veille a un rôle de détection tandis que l'intelligence a une mission de positionnement de l'entreprise dans l'environnement qu'elle remplit par une stratégie d'influence et de coercition des acteurs de cet environnement⁵². Enfin, il importe de noter que la veille est l'une des composantes de l'intelligence, à côté des deux composantes suivantes : la protection du patrimoine immatériel et les pratiques d'influences.

L'intelligence économique se rapporte au niveau macroéconomique, c'est-à-dire qu'elle n'est, en aucun cas l'apanage des seules entreprises, bien au contraire d'autres acteurs interviennent aussi bien dans sa mise en œuvre que dans son exploitation, à l'instar du gouvernement, les ONG,...

Tandis que l'intelligence compétitive se restreint davantage au domaine des entreprises, par contraste à l'intelligence économique, celle-ci s'inscrit dans un niveau macroéconomique.

Certains auteurs⁵³ aperçoivent que le concept d'intelligence économique est une exception française, et privilégient de ce fait, le concept d'intelligence compétitive, puisqu'au plan international on parle davantage d'intelligence compétitive⁵⁴.

⁵² BAUMARD P, 1991, Op. Cit, p 54.

⁵³ A l'instar d'HENRI DOU.

⁵⁴ BRUTE DE REMUR D, « Ce que intelligence économique veut dire ? », les éditions d'ORGANISATIONS, 2006, p 38.

Section 2. L'entreprise face à l'économie de la connaissance et au nouvel ordre concurrentiel

Après avoir parcouru les origines de l'IC, nous remarquons compte que celle-ci n'est pas une discipline récente, contrairement, elle a existait de tous les temps sous diverses désignations.

Si nous avons opté pour une seconde section abordant la montée en utilité de cette pratique au sein des entreprises contemporaines, c'est dans la finalité de porter l'accent, davantage sur ce que certains auteurs ont qualifié de l'ère de l'immatériel, environnement naturel de l'IC. Raison patente de l'intensification de la compétition mais, aussi de l'incertitude, d'où l'appel urgent à des instruments atténuant ce chaos, nous insinons par là l'IC.

Dans ce qui suit nous nous intéresserons plus au contexte contemporain, qui à notre avis confère davantage de légitimité et de nécessité à la mise en place de l'IC au sein des organisations, d'autant plus que celui-ci est caractérisé par la dominance prodigieuse de l'information ainsi que des mécanismes produisant et supportant celle-ci.

Toutefois, à peine cette réalité est admise, un tas d'interrogation s'impose aux chercheurs, économistes, aux gestionnaires et hauts managers des entreprises, qu'est ce que nous pouvons sous entendre par l'économie de l'immatériel? Qu'elles sont ses caractéristiques et ses implications sur les entreprises? Quels rôles joueront désormais l'information et la connaissance au sein des firmes? Quels seront les déterminants de l'organisation performante dans cette économie?

En l'occurrence tous les indicateurs révèlent que rien ne pourrait être comme avant, rien ne restera figé à l'éternité, ce qui a fait et fera le succès des firmes de nos siècles, est loin d'être ce qui l'avait fait pour celles de XVIIIe siècle, aujourd'hui plus qu'hier *the firms have to run faster and faster just to stay in place*⁵⁵, c'est-à-dire les firmes modernes doivent courir de plus en plus vite pour rester sur place.

⁵⁵ PORTER M, "What is strategy?" Harvard Business Review, November-December 1996, p 70.

Cette présente section, traite dans un premier temps ce que bien des auteurs ont nommé le nouvel environnement de l'entreprise, où la mondialisation et les nouveaux enjeux des entreprises sont à prendre en compte, puis dans un second temps, l'accent sera mis sur les mutations qu'a connu la concurrence inter-entreprises, et enfin, nous nous pencherons sur l'économie de XXI^{ème} siècle, et le rôle des technologies de l'information et de la communication dans son essor.

2.1. Le nouvel environnement des firmes

Il est devenu patent que la littérature de management regorge de concepts tels que mondialisation, globalisation, nouvel environnement international,...etc. en effet, personne ne peut nier même les profanes, la transformation de l'environnement des entreprises il y a quelques années, en définitive, c'est la structure même des économies qui a été affectée.

Dans cette perspective l'espace économique se trouve aujourd'hui plus large, qu'il ne l'a été auparavant, toutefois, le paradoxe animant cette ère est que l'espace s'élargit, mais les distances physiques et techniques entre agents économiques ne cessent de se raccourcir.

Au cœur de ces bouleversements amplifiés, se trouve l'entreprise contemporaine, et parvenir à concevoir les principaux enjeux qui en résultent pour celle-ci est notre objectif dans ce qui suit.

2.1.1. La mondialisation des économies

Un phénomène notoire de ce siècle est sans doute la mondialisation, avec ses dimensions multiples et indiscutables, a su rapprocher l'est de l'ouest, le nord du sud, et abolir les distances et les réticences de toutes natures, recelant davantage d'opportunités mais également de menaces et risques.

STIGLITZ ex-vice président de la banque mondiale l'a défini ainsi : « *La mondialisation est l'intégration plus étroite des pays et des peuples du monde qu'ont réalisé d'une part, la réduction considérable de coût de transports et des communications, et d'autre part la destruction de barrières artificielles à la circulation transfrontalière des biens et services, des capitaux, des connaissances et dans une moindre mesure des personnes*⁵⁶. »

⁵⁶ NONJON A et DALENNE P, « Mondialisation, genèse, acteurs et enjeux », ELLIPSES, 2004, p 50.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

A la lumière de cette définition, nous pouvons noter que la mondialisation induit une interdépendance accrue des économies jadis nationales, et cela de fait de l'accroissement d'une part, des volumes, et d'autre part de la variété des échanges transfrontaliers.

Cette nouvelle donne n'est pas sans avoir entraîné des répercussions à grande échelle, allant des modes de vie des individus, jusqu'au fonctionnement des firmes dans tous les pays du monde.

Par conséquent, la notion de mondialisation, implique la généralisation du système capitaliste, les mécanismes de marché mondialisé, le développement des transports, la suppression des distances grâce aux TIC. Ces phénomènes créent des interdépendances, morcellent les solidarités, désagrègent les valeurs établies, valorisent les vertus de l'éclatement, écrêtent les différences, ébranlent les structures sociales, accentuent les processus d'exclusion et de marginalisation, rendent précaires les politiques publiques et impuissants les Etats nationaux⁵⁷.

Comme l'a mentionné **DESGARDINS (1997)** dans son ouvrage⁵⁸ la mondialisation recouvre une triple signification, d'une part, une ouverture des marchés, suite à l'effondrement des barrières, les échanges se sont fluidifiés, d'autre part, un élargissement du champ de la concurrence, incitant ainsi les firmes à œuvrer hors de leurs frontières, et enfin, un effort d'insertion des Etats dans ce jeu international, malgré que ces derniers ont du mal à s'adapter à ce nouveau contexte⁵⁹.

Dans un univers qui subi les transformations à pleine force, l'entreprise doit œuvrer dans une logique de surveillance et de veille permanente pour répondre aux défis⁶⁰ qu'elle se doit de surmonter, disposer de l'information pertinente est corollaire de disposer de pouvoir, mais aussi d'une large marge de manœuvre.

Par ailleurs, cela rend nécessaire, pour les firmes, l'adoption d'une attitude plus proactive et interactive, supposant qu'elles aillent au devant des opportunités et menaces de leurs environnement concurrentiel, et qu'elles constituent un réseau adapté de collecte d'information, soutenant une véritable démarche d'IC.

⁵⁷ GIOVANNI BUSINO, « Les sciences sociales et les défis de la mondialisation », Revue Européenne des Sciences Sociales, XLIV-1134, 2006, p 33.

⁵⁸ DESGARDINS B, « Le nouvel environnement international », DUNOD, 1997.

⁵⁹ DESGARDINS B, « Le nouvel environnement international », DUNOD, 1997, p 02-08.

⁶⁰ DUHARD N et ALLAIN-DUPRE P, « Les armes secrètes de la décision », GUALINO EDITEUR, 1997, p 39.

2.1.2. Les nouveaux enjeux pour l'entreprise contemporaine

A l'instar de tous les phénomènes qui surgissent, la mondialisation a été l'auteur de plusieurs enjeux⁶¹ que l'entreprise doit surmonter pour survivre et se développer.

2.1.2.1. Enjeu d'ouverture et de compétition

Avec l'ouverture de nouveaux espaces économiques, dont l'accès naguère relève de l'impossible, un redéploiement géographique des opportunités économiques⁶² s'est réalisé graduellement.

En outre, le rôle des firmes est de percevoir et d'exploiter ses dernières avant qu'elles soient prises par des rivales, c'est ainsi que des réajustements des cibles pour identifier aisément et efficacement les opportunités qui se dessinent en l'horizon et l'adoption des structures appropriées susceptibles de les matérialisées deviennent nécessaire.

En effet, avoir un regard aigu et une vitesse d'exécution garantissent un avantage concurrentiel certain pour toute entreprise savant se servir amplement de ses sens.

La mondialisation marque l'intensification de la concurrence inter firmes, cette accentuation est due au double mouvement d'ouverture politico-réglementaire qui a fait bannir les obstacles à l'échange entre les économies et l'expansion phénoménale des nouvelles technologies qui ont fait du monde un village planétaire en si peu de temps.

Un bon nombre d'entraves qui freinaient d'antan les entreprises sont atténuées ou complètement abolis, les ambitions des concurrents déjà établis, ainsi que de nouveaux arrivants, ne cesse d'accroître, ce qui a engendré des comportements offensifs, sous tendant la soif immense de créer des avantages compétitifs inépuisables, et d'acquérir des positions inébranlables sur les marchés mondiaux.

⁶¹ LEMAIRE J-P, « Stratégies d'internationalisation », DUNOD, 1997.

⁶² LEMAIRE J-P, Op. Cit., p 42.

2.1.2.2. Enjeu d'adaptation

L'évolution incessante de l'économie, a eu pour répercussion la volatilité et la complexification de la demande, le standard de la qualité requise s'est hissé nettement ces derniers temps.

Pour espérer survivre dans un tel contexte, un effort d'ajustement continu est nécessaire, avoir une grande flexibilité de l'offre pour faire face à des attentes caractérisées de plus en plus, par un souci de personnalisation des prestations de la part des consommateurs.

Ne pas satisfaire les désirs des clients et des consommateurs se révèle extrêmement néfaste pour la firme, qui pourra déclencher son compte à rebours, et compter ses derniers instants avant de disparaître à jamais de l'arène concurrentielle.

2.2. Les nouvelles tendances de la concurrence inter-firmes

NAPOLEON avait avoué, nous dit le Mémorial: « *Je n'ai donc jamais été véritablement mon maître ; mais j'ai toujours été gouverné par les circonstances*⁶³.», nous amorçons cette sous section par cette aveu, car cela semble être l'état des entreprises contemporaines, dans la mesure où elles ne sont plus maître de leur destin dans la majorité du temps.

Après ce vif survol sur l'environnement actuel des firmes, une interrogation surgit, avec toutes ces transformations se trouve t-il que les comportements des entreprises ont suivi le même vecteur de changement ?

La réponse appropriée est : oui les comportements des entreprises ne sont plus les mêmes, le rythme de cette évolution paraît être dicté par des variables à la fois exogènes et endogènes aux firmes, ainsi la concurrence n'est plus cette concurrence pure et parfaite comme les néoclassiques le prônaient autrefois, il y a un certain temps la concurrence se trouve elle aussi touchée profondément par ces mutations incessantes.

La concurrence ou encore *competition* (terme anglais), ce concept qui s'est entassé en masse dans toutes les œuvres de management stratégique, et qui est même l'une de ses raisons d'être, son histoire est tellement riche qu'aucun des célèbre courants économiques, n'a abrité sa contribution en la matière.

⁶³ LEROY F, « La concurrence entre affrontement et connivence », VUIBERT, 2002, p 01.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Pour **BIENAYME (2002)**, la concurrence est : « *une suite de compétitions, jalonnées par des résultats d'étape où la trajectoire et le destin des concurrents comptent autant que les résultats d'un moment ou d'un trimestre donné, ...la concurrence apparaît donc comme un processus dont chaque acteur est en principe animé par la volonté de survivre.*⁶⁴ »

Cette définition tend à qualifier la concurrence d'une confrontation entre les acteurs économiques, circonscrite dans la durée, dont la motivation principale est de survivre et rester pérenne.

Toutefois, parler de concurrence sans évoquer la notion d'avantage concurrentiel considéré comme le centre nerveux de celle-ci, est, si superficiel, se livrer en concurrence sans détenir un avantage concurrentiel est comme partir en guerre sans armes, et l'un comme l'autre fragilise l'entreprise ou l'individu et le laisse enliser sans protection et sans espoir.

Avantage concurrentiel ou le *competitive advantage*, ce concept, qui a toujours fait le succès ou de l'échec des firmes, jadis, **PORTER** parlait d'avantage compétitif durable, de nos jours ce n'est plus le cas, ou peut être dans une moindre mesure tout avantage compétitif est temporaire.

De même que la nature même de ce dernier a changé, nous assistons progressivement à une combinaison d'avantages concurrentiels, autrement dit, les firmes se concurrencent en s'appuyant non seulement sur un avantage unique, mais sur plusieurs avantages, à la fois combinés.

Par conséquent, dans l'environnement contemporain, où les pressions concurrentielles ne cessent de s'intensifier et le progrès technologique ne cesse d'évoluer, la logique s'est renversée il ne suffit plus d'avoir un avantage compétitif plus ou moins durable qu'une firme peut reposer sur ses lauriers et se tenir à l'écart, car le principe fondateur de ce XXI^{ème} siècle est que tout avantage concurrentiel est éphémère.

Mais pourquoi ? Qu'est ce qui a fait que le caractère des avantages actuels est devenu si provisoire ?

⁶⁴ BIENAYME A, «Trois essais en économie industrielle », Cahiers de Recherche EURISCO, n° 2002-11, p 09.

2.2.2. L'hyper-concurrence, gagne de l'importance

Selon l'école de l'hypercompétition dont le fondateur est **D'AVENI (1995)**, l'univers présent des entreprises les rend plus agressives, et dans la quête persistante de la durabilité et de la rentabilité, ces dernières se livrent en concurrence violente, et dont les interactions dynamiques conduisent les firmes à franchir un processus interminable d'escalade, adoptant à chaque nouvel domaine un avantage concurrentiel différent.

La notion d'hypercompétition exprime une forme contemporaine de concurrence, conséquence directe de la turbulence accrue des marchés, d'une forte rivalité et donc, d'une exploitation difficile des rentes économiques sur le long terme⁶⁵.

Dans son ouvrage **D'AVENI** affirme que l'environnement actuel est caractérisé par des manœuvres concurrentielles agressives et rapides, où il faut réagir vite pour acquérir des avantages concurrentiels et détruire ceux des rivaux⁶⁶.

L'affrontement concurrentiel dans ce cas ne peut donc être compris que comme un phénomène par nature dynamique et complexe⁶⁷ dont les firmes les plus performantes sont celles qui arrivent à tirer profit non pas d'un avantage compétitif durable, mais d'une série d'avantages provisoires, exigeant une permanente remise en cause de leur propre position sur le marché.

Dans une perspective managériale la question est de savoir pourquoi les comportements hypercompétitifs sont de plus en plus répandus presque dans toutes les industries ?

En effet, un double mobile est au cœur de l'expansion de cette forme de concurrence cinglante, du moment, quelle exhorte les firmes à prendre des initiatives offensives et ne pas hésiter à perturber le *statu quo*, il n'est cependant pas question de restreindre celle-ci mais de l'alimenter davantage, afin que tout le secteur en bénéficiera.

⁶⁵ Roy P, « Les stratégies de renforcement du leadership de marché : stabiliser ou perturber la concurrence », Revue Française de Gestion, n° 148, 2004, p 209.

⁶⁶ D'AVENI R, Op. Cit., p 233.

⁶⁷ LEROY F, « L'affrontement dans la relation de concurrence », Revue Française de Gestion, n° 148, 2004, p 184.

2.2.3. La coopération inter-entreprises

A l'instant même où la concurrence entre firmes s'est considérablement accentuée, les relations entre celles-ci sont devenues à la fois plus tendues et plus complexes, mais particulièrement, plus ambivalentes, en effet, les dimensions classiques de la compétition sont entrain de céder la place à de nouvelles formes de rivalités composées d'un mix de compétition et de coopération⁶⁸, nous faisons référence à la coopération.

Nous assistons progressivement, à une multiplication des accords de coopération entre les entreprises rivales, à partir de milieu des années 1980. Dès lors coopérer et concurrencer sont ancrés dans les mœurs des firmes modernes.

La coopération, ce construit⁶⁹ qui a vu le jour grâce à **NOORDA RAY**, le fondateur de **NOVELL**, combinant ainsi les mots compétition et coopération, pour faire référence aux agissements des firmes qui coopèrent dans un domaine et concurrencent dans un autre, cependant ce dernier est popularisé par **NALEBUFF** et **BRANDENBURGER** (1996)⁷⁰.

Toutefois, la coopération peut être définie comme : « *Une relation entre deux acteurs où les deux dimensions de la relation sont divisées entre activités. Ceux-ci peuvent être des individus, des unités, des organisations, des alliances ou des réseaux formalisés. Se concentrant sur la simultanéité de liens de la coopération et de la concurrence.*⁷¹ »

Cette définition affirme que la coopération n'est pas une relation exclusive entre les firmes, et celle-ci fait mêler d'autres niveaux tels que les réseaux et les alliances.

De surcroît, le nombre de travaux de recherche traitant ce thème s'est exacerbé, singulièrement, ceux anglophones, selon ces derniers *ce phénomène de coopération a gagné de l'importance dans l'ère de l'information et des télécommunications, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont joué un rôle important dans la confusion des limites des organisations et la formation des réseaux de firme.*

⁶⁸ DRIR M, « Le management d'entreprise au service de la gestion des villes », dans le projet de recherche M 00520060050, intitulé INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET MANAGEMENT TERRITORIAL, 2008, p 01-19.

⁶⁹ LEROY F et YAMI S, « Stratégie de coopération, rivaliser et coopérer simultanément », DEBOECK, 2010, p 05.

⁷⁰ NALEBUFF B et BRANDENBURGER A, « Co-opétition », DOUBLEDAY, 1996.

⁷¹ LEROY F et YAMI S, Op. Cit., p 32.

Dans ces réseaux, les firmes rivales coordonnent conjointement leurs ressources et compétences pour développer de nouveaux produits et marchés. Ultérieurement ces dernières se livrent en compétition sur ce marché créé conjointement⁷².

Cette définition Anglophone rejoint celle française en ce qui concerne les caractéristiques de l'environnement actuel des firmes, particulièrement l'essor des TIC, a engendré une confusion patente des frontières des organisations, et en mettant plus l'accent sur la dimension des réseaux qui est un préalable aux comportements coopétitifs, celle-ci argue que dans un tel réseau les firmes collaborent à priori dans le développement de nouveaux produits et la création de nouveaux marchés communs, pour se concurrencer à postériori sur ceux-ci.

2.3. L'ère de l'immatériel, l'économie de l'information et de la connaissance

De nombreux auteurs ont prédit le changement d'ère et l'avènement d'une nouvelle société dont le tangible ne fait plus poids, ainsi **BELL** a été l'un des premiers à vraiment théoriser ce type de société et à lui donner un nom, en l'occurrence celui de « *Société postindustrielle* », et ce, en 1976. Selon cet auteur, elle se caractériserait par cinq aspects fondamentaux :

- le passage d'un système de production de biens matériels à celui d'une économie de services ;
- la transformation des structures de l'emploi dans le sens d'une prédominance de professionnels et de techniciens hautement qualifiés,
- l'aspect central d'un savoir théorique générateur d'innovation et de croissance économique ;
- l'émergence de nouvelles technologies de l'esprit ;
- une maîtrise toujours accrue des développements techniques et sociaux⁷³.

Pour synthétiser, la société que **BELL** a qualifié de postindustrielle et que d'autres ont désigné de société de savoir ou de l'immatériel, celle-ci n'est rien d'autre qu'une société gouvernée par l'information et la connaissance, autrement dit, ces deux dernières ne sont plus considérées comme ressources facilitant la production, mais comme des produits eux-mêmes.

⁷² ABDALLH FARAH et WADHWA ANU, « Collaborating with your rivals: identifying sources of cooperative performance », Conference CBS- Copenhagen Business School, DENMARK, JUNE 17-19, 2009, p 02.

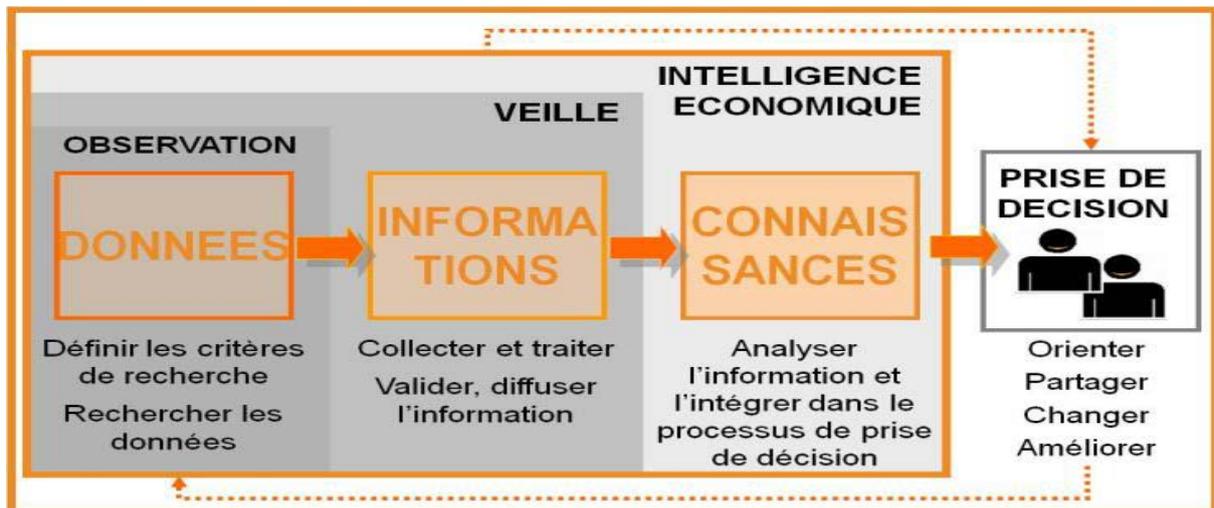
⁷³ CERQUI DANIELA, « La société de l'information entre technologies de la communication et technologies du vivant : l'immortalité par la maîtrise du code », Revue Européenne des Sciences Sociales, XL-123, 2002, p 171.

2.3.1. Connaissance versus information

Les notions d'information et de connaissance demeurent souvent confondues, toutefois, **LEVET** les différencie ainsi : « *la connaissance est d'abord une capacité d'apprentissage et une capacité cognitive, alors que l'information reste un ensemble de données formatées et structurées. La propriété essentielle de la connaissance est de pouvoir par elle-même engendrer de nouvelles connaissances, alors que la reproduction de l'information s'effectue simplement par duplication. La connaissance est composée non seulement d'informations à caractère public, mais aussi de savoir-faire inexprimables formellement et donc difficilement transférables. Ils sont incorporés dans les individus et les organisations, autrement dit, ils ne peuvent pas être isolés de leur environnement. La création de connaissances nouvelles apparaît, par conséquent, comme un processus d'apprentissage.*⁷⁴ »

Par conséquent, nous pouvons attester que l'IC est à l'interface de l'information et de la connaissance engendrée comme l'illustre la figure suivante :

Fig. I.06. Le processus de transformation des données en connaissances.



Source : MONINO J-L, « L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique », Research Network on Innovation, Working Paper n° 27/ 2012, p 7.

De part, cette figure nous pouvons arguer que la veille constitue, par excellence l'instrument permettant à la firme d'internaliser les informations, venant de l'environnement extérieur, à priori, sous la forme de données brutes.

⁷⁴ LEVET J-L, Op. Cit., p 40-41.

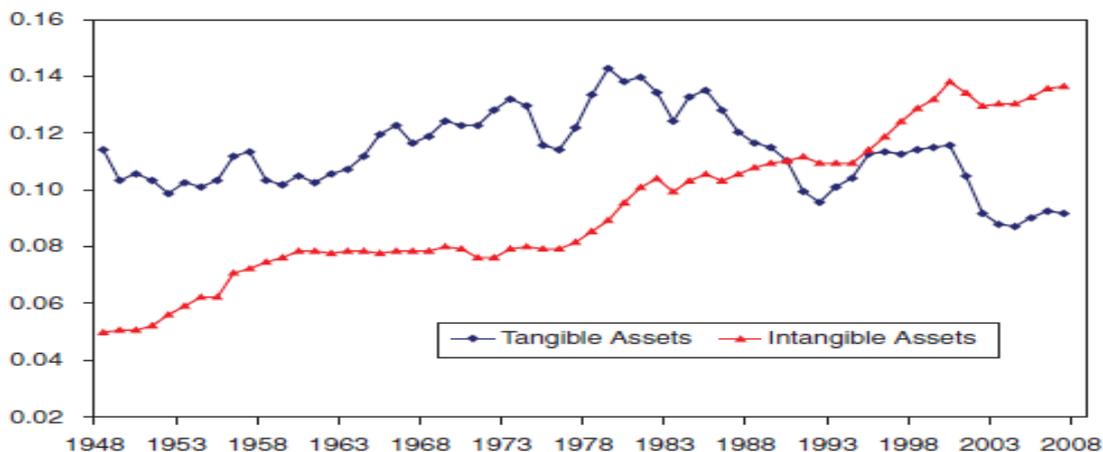
Puis l'Intelligence transforme ces informations en connaissances, notamment, tout en étant épaulé par le mécanisme d'apprentissage organisationnel.

2.3.2. Conceptualisation de l'économie de l'immatériel

L'économie de l'immatériel, semble se situer en rupture avec les formes d'économie les plus traditionnelles, les plus anciennes⁷⁵, ce qui induit un passage obligatoire de l'économie du matériel à celle de l'immatériel, une telle mutation exige d'une part, que tout un chacun soit en permanence entraîné d'apprendre puisque la masse d'informations en circulation rend tout savoir obsolète dès le moment de son acquisition, mais elle propose d'autre part, des moyens de satisfaire à cette constante soif de savoir : les TIC⁷⁶.

Toutefois, la prochaine figure fait paraître le décalage marqué en termes d'investissement en actifs matériels (Bleu) et ceux immatériels (Rouge) aux Etats Unis entre 1948 et 2008, le constat est que la tendance s'est amplement renversée, autrement dit, l'investissement en actifs immatériels s'accroît au détriment de l'investissement en actifs matériels, **CHURCHIL** avait bien raison lorsqu'il a prédit que les empires de l'avenir, seront ceux de l'esprit.

Fig. I.07. Le développement des actifs immatériels aux États-Unis.



Source : GUELLEC D, MADIÉS T et PRAGER J-C, « Les marchés des brevets dans l'économie de la connaissance », Rapport de Conseil d'Analyse Economique, 2010, p 08.

⁷⁵ PAILLIART ISABELLE, « La société de l'information : une société contradictoire ? », Revue Européenne des Sciences Sociales, XL-123, 2002, p 56.

⁷⁶ FARINAZ FASSA, « Société de l'information : quel savoir pour quel avenir ? », Revue Européenne des Sciences Sociales, XL-123, 2002, p 120.

GUILHON directrice générale de SKEMA business school a défini l'économie de la connaissance ainsi : « *l'économie de la connaissance constitue la réalité de l'environnement économique mondial, celui où la part de la connaissance et celle des facteurs intangibles deviennent plus importantes dans les facteurs de production.*⁷⁷ »

Toutefois, selon **FORAY** (2000) cette économie est la résultante d'un double phénomène :

- une tendance longue relative à l'augmentation de la ressource consacrée à la production et la transmission des connaissances ;
- un changement technologique majeur avec l'avènement des TIC⁷⁸.

Toute transformation et progression de la connaissance est au confluent de ces deux phénomènes, ainsi l'effet sera sans doute reflété sur l'économie globale.

2.3.3. Les caractéristiques de l'économie de l'information et de la connaissance

Les observations symptomatiques d'une économie de la connaissance ou encore ce capitalisme cognitif⁷⁹, et ce, sans prétendre l'exhaustivité, sont : une innovation permanente au rythme accéléré, et une forte réorientation des tendances d'investissement vers l'intangible.

- Une innovation permanente au rythme accéléré

Cette économie connaît une phase d'innovation radicale au sens de SCHUMPETER « la destruction créatrice », pour lui, en innovant, l'entrepreneur détruit l'ordre établi au travers du processus de la destruction créatrice.

Il découvre des opportunités de profit cachées, issues d'une utilisation sous-optimale des ressources⁸⁰.

⁷⁷ DIBIAGGIO L et MESCHI P-X, « Le management dans l'économie de la connaissance », PEARSON, 2010, p 03.

⁷⁸ FORAY D, « L'économie de la connaissance », LA DECOUVERTE, 2000, p 18.

⁷⁹ DUTRAIVE Véronique, « Économie fondée sur la connaissance et théories récentes de la firme », Revue de l'Économie Industrielle, n° 124, 4^e trimestre 2008, p 61.

⁸⁰ ROY P et LAURENCE LEHMANN-ORTEGA, « Les stratégies de ruptures, synthèse et perspectives », Revue Française de Gestion – N° 197, 2009, p115.

Cependant, cela implique non seulement de nouvelles technologies mais aussi de profondes transformations organisationnelles des firmes et des marchés ainsi que des modes de régulation, à un rythme de plus en plus accéléré. De ce fait, le capital humain est au centre de développement et de consolidation de cette dernière.

DRUCKER définit l'innovation comme la compétence du futur⁸¹, ainsi **AMIDON** l'a défini comme : « *un système de valeur, sachant que 95% ont une aptitude à avoir une idée, 50% ont la capacité à exploiter une idée mais seul quelques idées deviendront produits. Cependant l'innovation est indispensable à la compétition de demain.*⁸² »

Par conséquent, l'innovation est l'un des principaux facteurs de croissance économique. Face à une concurrence qui ne cesse de s'intensifier, l'innovation constitue un facteur clé de différenciation et de valeur ajoutée pour l'économie fondée sur la connaissance afin d'assurer une croissance durable.

- Réorientation des tendances d'investissement vers l'intangible

De surcroît, cette dernière est marquée par une expansion des industries « intensives en connaissance » et au poids des emplois très qualifiés⁸³. Dans ce contexte, les actifs immatériels sont devenus stratégiques, car ils sont à la base de l'avantage concurrentiel des firmes dans ce type d'économie. Ainsi, L'immatériel est aujourd'hui le facteur clef de la croissance des économies développées.

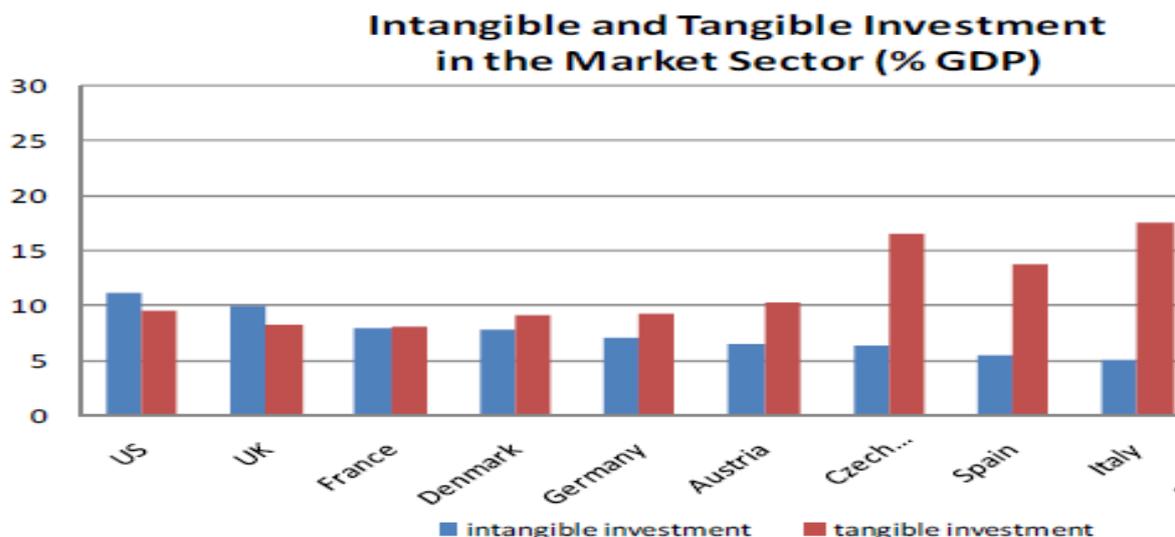
Ce que miroite parfaitement le figure n° 07, en effet, les économies développées telles que les USA, UK (United Kingdom), la France sont toutes des économies dont la part de l'intangible est plus intense ou équivalente à la part du tangible dans les secteurs d'activité, ce qui justifie dans une grande mesure l'avance de ces dernières au détriment de celles qui privilégient encore le tangible.

⁸¹ DEBRA M. AMIDON, « Innovation et management des connaissances », Editions d'ORGANISATION, 2001, p 10.

⁸² DEBRA M. AMIDON, Op. Cit., p 13.

⁸³ FORAY D, Op. Cit., p 24.

Fig. I.08. L'importance des investissements immatériels.



Source : GUELLEC D, MADIÉS T et PRAGER J-C, « Les marchés des brevets dans l'économie de la connaissance », Rapport de Conseil d'Analyse Economique, 2010, p 08.

Enfin, Elle génère de nouvelles formes de concurrence fondées sur la qualité et le temps qui entretiennent en retour le besoin d'innovations. Elles tendent à établir la production à proximité des marchés⁸⁴.

Ces deux caractéristiques sont complémentaires, sachant que l'être humain est au centre de progrès et d'innovation quelque soit sa nature, l'attention doit être portée davantage sur cette force motrice des économies, et faire en sorte que tous les moyens soient mis à sa disposition pour espérer un rendement plus vigoureux.

2.3.4. Les technologies de l'information et de la communication (TIC)

L'explosion des TIC ou ICT Information and Communication Technologies en anglais, et leur diffusion croissante dans les différents niveaux du tissu économique, nous amène à s'interroger dans un premier temps de quoi s'agissent-elles ? Et dans un second, de leur impact sur l'économie et particulièrement sur l'entreprise ?

⁸⁴ AMABLE B et ASKENAZY P, « Introduction à l'économie de la connaissance », Contribution pour le rapport UNESCO *Construire des sociétés du savoir*, 2004, p 18.

2.3.4.1. Définition des TIC

Ce facteur structurant de l'économie de la connaissance, regroupe les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations principales de l'informatique, de l'internet et des télécommunications⁸⁵.

Comme l'a souligné **JAKOBIAK (2002)**, il est impossible d'établir une liste exhaustive des nouveaux usages des TIC, il demeure admissible de distinguer comment ? Et où ? Nous pouvons inclure ces dernières pour faciliter et améliorer notre travail :

- Dispositif de saisie numérique des informations informelles (saisie vocale) ;
- Dispositif d'amélioration de la communication interne, de l'Intranet ;
- Dispositif de téléconférences pour améliorer, en particulier, le travail des groupes d'experts⁸⁶.

Ces utilisations des TIC, favorisent et accroissent l'efficacité de l'IC au sein des organisations, ce qui rend l'usage des TIC primordial en IC.

2.3.4.2. L'impact des TIC sur les économies et les firmes

Cette extension des TIC ouvre depuis plusieurs années des perspectives considérables d'amélioration de l'efficacité des entreprises et de l'économie dans son ensemble, non seulement dans les secteurs qui produisent ces technologies, par exemple l'industrie du logiciel ou du semi-conducteur, mais plus largement dans l'ensemble de l'économie, qui trouve grâce à elles les moyens d'innover, de changer, et d'évoluer⁸⁷.

Les TIC peuvent affecter tous les niveaux de la firme dans la mesure où elles touchent: la structure organisationnelle, le fonctionnement de la firme, ainsi que les orientations stratégiques de celle-ci.

⁸⁵ SEGUENI Fadhila, « L'analyse de la démarche de knowledge management au sein de l'entreprise publique Algérienne, cas de l'entreprise SONATRACH », thèse de magistère, UMMTO, 2011, p 44.

⁸⁶ JAKOBIAK F, « L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser », Editions d'ORGANISATION, 2004, p 72.

⁸⁷ LEVY M et JOUET J-P, « L'économie de l'immatériel, la croissance de demain », Rapport de la Commission sur l'Economie de l'Immatériel, 2006, p 29.

- **La structure organisationnelle et TIC**

Elles ont fait éclater de nouveaux modèles d'entreprise, comme les entreprises réseaux, entreprise virtuelles, ...l'essence de ce développement est de dépasser la multiplication des activités et des fonctions au sein des firmes.

Avec la domestication des TIC, l'organisation peut se recentrer sur certaines activités dites stratégiques, et externaliser ou automatiser celles qui le sont moins. Cependant, nous pouvons considérer que les TIC ont assuré la transition des anciennes structures organisationnelles à de nouvelles plus flexibles et plus aplaties mais surtout plus adaptées au contexte économique actuel.

- **Les TIC et le fonctionnement quotidien de l'entreprise**

L'autre bien fait de l'intégration des TIC au sein des organisations est que l'écran de fumée qui séparait jadis les entreprises de leurs clients s'efface. L'appréhension de la demande, devenue plus volatiles, devient de plus en plus objective grâce à la mise en place de bases de données et au développement de multiples outils informatiques (outils dédiés type CRM *customer relationship management...*)⁸⁸.

Au-delà de la compréhension des intentions des clients, les TIC améliorent les possibilités de les suivre, de personnaliser les produits, de renforcer leur qualité et modifient profondément la nature de la relation.

Nous estimons que c'est le cas notamment de la distribution qui a déserté les canaux essentiellement physique, à présent l'usage d'Internet comme support de vente et la remise en cause des intermédiaires traditionnels (agences de voyage, courtiers en produits financiers...) ne cesse de s'accroître et gagner tous les terrains de l'économie.

⁸⁸ LEVY M et JOUET J-P, Op. Cit., p 30.

- Les nouvelles orientations stratégiques des entreprises et les TIC

Les TIC ont atténué les barrières traditionnelles inter-firmes, engendrant cette ouverture progressive de l'entreprise par la prolifération des opportunités d'alliances et de partenariats qui s'imposent à elle.

De ce fait, ces dernières peuvent développer les fonctionnements en réseaux dans des soucis divers allant du souhait de réduire leurs coûts de transactions, développer des stratégies communes, réaliser des économies d'échelle, jusqu'à faire face à des investissements en R&D très importants.

Par conséquent, ces changements accélèrent la capacité de croissance des économies. Le fait, est que les TIC représentent désormais une part essentielle des gains de productivité : d'après les estimations disponibles, entre 1995 et 2000, les TIC auraient ainsi contribué à la croissance du PIB à hauteur d'un tiers aux États-Unis et d'un quart en France et auraient représenté 60 % des gains de productivité enregistrés par ces deux économies⁸⁹.

Cette tendance sera encore accrue au cours des années suivantes. Les TIC sont à l'économie de l'immatériel ce que le développement de l'électricité a été pour le modèle industriel. Elles sont à la fois la machine de révolution mais aussi son aboutissement.

⁸⁹ GUEDOU B (DGTPE) et LELARGE C (INSEE), « Impact macro et microéconomiques des technologies de l'information et de la communication », Mission pour l'économie numérique, Rapport du Groupe de Travail, 2006, p 49.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Par conséquent, l'IC est devenue plus qu'une obligation pour les entreprises de notre ère. Le constat évident, est que les firmes ont besoin de cette dernière plus qu'avant s'est considérablement corroboré, nous avons énuméré les particularités de l'univers présent des firmes, et la première était que ces dernières sont entrées volontiers ou non dans l'ère de l'économie de l'information et de la connaissance, or l'information et la connaissance constituent le cœur battant de l'IC, toutefois cette expansion phénoménale n'a pas eu lieu sans la contribution des TIC, qui ont à la fois enrichi et facilité le fonctionnement de l'IC dans les organisations.

De surcroît, le poids de la mondialisation avec les diverses mutations engendrées, ont fragilisé les firmes, par une incertitude croissante, une complexification oppressante, et une concurrence écrasante, là encore l'IC trouve toute sa marge de manœuvre étant donné, que son apport principal réside dans l'aide à la décision, en éclairant les zones d'ombres, grâce à la compréhension des informations externes et internes, en d'autre vocable celle-ci permet au décideur de bénéficier d'une palette décisionnelle⁹⁰ plus élargie.

Les évolutions qui ont modifié en profondeur l'environnement des firmes, se sont accompagnées de bouleversement des pratiques concurrentielles classiques, le temps des comportements concurrentiels traditionnels s'est révolu, laissant ainsi place à de nouvelles formes telles que l'hyperconcurrence et la coopération inter-firmes.

Et dans l'une comme dans l'autre l'IC se place au centre, a priori, si celle-ci est fondée essentiellement sur la rivalité, IC permettra à l'entreprise à la fois de se renseigner sur ses concurrents et de développer une capacité de déstabilisation de ceux-ci⁹¹.

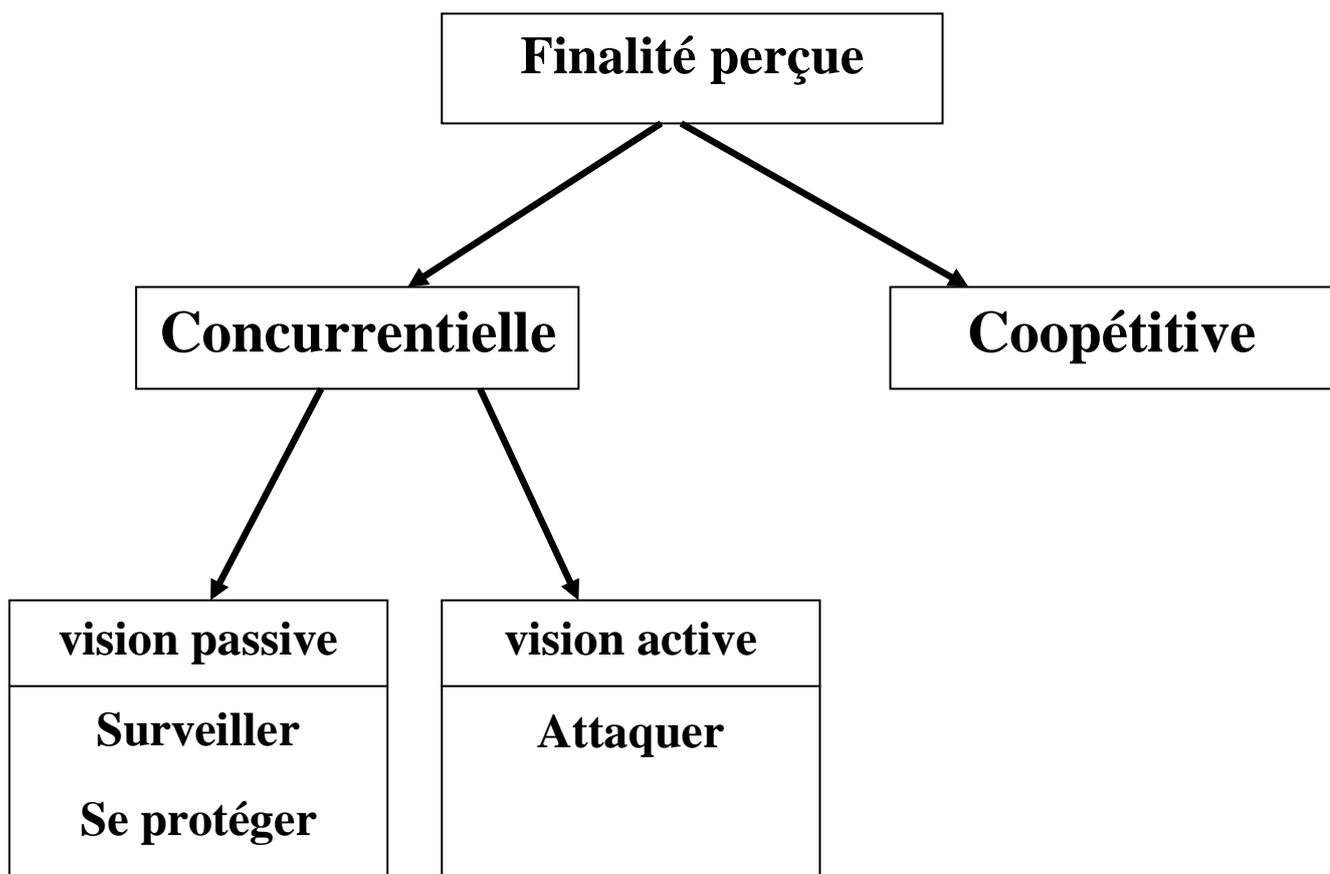
Néanmoins, il ne faut pas omettre que la logique de réseau est le point focal de l'IC, se traduisant par des échanges d'informations qui nourrissent celle-ci, en effet, cette dimension ne sera jamais atteinte sans l'existence d'une coopération interfirmes, les capacités d'accéder à des informations pertinentes croissent lorsque l'entreprise fait partie d'un réseau.

⁹⁰ SALVETAT D et LE ROY F, « Coopétition et intelligence économique », Revue Française de Gestion, n° 176, 2007, p 148.

⁹¹ SALVETAT D et LE ROY F, Op. Cit., p 147.

Conséquemment, l'analyse de l'environnement en vue de trouver des partenaires, vient enrichir les missions de l'IC. Nous pouvons confirmer que la tâche de l'IC est hybride, dans la mesure où, outre les fronts concurrentiels, elle décèle les pôles coopératifs.

Fig. I. 09. Les finalités de l'intelligence compétitive.



Source : GUILHOON A, « Intelligence économique dans la PME, visions éparses, paradoxes et manifestations », L'HARMATTAN, 2004, P 142.

Section 3. L'intelligence compétitive à travers ses composantes, acteurs et outils

Les diverses mutations qu'a connu l'environnement de l'entreprise, et qui se sont accentuées récemment, en particulier, avec l'avènement de la société du savoir, ont laissé l'exercice de ses fonctions quotidiennes, tributaire du degré de connaissance qu'a cette dernière de son entourage.

Aucune organisation ne pourra appréhender son environnement, sans l'appropriation d'informations qui le démystifie, et qui serviront à éclairer celle-ci dans ses décisions journalières, d'or et déjà la question appropriée qui convient que chaque entreprise se pose est : comment se procurer les informations utiles ? En effet, un bon nombre d'autres interrogations succèdent cette réflexion, et qui sont d'autant plus pertinentes que la première de genre quelle type d'informations chercher ? Où ? Comment ? Qui va s'en chargé ?...etc.

L'information tend à devenir l'une des ressources stratégiques des organisations, à condition qu'elles aient l'habilité suffisante de l'exploiter à bon escient, et de faire de celle-ci la plateforme de construction d'avantages compétitifs perpétuels.

A ce stade, l'IC est la manifestation même, de l'exploitation performante de l'information au sein des firmes, il est impératif de cerner ce processus par lequel elle collecte, traite et exploite l'information, nommé **Veille** dans un premier temps. Ensuite évoquer l'importance de sa seconde composante, la **sécurisation du patrimoine immatériel** englobant ainsi informations et connaissances, collectées et construites à travers le temps. Et enfin, pour ne pas se cantonner trop dans la passivité et subir continuellement son environnement, elle agit sur son environnement, et le façonne par des **actions d'influence** plus au moins offensives à moyen et long terme.

3.1. Les composantes de l'intelligence compétitive

3.1.1. La veille stratégique, s'informer pour décider et agir

L'entreprise et son environnement s'influencent mutuellement, depuis, l'organisation n'est plus considérée comme un système fermé, dès lors se mettre à l'observation et à l'écoute de ce dernier, s'impose comme un facteur essentiel de développement et de réussite des firmes.

Mettre en place la veille stratégique, rend cette écoute effective, et l'observation attentive de l'environnement, envisageables, toutefois, nombreuses sont les entreprises qui continuent à croire en son inconcevabilité et aux moyens faramineux qui doivent être mis en œuvre.

Veille, radar, vigie, scanning,...sont tous des concepts utilisés dans la littérature de l'IC, pour faire référence au fait que l'entreprise soit éveillée et dépasse ainsi, l'aveuglement qui pourra se payer par sa disparition définitive.

La veille stratégique est un processus informationnel volontariste à travers lequel les organisations se mettent à la recherche des informations, suite à un besoin exprimé par ses acteurs économiques, en effet, ces informations sont tournées vers le futur, ce qui leur confère leur caractère prospectif.

RIBAULT l'a défini comme : « *la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir.* »⁹²

En outre, la veille stratégique a pour finalité principale, d'épauler les managers de l'entreprise dans la prise de décision, en fournissant les éléments d'informations qui leur manquent, de ce, fait celle-ci contribue à atténuer l'incertitude engendrée de la complexité et du dynamisme de l'environnement d'une part, et de pallier à la rationalité et l'attention limitée des décideurs d'autre part.

La veille est un outil qui sert à scruter l'environnement, afin d'identifier les orientations stratégiques les plus pertinentes pour l'entreprise.

⁹²HERMEL Laurent, « Maitriser et pratiquer ...veille stratégique et intelligence économique », 2^e édition, AFNOR, 2007, p 2.

3.1.2. Le cycle de la veille

La mise en place d'une veille stratégique et l'exploitation de celle-ci, nécessite un certain nombre de phases cycliques, que nous allons parcourir dans ce qui suit: identifier et exprimer des besoins en information, collecter l'information, exploiter les informations collectées et enfin diffuser les informations traitées.

3.1.2.1. Identifier et exprimer des besoins en information

Toute entreprise aura peu ou prou d'interrogation à solutionner selon son domaine d'activité, les compétences de ses cadres dirigeants et la complexité de l'environnement dans lequel elle s'inscrit.

L'expression des besoins consiste à traduire les orientations stratégiques en axes de développement. Des décisions à prendre peuvent alors être identifiées sur chaque axe de développement. Enfin, ces axes sont traduits en zones prioritaires de recherche en recensant les questions opérationnelles sur lesquelles il serait utile d'avoir de l'information⁹³. Etape cruciale, est pourtant loin d'être perçue comme indispensable par les firmes.

Toutefois, ce besoin émane d'une insuffisance de données lors de la prise de décision, de l'avènement d'un problème de type opérationnel, à l'occasion d'une comparaison de l'entreprise avec ses concurrentes, bref, les causes de sensation d'un besoin informationnel sont multiples, ce qui est d'autant plus crucial est de savoir et d'être apte à formuler et exprimer clairement ce besoin, car si certains besoins sont facilement identifiables comme le choix d'une technologie, d'autres le sont beaucoup moins.

Conséquemment, cette formulation précise des besoins en informations, servira de fil conducteur de recherche, épargnera les efforts, les moyens et le temps requis, inversement, dans le cas où le besoin est mal exprimé la veille sera en tous azimuts, ainsi l'attention des veilleurs sera dispersée, ce qui réduira considérablement son efficacité.

⁹³ HASSID L, JAQUE-GUSTAVE P et MOINET N, « Les PME face au défi de l'intelligence économique, le renseignement sans complexe », DUNOD, 1997, p 61.

3.1.2.2. Rechercher et collecter l'information

Cette seconde phase, dont la réussite dépend nettement de l'efficacité de la phase précédente, est dédiée à délimiter outre l'environnement à scruter, les sources d'informations susceptibles de satisfaire la requête que doit mener la firme.

Souvent l'information dont a besoin la firme est disponible quelque part, en effet, nous distinguons principalement deux type de sources : formelles et informelles, et ce, sans aucune prétention à l'exhaustivité, particulièrement, que plusieurs classifications coexistent.

Les sources formelles : réunissent les sources qui susceptible d'être enregistrée sur un support quelconque (supports magnétiques, papier, films, ...).

Ce type de source englobe l'ensemble des informations provenant de la presse spécialisée et la presse de vulgarisation, les livres, les banques de données, les diverses études réalisées, films, brevets qui présente une source privilégiée d'accès aux informations techniques, ...etc.

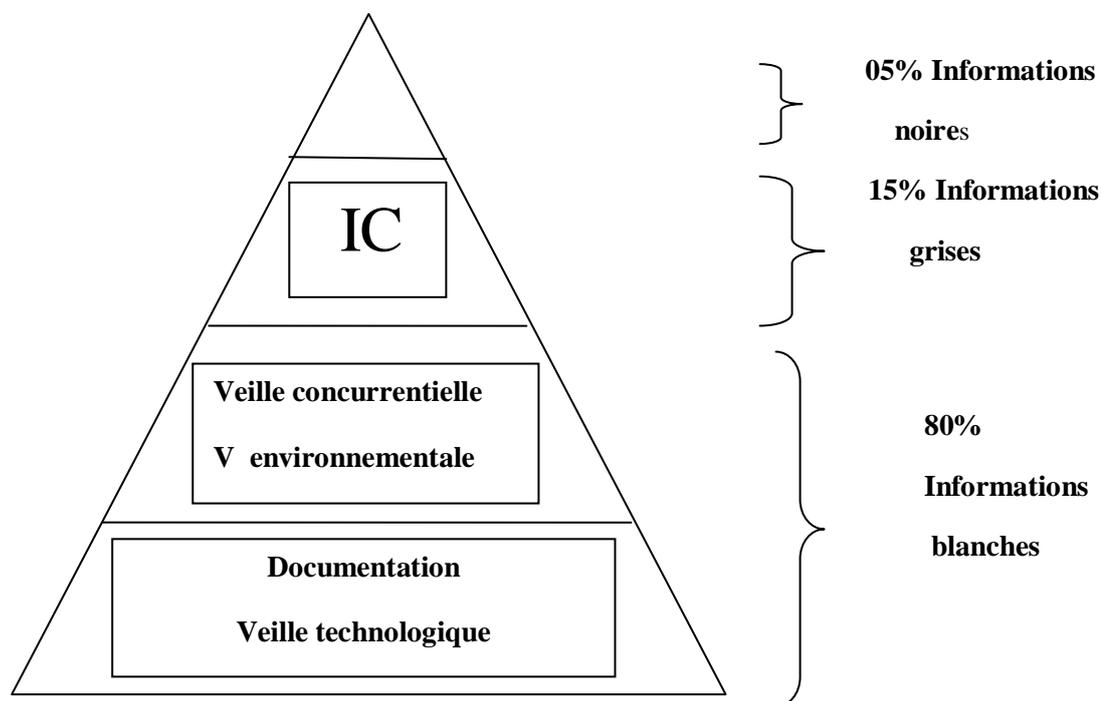
Les sources informelles : regroupent toutes les sources n'appartenant pas à celles déjà citées, il s'agit, généralement de sources non publiques, en outre, la source non formalisée peut être les clients et les fournisseurs de l'entreprise, les salons professionnels, les concurrents, les clubs, les congrès,...etc.

La majeure partie des informations dites informelles sont considérées les plus utiles pour les firmes, toutefois, il importe de noter que ce type d'informations est, par excellence, le résultat de la création des réseaux relationnels, dont l'aptitude à irriguer les organisations par des informations pertinentes est jugée incontournable.

Néanmoins, les informations auxquelles l'entreprise a besoin d'accéder ne sont pas toutes du même nature, et l'expérience prouve que plus leur intérêt stratégique est élevé, plus elles sont cachées, et plus leur acquisition est difficile.⁹⁴D'où le scénario de l'information blanche, grise et noire, illustrées dans la prochaine figure :

⁹⁴ BLOCH A, « L'intelligence économique », 2^e édition, ECONOMICA, 1999, p 29.

Fig. I. 10. Les trois grands types de l'information.



Source : BLOCH, « Intelligence économique », ECONOMICA, 1999, p 29.

L'information blanche, est disponible à hauteur de 80%, et dont la rentabilité est élevée. La plupart du temps, cette information est disponible au sein même de l'entreprise.

L'information grise est disponible à hauteur de 15%, bénéficie d'une rentabilité plus élevée, en effet, cette information est légalement obtenues, mais elle est plus difficile à obtenir que la précédente, ce qui accentue sa valeur.

L'information noire est quasiment pas disponible (5%), elle est donc illégale, elle relève de l'espionnage et n'est donc pas rentable, puisque son obtention comporte un risque particulièrement élevé.

Cependant, le type d'information recherché détermine le type de source à consulter, par exemple, si le décideur a besoin d'une information commerciale, le veilleur ne doit pas perdre son temps à rechercher auprès des banquiers, ou encore des consultants.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Par conséquent, identifier dès le départ le type d'information recherchée, facilite la phase de recherche et collecte des informations dans le cycle de veille, et ce, par la distinction des sources susceptibles d'abriter l'information requise.

Enfin, la figure ci-dessous, présente les diverses sources à consulter pour se procurer des informations de type concurrentielles, commerciales, technologiques, ou encore environnementales, et ce, en mettant en avant l'importance relative de chacune de ces sources en fonction de l'information requise, par exemple, les publications professionnelles ont un intérêt indéniable dans l'acquisition de l'information technologique.

Fig. I.11. Les informations recherchées et les sources à consulter.

	Publications Professionnelles		
	Publications Généralistes		
Publications professionnelles		Salons Professionnels	Salons Professionnels
Publications généralistes	Réseau de Vente	Publications Professionnelles	Publications professionnelles
banquiers			Publications généralistes
Fournisseurs	Fournisseurs	Publications généralistes	consultants
		consultants	
		Banquiers	banquiers
			fournisseurs
Clients	Clients	Fournisseurs	Clients
Information concurrentielle	Information Commerciale	Information technologique	Information Environnementale

Source : BLOCH A, 1999, p 59.

3.1.2.3. Exploiter les informations collectées

Les informations éparses appropriées par l'organisation, doivent faire préalablement, l'objet d'une exploitation consistant à valider, traiter, analyser et synthétiser les informations recueillies, en effet, c'est ce processus qui conditionne la valeur de cette dernière pour ses utilisateurs.

Exploiter les informations collectées par la firme, consiste dans un premier temps à valider celles-ci en fonction de la fiabilité des sources, dans un second temps, rassembler les données appropriées par les différents canaux, les traiter, et les analyser, dans le but d'en faire une synthèse cohérente à travers l'exploitation minutieuse des diverses données, de les combiner, pour conférer un sens et une valeur ajoutée pour l'acteur économique qui s'en servira.

A ce niveau, l'interprétation des informations apparaît cruciale, dans la mesure où, elle permet de dégager une image riche et synthétique de la panoplie d'informations traquées.

Toutefois, ce qui mérite d'être évoqué, est que l'IC se caractérise par ses objectifs extrêmement précis, par conséquent ce n'est pas toutes les informations détenues par l'entreprise qui vont être traitées, mais celles qui renvoient exclusivement aux objectifs fixés.

Par conséquent, cette étape de veille est indispensable, puisque elle confère le caractère stratégique pour la donnée brute collectée à partir de l'environnement extérieur de l'entreprise, reste que celle-ci soit mise à la disposition des utilisateurs au bon moment, sous la meilleure forme, et, cela relève de l'étape suivante : diffusion des informations.

3.1.2.4. Diffuser les informations

Comme le rappelle le Général **GUYAUX** : « *une information n'a de valeur que si elle parvient au bon moment et sous la forme voulue à la personne qui en a l'emploi*⁹⁵. », cette citation résume parfaitement, les fonctions que doit remplir cette phase de veille, idéalement l'information traitée doit circuler dans l'organisation de manière à la rendre disponible chez tous ceux qui ont besoin, dans les conditions optimales de délais et de qualité.

⁹⁵ BLOCH A, Op. Cit, p 22.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

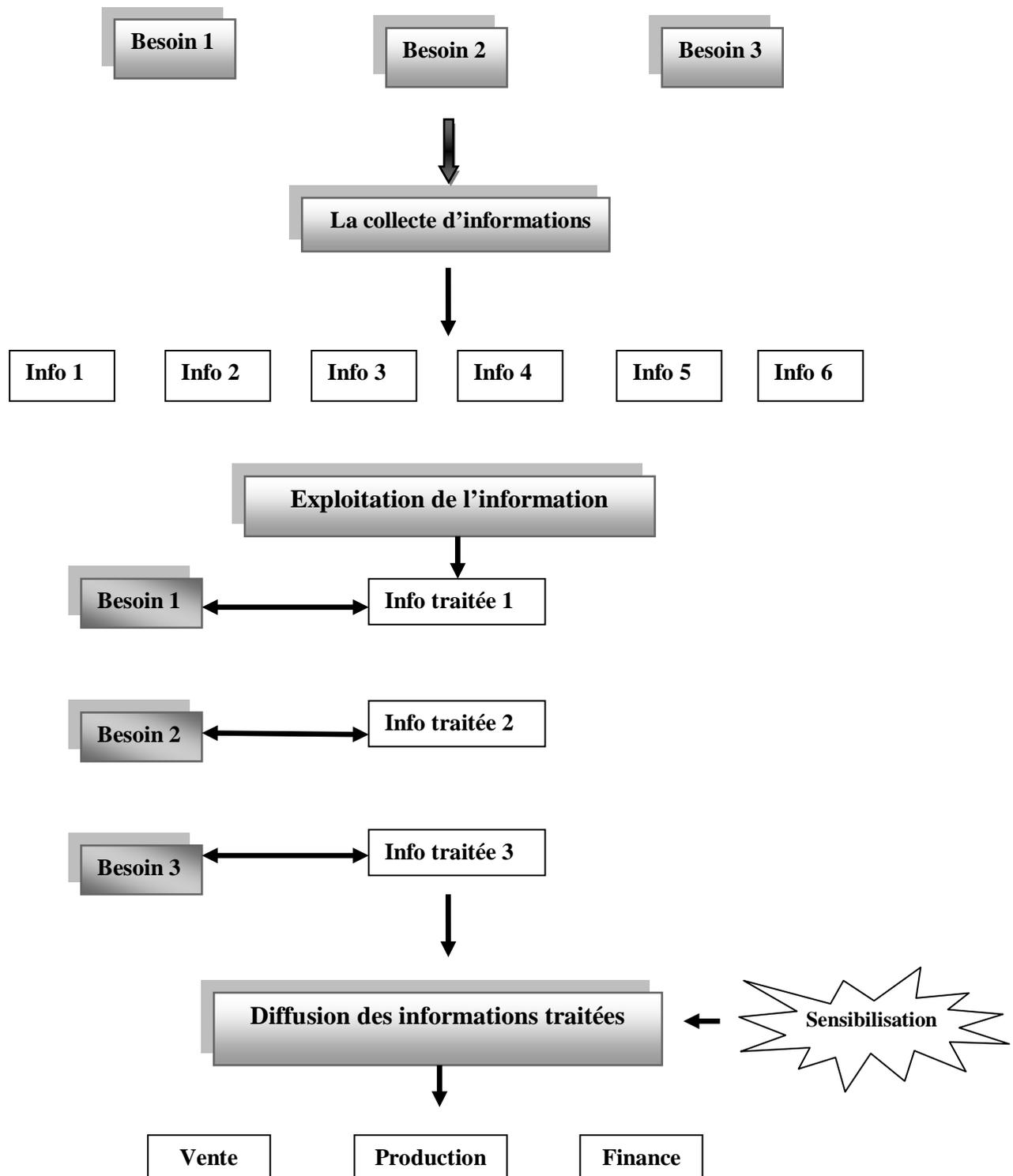
Les freins pouvant contraindre la communication et la circulation des informations, sont nombreux, parmi : l'ignorance de la valeur de cette dernière, traditionnellement, les acteurs ne sont pas toujours en mesure de distinguer l'intérêt de l'information, et d'évaluer précisément son impact sur la décision et l'action ;⁹⁶ de surcroît, la structure organisationnelle peut être à l'origine de cette défaillance, en particulier, avec la multiplicité des niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise ce qui alourdi cette étape de diffusion, accentué par le phénomène de cloisonnement, cette diffusion n'aura même pas lieu.

Le domaine de la diffusion des informations, se fait, par excellence, en interne, cependant, l'entreprise pourra procéder à une diffusion externe d'information, c'est-à-dire communiquer celles-ci à son environnement constitué de fournisseurs, clients, concurrents...dans le but d'agir et de les influencer.

Conséquemment, cette phase peut constituer à la fois le centre de force et de vulnérabilité de la firme, dans ce sens il importe de la mener avec vigilance et prudence, afin d'épargner l'exposition inutile de l'entreprise aux actions d'IC des concurrents ayant un regard aiguisé sur l'environnement et voulant irriguer leurs organisations par des informations dont elles ont besoin, la légitimité et l'indispensabilité de la sécurisation et protection des entreprises tient au fait, à l'existence de l'IC et la contre intelligence inter-firmes. La figure présente retrace et visualise les étapes de veille déjà parcourues:

⁹⁶ MARCON C et MOINET N, Op. Cit., p 13.

Fig. I.12. Le fonctionnement de la veille au sein de l'entreprise.



Info traitée 2 Info traitée 1 et 3 info traitée 2 et 3

Source : Figure adaptée par nos soins.

3.1.2. Protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise

Les informations issues de la veille de l'entreprise, seront diffusées dans deux directions : aux destinataires internes et externes, les informations destinées à l'usage interne et externe, seront mises en mémoire de la firme, qui s'enrichit par la contribution de l'ensemble des collaborateurs dans le temps.

Cependant, toutes les informations circulant dans l'entreprise ne doivent pas nécessairement être accessible à tous, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise,⁹⁷ c'est ainsi que la sécurité de l'information devient une obligation à chaque niveau de l'organisation, ce qui confère à l'IC sa dimension défensive.

3.1.2.1. Se protéger des risques informationnels

Sécuriser l'information stratégique de l'entreprise « *revient à ne pas dévoiler, ni à permettre aux autres d'accéder à des informations engageant l'avenir de la firme, adopter la culture de secret et de la vigilance à l'aune de la pertinence des informations sensibles détenues, atténuera les retentissements pervers engendrés. Idéalement, chaque organisations devra entretenir un juste équilibre entre le degré de diffusion-protection des informations*⁹⁸.»

Ce volet est qualifié aussi de gestion de risque informationnel, sert en exclusivité, à protéger les informations détenues ou émises par l'entreprise. Il préserve ainsi l'asymétrie d'information au profit de l'entreprise qui gère bien ce risque⁹⁹.

Cette protection de l'information répond aux impératifs suivants :

- Se prémunir contre d'éventuelle actions d'espionnage ;
- Contre carrer les actions d'intelligence mener par un acteur économique, en particulier, les concurrents ;
- Faire essaimer et vivre une véritable culture informationnelle au sein de l'entreprise.

⁹⁷ MARCON C et MOINET N, 2006, Op. Cit., p 75.

⁹⁸ Définition établie par nos soins.

⁹⁹ LARIVET S, « L'intelligence économique: étude de cas d'une pratique managériale accessible aux PME », 8^e Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME, 25, 26, 27 octobre 2006, p 3.

3.1.2.2. Mener une intelligence opposée ou la contre intelligence

Les actions d'IC d'un concurrent, légale et légitime, sont en mesure de constituer d'éventuelles menaces, face auxquelles l'entreprise doit se prémunir. Se prémunir dans ce cas, consiste pour l'entreprise concernée de savoir établir un système efficace et préventif de protection de l'information¹⁰⁰, et partir de l'idée que si nous avons parvenu à se procurer les informations concernant les concurrents, ceux-ci le peuvent aussi.

Cela demande des organisations, un effort supplémentaire de définition et d'identification des informations sensibles à protéger en priorité.

- Sécuriser en priorité

Outre, la protection habituelle des informations, l'entreprise doit identifier les informations qui doivent être protégées en priorité, puisqu'aucune firme n'est en mesure de sécuriser toutes les informations dont elle dispose sans distinction.

Cette protection ciblée des informations doit être menée à deux fronts, d'une part, au niveau interne, l'information stratégique, et dont la divulgation est susceptible d'engendrer des effets indésirables, doit être diffusée aux utilisateurs concernés uniquement, et d'autre part, au niveau des services connus aussi sous le vocable de fonctions, en effet, si certains services suscitent un intérêt colossal en ce qui est des actions d'intelligence comme celui de R&D, d'autres le sont beaucoup moins, cela ne prône aucunement de les laisser sans protection, car toute inattention de la part de l'entreprise pourra se payer chère.

Ainsi il convient de sécuriser, premièrement, la circulation des informations pertinentes au sein d'un même service, puis entre les divers services constituant la firme.

- Centraliser pour mieux protéger

Avoir une structure éclatée, est par essence, l'une des raisons de fuites et de déperdition des informations, d'où la nécessité d'une centralisation de la gestion des flux informationnels, pour pallier aux défaillances, qu'une structure décentralisée peut engendrer en matière de protection et sécurisation des informations.

¹⁰⁰ BLOCH A, Op. Cit., p 93.

Il demeure, que dans le but d'être performante, cette centralisation, nécessite la collaboration effective de tous les membres de l'entreprise, initialement formés à la protection de l'information.

Par conséquent, fuir la lourdeur et l'inefficacité que pourra causer cette centralisation, revient à faire appel aux structures en réseaux, qui favorisent, une protection efficace des informations centralisées.

Toutefois, les diverses formes de menaces pesant sur le patrimoine immatériel des organisations, peuvent être des menaces sur les produits (piratage de brevets, contrefaçon, sabotage), menaces sur les sites (intrusion, écoute, piratage informatique), menaces sur l'information (rumeurs, désinformation)¹⁰¹.

Par conséquent, notons que ces actions peuvent être menées pour diverses finalités :

- S'approprier des informations sensibles sur une entreprise donnée ;
- Saboter et divulguer des informations internes ;
- Vengeance d'employés licenciés, mécontents ou acquis à la cause d'un concurrent ;
- ...etc.

Les entreprises conscientes, des enjeux que revêt cette sécurisation de patrimoine immatériel, d'une part, et de l'influence considérable des actions de manipulation de l'information, par les Hommes qui la composent, d'autres part, reconnaissent, l'obligation de former préalablement, ses collaborateurs, à la protection inconditionnelle de cette ressource stratégique en permanence.

3.1.2.3. Vers une culture informationnelle au sein des firmes

L'information est devenue une ressource stratégique pour la firme, qui doit favoriser et entretenir un climat organisationnel propice à l'exploitation et circulation de celle-ci, ce climat ne pourra s'installer sans une culture informationnelle globale, trouvant son originalité dans les multiples contributions nanties, des membres de l'entreprise.

¹⁰¹ LEVET JL et PATUREL R, « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », V^e Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 mai 1996, p 8.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

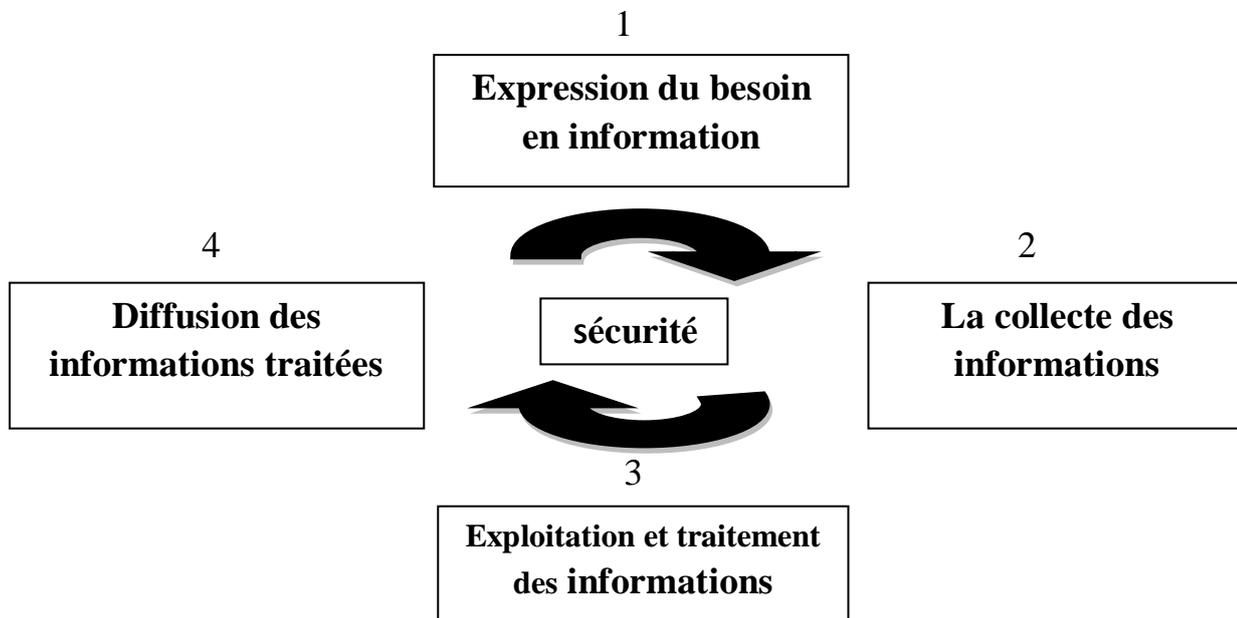
Une des grandes parties des pertes d'information provient d'erreurs humaines, souvent involontaires et qu'une sensibilisation ou une formation appropriée suffit à réduire.

La mise en place effective d'un dispositif de protection et de sécurisation des informations, sera d'autant plus fiable et efficace, qu'il est connu et accepté de tous, puisque, peu ou prou, ce sont tous les membres de l'organisation, qui participent à sa création, son exploitation et développement dans le temps.

Subséquentement, l'instauration d'une culture informationnelle dans une firme, relève du long terme, cependant, des mises à jour continues, conditionnent sa performance, du moment, que la progression est phénoménale de tous ce qui relève de l'information et l'informatique, l'entreprise a intérêt d'être en permanence, prête à l'amélioration et au remplacement de ses pratiques acculées par le progrès vif dans tel ou tel domaine.

La figure suivante, montre les diverses étapes de l'IC défensive, avec ses deux éléments constitutifs de veille et protection du patrimoine informationnel :

Fig. I. 13. L'intelligence compétitive défensive.



Source : MARCON C et MOINET N, « intelligence économique », DUNOD, 2006, p 63.

3.1.3. Les pratiques d'influence, impacter son environnement

Comme troisième composante de la démarche d'IC, nous distinguons les pratiques d'influence, avec leur connotation offensive, cependant, savoir que l'IC concerne par essence, l'exploitation et l'usage de l'information, nous permet d'apercevoir comment l'information est utilisée offensivement ?

Pour certains, ils continuent à croire qu'une organisation ne peut mener des actions offensives, sans qu'elle dispose d'un poids et de moyens considérables, omettant ainsi, à tort le rôle centrale de l'information dans les actions d'influence, et ceux qui ont saisi cette réalité, se servent de l'influence comme atout déterminant de la réussite dans les affaires.

C'est légal d'affirmer que les informations appartiennent à ceux qui les exploitent, il demeure que dans cette dernière phase de l'IC, la pierre angulaire consiste à savoir manipuler avec adresse l'information destinée à l'environnement extérieur de la firme, dans le but de le façonner à son avantage.

Toutefois, les français arguent que ces pratiques relèvent par nature des prérogatives de l'Etat, partant de l'idée qu'influencer demande des moyens colossaux, que les firmes ne peuvent avoir, ce qui a fait tarder les firmes françaises de leurs homologues américaines, surtout, qu'aux Etas Unis, le lobbying constitue une fonction classique, avec sa propre déontologie, par conséquent, les firmes américaines demeurent les lobbyistes affirmées dans le temps.

De surcroit, ces pratiques d'influence dessinent parfaitement la dimension interactive de l'IC, dans la mesure où elle dote l'organisation de l'aptitude nécessaire à anticiper les changements, particulièrement, grâce à sa composante veille, assurant la pro activité de la firme, puis de prendre l'initiative dans la modélisation de son environnement à son avantage par la mise en œuvre des actions d'influence.

Avant que les autres acteurs aient l'occasion de percevoir cette éventuelle mutation qui s'esquisse. Ce qui confère un caractère proactif aux firmes est l'exploitation effective des signaux faibles d'une part, et la vitesse d'action sur l'environnement d'autre part.

Il n'existe pas de pratique d'influence unique, les formes sont multiples, selon les acteurs utilisateurs, la cible à influencer, le domaine concerné ...etc. dans ce qui suit nous proposons trois types de pratiques d'influence, allons de la plus répandue et la plus classique qu'est le lobbying dont la cible est généralement plus large, aux actions destinées en exclusivité aux concurrents actuels ou potentiels, ces actions sont la coordination et le découragement.

3.1.3.1. La pratique classique d'influence : lobbying

Considéré comme une pratique classique dans les actions d'influence, le lobbying ne cesse de gagner en importance au sein des organisations de toutes natures, un concept d'origine anglais, n'ayant pas trouvé un mot équivalent dans la langue française, il est traduit au mot *groupes de pression ou groupes d'intérêt*.

Recourir au lobbying exige la mobilisation de compétences hétérogènes, faisant appel au droit, la gestion, la communication ... **LE GRELLE** affirme que « *le lobbying c'est 20% d'économie, 20% de politique, 20% de droit, 20% de diplomatie et 20% de communication.* »¹⁰²

Avant de définir le lobbying, nous préférons d'abord rappeler qui est susceptible d'exercer ce dernier.

Les Lobbies sont « *de natures très variées : une entreprise, un groupement d'entreprises, un syndicat professionnel, une église, un think tank, une association ou un club, le seul point commun entre ces différents lobbyistes est qu'ils veulent influencer un centre de pouvoir ciblé dans le sens de leur intérêt, de celui de leur adhérents, ou tout simplement conformément à leur volonté ou leur idéologie.* »¹⁰³

FARNEL (1994) définit le lobbying comme « *une activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, de toute intervention ou de décision des pouvoirs publics* »¹⁰⁴.

¹⁰² HERMEL L, 2000, Op. Cit., p1.

¹⁰³ « Les lobbies: au cœur de la gouvernance Européenne », <http://www.local.atac.org/paris12/>, consulté le 12/02/2013.

¹⁰⁴ FARNEL F J, « Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention », Edition d'ORAGANISATION, 1994, p 24.

Ces définitions, nous permettent de constater que le champ d'intervention de lobbying est large s'étendant de l'influence exercée sur la législation, les normes, accès aux appuis financiers, ...

3.1.3.2. Les pratiques d'ajustement et de découragement

Dans un environnement où les entreprises sont de plus en plus interdépendantes, l'influence entre elles devient plus notable.

Cependant, les firmes plus qu'avant refusent d'accepter leur environnement comme une contrainte, entravant leur fonctionnement et leur choix stratégiques, et les pressions concurrentielles comme des données préétablies et surtout inchangées. Ainsi les efforts ne sont plus épargnés lorsqu'il s'agit d'intervenir pour faire accepter un choix pris chez les rivales, ou à influencer leurs décisions favorablement.

Certaines firmes exercent ce type d'influence, pour atteindre les actions de leurs concurrentes ou partenaires, en effet, il est question de faire comprendre à celles-ci, que l'intention sous tendant une telle ou telle action n'est aucunement offensive, mais relève purement de l'ajustement de la concurrence au sein du secteur concerné.

BAUMARD (2000) qualifie cette forme d'influence comme « *des actions, des messages directs ou indirects, implicites ou explicites, dont l'objectif est de donner des éléments d'ajustement à la concurrence ou aux partenaires de la firme.* »¹⁰⁵

L'objectif de telles pratiques peut s'inscrire dans ce que nous pouvons qualifier de la sérénité qui précède la tempête, ce qui offre à la firme le temps nécessaire pour préparer une véritable offensive, ou de l'instauration des normes de conduite au sein d'une industrie, dont le bénéficiaire majoritaire est celui qui impulse et maintient une norme, cependant cela peut aller jusqu'aux actions illicites comme les ententes inter-firmes.

Conséquemment, le succès ou l'échec des actions d'ajustement est tributaire dans une grande perspective, des capacités des destinataires à percevoir et interpréter celles-ci habilement, dans un horizon de temps favorable.

¹⁰⁵ BAUMARD P, «Analyse stratégique », DUNOD, 2000, p 200.

Une technique offensive par essence, dont le but est de communiquer les avantages stratégiques aux concurrents, de manière à les dissuader à poursuivre leurs buts stratégiques.

Cependant, communiquer ici, dépasse largement le sens traditionnel du verbe, pour englober l'induction de la concurrence en erreur, de la paralyser dans ses mouvements ou d'engendrer des mouvements erronés.¹⁰⁶

D'AVENI dans son ouvrage, a usé cette forme de pratique, dans ce qu'il a baptisé de sept leviers de l'hyper compétition, d'ailleurs, le sixième levier consiste pour l'entreprise de **signaler son intention stratégique**, selon cet auteur « *signaler son intention stratégique retarde ou décourage les manœuvres du concurrent pour acquérir un avantage, le déséquilibre ou crée la surprise ...ainsi une entreprise peut feindre de prendre une orientation pour s'engager, en fait, à fond dans une autre, ce qui surprendra l'adversaire.* »¹⁰⁷

Dès lors, mener ces actions de découragement, suppose pour la firme de prendre l'initiative, et de façonner l'avenir d'un secteur, donc l'initiateur œuvre, tandis que les rivaux sont contraints à réagir, ce qui influe profondément sur l'équation concurrentielle.

Influencer l'environnement par l'entreprise stipule d'agir sur ce dernier, mais conduire une contre influence ne signifie point d'agir mais plutôt, de réagir. Dans ce sens nous constatons, que la firme n'a pas été la source d'impulsion de cette orientation.

Conséquemment, dans ce stade, l'influence se conçoit comme un outil de réponse à la menace¹⁰⁸. Il est question d'opération de contre influence.

Les techniques mises en œuvre sont les même que celles des pratiques d'influence, notamment, l'utilisation des médias ou réseaux relationnels pour répondre aux attaques subies.

¹⁰⁶ BAUMARD P, 2000, Op. Cit., p 202.

¹⁰⁷ D'AVENI R, « Hyper compétition », VUIBERT, 1995, p 265.

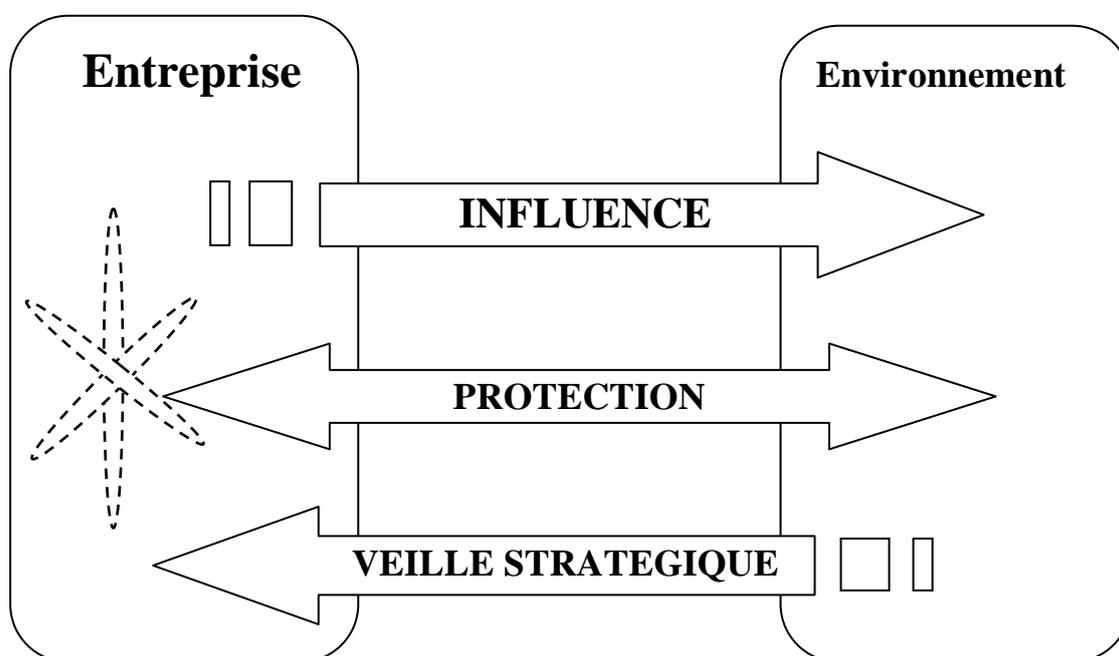
¹⁰⁸ LEVET J L et PATUREL R, Op. Cit., p 10.

Il importe de mentionner que les anglo-saxons, maîtrisent fort bien ce genre de pratiques, d'ailleurs leur littérature regorge de recherche sur ce domaine, en revanche, comme l'ont souligné **NIOCHE et TARONDEAU (1998)**, les manuels de stratégie et de management français sont rarement bavards sur la question¹⁰⁹, et ce en dépit de son caractère cardinal dans la concrétisation des orientations stratégiques des firmes.

Par conséquent, orchestrer brillamment une contre influence par une firme, consiste préalablement, à connaître avec acuité les méthodes de l'ennemi, même si celle-ci n'a pas la moindre intention de les mettre en œuvre. En effet, dans un monde où tout est devenu marché, l'entreprise doit faire preuve d'une volonté offensive, pour aller chercher ailleurs, l'activité complémentaire nécessaire à sa prospérité à long terme.

Cette figure, retrace les trois composantes clés de l'IC, que nous venons de parcourir. .

Fig. I. 14. Les trois composantes (volets) de l'intelligence compétitive



Source : LARIVET S, « L'intelligence économique: étude de cas d'une pratique managériale accessible aux PME », 8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 25-26-27 octobre 2006, p 5.

¹⁰⁹ NIOCHE J-P et TARONDEAU J-C, « Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques », Revue Française de Gestion, Juin- Juillet-Août 1998, P 70-74.

Cette représentation montre l'IC comme une interface entre l'entreprise et son environnement, en effet, cela a été la définition de **BLOCH** (1999).

Et comme première composante de l'IC nous constatons la veille stratégique, qui correspond à un niveau de pro activité (anticipation des changements et mouvements de l'entreprise avant leur avènement)¹¹⁰, la seconde consiste en la protection de patrimoine informationnel dont dispose une firme, en particulier, pour accroître l'asymétrie informationnelle au profit de l'organisation qui pratique IC défensive, et enfin la mise en place des pratiques offensives, dont le but principal est d'influer et modeler à son intérêt l'environnement.

Pour synthétiser, nous soutenons qu'à l'origine l'information émane de l'environnement, puis injectée dans le processus de décision de la firme, semblablement, les pratiques d'influence tendent à insuffler l'information dans les processus de décision des organisations œuvrant dans l'environnement, de ce fait, la firme à l'opportunité d'impacter son environnement et non de le subir et c'est cela qui forge toute la différence, en d'autre vocable, la performance de la firme réside de nos jours, non plus dans son aptitude à s'acclimater aux agitations de son environnement, mais à les déclencher, et en faire un levier stratégique de son propre développement.

3.2. Les acteurs de l'intelligence compétitive

Dans le domaine de l'IC de l'entreprise, nous estimons que tout le personnel de celle-ci est concerné par sa mise en œuvre ainsi que son utilisation, comme l'ont confirmé bien de nombreux spécialistes « l'intelligence est l'affaire de tous », c'est-à-dire tout un chacun est en mesure de porter une contribution avérée à cette dernière.

Néanmoins, d'autres spécialistes considèrent que l'IC ne peut connaître l'efficacité attendue, que s'elle bénéficie de l'attention permanente d'un certain nombre d'acteurs clés.

¹¹⁰ LARIVET S et BROUARD F, « Stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique », 5^e Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 4-5 Octobre 2007, p 5.

JAKOBIAK (2002) le pionnier de la veille technologique en France, prônait que quelle que soit la taille de l'entreprise, il y a trois familles d'acteurs en charge de la démarche d'IC, qui peuvent être organisées en réseau dans les entreprises importantes.

Les acteurs clé de l'IC en entreprise sont : les observateurs ou veilleurs, les experts appelés aussi analyseurs et les décideurs.

3.2.1. Les veilleurs à l'interface de l'entreprise et son environnement

Sont les membres que l'entreprise a chargé de veiller, de chercher, collecter et diffuser les informations en provenance de l'environnement extérieur.

Toutefois, ces derniers peuvent être internes ou externes à l'entreprise, autrement dit, que l'entreprise est en mesure de confier cette fonction soit à son personnel, ou elle fait appel à des d'autres observateurs externes, tels que les cabinets spécialisés.

3.2.2. Les experts, traiter et valoriser l'information recueillie

Ceci relève de la responsabilité des membres de l'entreprise, particulièrement, que leurs fonctions sont très importantes, voire décisive pour l'entreprise.

Ces experts traitent, analysent, valident et synthétisent les informations obtenues par les veilleurs, dans cette perspective, ils constituent le centre du réseau d'acteurs de l'IC.

Le réseau des analyseurs experts est la pierre angulaire de l'IC, c'est là que l'information brute, transmise par les observateurs, est transformée en information élaborée, exploitable et interprétable par les décideurs¹¹¹.

3.2.3. Les décideurs, pour une meilleure prise de décision

Ce sont ceux qui utilisent les informations issues de la fonction d'analyse. Et sont aussi ceux qui tiennent le devenir de l'entreprise en main, car c'est à eux qu'il revient de tracer le chemin à suivre pour l'entreprise dans un horizon temporel bien déterminé.

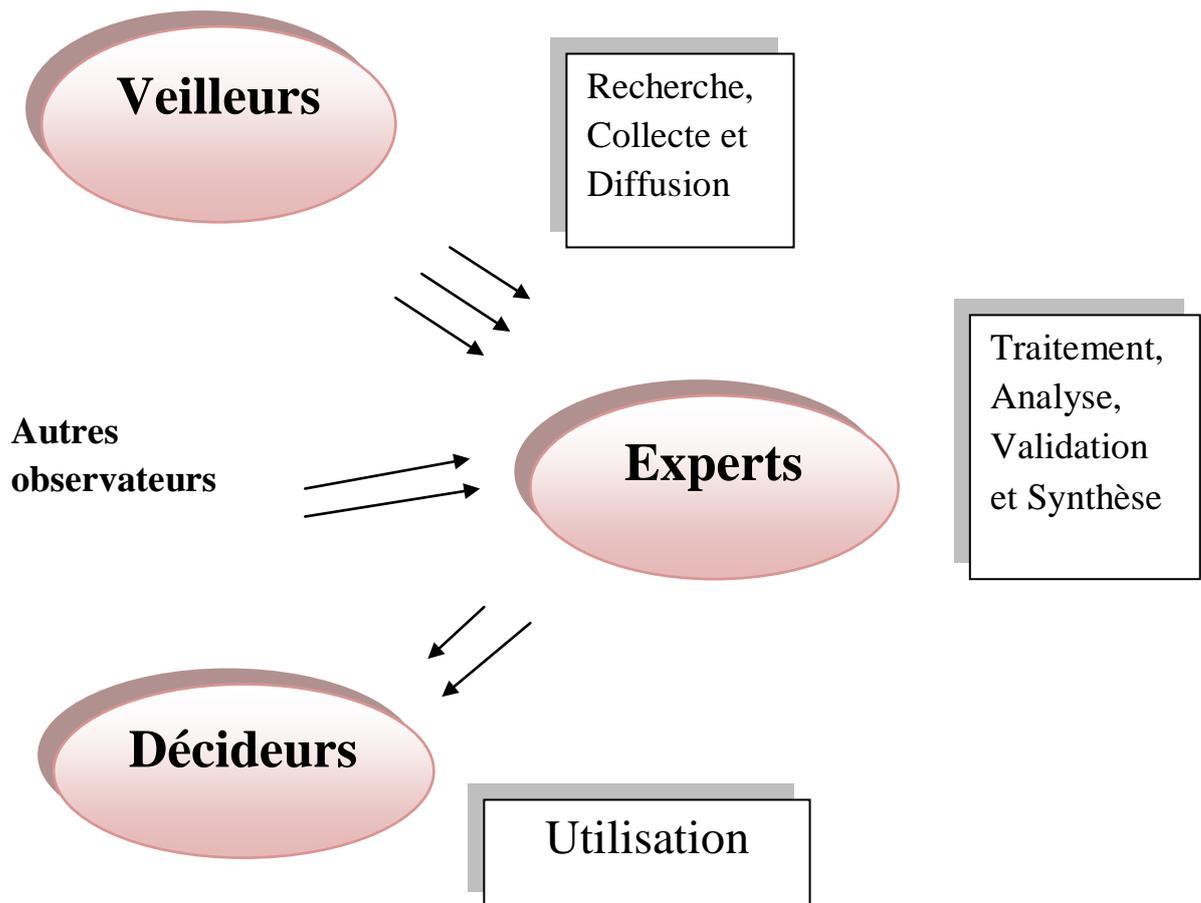
¹¹¹ JAKOBIAK F, Op. Cit., p 90.

Cependant, prendre une décision implique qu'il ait au préalable des informations balisant l'incertitude et la complexité du contexte actuel dans lequel opèrent les entreprises, et sans les deux catégories d'acteurs antérieurement cités, le décideur sombre et prend des décisions inefficaces.

Ces familles d'acteurs de l'IC de l'entreprise, forment un réseau où la complémentarité prime, dans un but bien précis, qui est de fournir aux décideurs à temps, l'information pertinente dont ils ont besoin.

La figure suivante, expose les acteurs cruciaux de l'IC, en mettant en avant le chaînon que forment ces derniers autour de la recherche, traitement et utilisation de l'information, capital des entreprises contemporaines.

Fig. I.15. Les divers acteurs de l'intelligence compétitive.



Source : JAKOBIAK F, « L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser », Editions d'ORGANISATION, 2004, p 88.

Pour conclure, nous affirmons que le facteur humain détermine l'efficacité de l'IC. Il est au centre de cette démarche, dans cette perspective il est primordial que les dirigeants de l'entreprise accordent une attention particulière à ces acteurs en charge de faire vivre et fructifier l'IC en entreprise.

Cela ne pourra être le cas sans une volonté consciente ainsi qu'enthousiaste des veilleurs à rester avec ardeur à l'affut des informations de tout genre, et des experts à coller les bribes et à faire parler ces informations collectées, et enfin des chefs d'œuvres à utiliser cette information élaborée à bon escient, dans les processus de décision, dans l'objectif d'acheminer l'entreprise vers un horizon à la fois meilleur et sûr.

3.3. Les outils de l'intelligence compétitive

L'IC est en effet accessible à tout type d'entreprise, quelles que soit sa taille, ses moyens...le postulat de base, est de connaître les principaux outils nécessaires à la mise en place et l'exploitation effective de cette démarche.

Les outils auxquels fait recours l'IC, sont pour la plupart des outils permettant de susciter des questions et à trouver des réponses, en d'autre vocable, l'entreprise à travers la démarche d'IC et ses outils, se rendra compte de son ignorance ou besoin d'information, parallèlement elle saura où chercher les réponses. Il convient de noter que ces outils ne sont pas exclusifs à un secteur d'activité particulier, au contraire, ils sont valables dans tous les secteurs d'activité.

Sans prétendre l'exhaustivité, nous nous pencherons davantage dans ce qui suit sur quelques outils phares de la démarche d'IC, à savoir la mémoire, les réseaux humains, le benchmarking et l'internet.

3.3.1. La mémoire de l'intelligence compétitive

BESSON et **POSSIN** qualifient celle-ci de « *la capacité d'établir des intelligences, entre les informations dispersées repérées à l'intérieur comme à l'extérieur*¹¹². »

¹¹² BESSON B et POSSIN J-C, «Du renseignement à l'intelligence économique », 2^e édition, DUNOD, 2001, p 37.

Bien évident, la mémoire est loin d'être une banque de donnée ou une bibliothèque, certes, elles nous rendent accessible et exploitable les informations, mais ces dernières sans d'être retravailler en équipe par les membres de l'entreprise, ne constitue qu'un stock passif d'informations ouvert au grand public.

La mémoire est une trajectoire de création de sens et d'interprétation d'informations, elle est par essence inhérente à l'entreprise qui la développe, cela suppose une contribution concrète de tout les membres de l'entreprise, pour créer des intelligences entre les informations compartimentées.

La mémoire, si elle est bien élaborée, elle constitue par excellence le support incontournable de l'IC, dans la mesure où elle constitue d'or et déjà le milieu abritant des réponses aux interrogations éternelles des membres de la firme.

Néanmoins, cette mémoire collaborera à découvrir le second outil fondamental au fonctionnement de l'IC, c'est-à-dire le réseau.

3.3.2. Le réseau personnel, l'assise relationnelle de l'intelligence compétitive

Il est patent que les réseaux personnels, sont devenus le cœur de l'IC en tout type d'entreprise, dans la mesure où ces derniers constituent par excellence le centre de recueil des informations stratégiques¹¹³.

Ces réseaux permettent à l'IC de l'entreprise d'acquérir les informations blanches et grises à haute valeur ajoutée, les informations informelles, celles en passent d'être publiées ou encore celles publiées mais dont le chemin d'accès est difficile, c'est ainsi que les experts affirment que l'information stratégique emprunte souvent des chemins de traverse ou des passages secrets¹¹⁴.

Il importe de noter que ce type de moyen d'investigation complémentaire, se construit dans le temps débutant par une identification des sources humaines pertinentes susceptibles de détenir des informations stratégiques, puis de connaître profondément ces sources, de les gratifier et d'en assurer un feedback informant ainsi sur la pertinence de l'information transmise et de son efficacité.

¹¹³ MOINET N et DESCHAMPS C, « La boîte à outils de l'intelligence économique », DUNOD, 2011, p 46.

¹¹⁴ MOINET N et DESCHAMPS C, Op, Cit., p 29-47.

Par conséquent, la connivence et la coopération sous-jacent ces réseaux, et la logique primant est d'être à la fois le solliciteur et le sollicité, et pour inscrire ces derniers dans l'efficacité et la durée, chacun des rôles doit être rempli avec professionnalisme de la part des responsables de l'IC en entreprise.

3.3.3. Le benchmarking, l'art de se mesurer aux meilleurs

Le benchmarking est une méthode d'étalonnage concurrentiel, reposant sur la comparaison, et d'éventuel copiage des meilleures pratiques des meilleurs, qui ne sont pas toujours prêts à se laisser copier, sous peine de voir leur survie menacée, une fois leurs mystérieuses actions sont banalisées.

Il est défini par **David T. Keans** ex- président et ex- chef de la direction de **XEROX Corporation** comme: « *Un processus continu d'évaluation de nos produits, services et méthodes par rapport à ceux de nos concurrents les plus sérieux ou des entreprises reconnues comme leaders* ¹¹⁵. »

En effet, « to benchmark » ne consiste pas uniquement à se comparer aux firmes concurrentes, celles œuvrant dans le même secteur d'activité, puisqu'il est question de perfectionner un produit, un service, un processus, assurément, les pratiques les plus performantes ne peuvent se trouver exclusivement dans ces dernières, de même que cette analogie devra dépasser les frontières entre pays, à titre d'anecdote le géant américain **MOTOROLA** a pris pour benchmark **PIZZA HUT** dans la contraction des délais de production et de livraison.

De part cette définition, nous constatons que le benchmarking est par excellence un outil au service de l'IC, dans la mesure où il permet d'analyser ce que font les concurrents, pourquoi et avec quel résultat, de ce fait, le benchmarking apparaît comme une forme de veille concurrentielle concernant les méthodes de gestion et de résolution de problèmes¹¹⁶, ce qui constitue une source d'informations privilégiée pour l'entreprise, qui s'en sert.

3.3.4. La plateforme de travail collaboratif, internet le réseau des réseaux

L'internet est devenu de nos jours le phénomène responsable du développement des sociétés humaines, il a modifié en si peu de temps, les règles économiques, sociales, politiques et culturelles traditionnelles.

¹¹⁵ COSTA N, « Veille et Benchmarking », ELLIPSES, 2008, p 75.

¹¹⁶ LEVET J-L, « L'intelligence économique, mode de pensée, mode d'action », Paris, ECONOMICA, 2001, p 25.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Les quantités d'information à laquelle cet outil nous permet d'accéder est aussi importante et perpétue d'augmenter exponentiellement, ce qui est qualifié de « la jungle de l'information ».

Vivre et survivre dans cette jungle, nécessite non seulement la mise en place de nouveaux instruments d'aide à la décision, mais aussi et surtout, un état d'esprit complètement nouveau¹¹⁷.

De ce fait, il est souvent question, pour les collaborateurs des entreprises, à recourir en premier à l'internet, pour s'informer sur un tel ou tel concurrent, tel ou tel produit nouveau, ... en conséquence, dans la majorité des cas, l'internet est la première source sollicitée suite à une expression d'un besoin en information.

Cependant, afin de mener à bien ses recherches d'information, les membres de l'entreprise, doivent clarifier dès le départ les thématiques de la recherche, pour ne pas dévier des besoins initiaux, notamment, qu'internet, avec la multiplication des moteurs aux fonctionnalités diverses et aux spectres de recherche varié, offre des flots d'informations¹¹⁸, avec l'intervention de l'IC, ce réseau sera interrogé d'une façon efficace, et ce dans le but d'obtenir l'information fiable au bon moment, à cet effet, les moteurs de recherche, le google avancé, le web invisible, les flux RSS et ... sont primordiaux pour informer d'une manière fiable, en temps réel.

Il importe de préciser que les outils évoqués ci-dessus ne sont plus les seuls, mais nous avons tenté de s'attarder sur le plus pertinents.

Toutefois, nous arguons que les revues de presse, les brevets, les réseaux sociaux d'entreprise, la war-room et... sont tous des outils qu'emploie l'IC en entreprise, dans le but d'accéder aux informations, de les traiter et diffuser et enfin de les exploiter et de les protéger.

En sus, il apparait que la relation est tellement étroite entre ces outils et les acteurs de l'IC, en effet, ces derniers sont les deux facettes de l'IC, dans la mesure où l'un complète l'autre. L'idéal est de dispenser des formations appropriées à ces acteurs assurant un usage réfléchi et polyvalent de ces multiples outils à bon escient.

¹¹⁷ REVELLI C, « Intelligence stratégique sur internet », 2^e édition, DUNOD, 2000, p 06.

¹¹⁸ MOINET N et DESCHAMPS C, Op. Cit., p 51.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Par conséquent, nous notons que l'étude des composantes constitutives de la démarche d'IC, de ses acteurs et outils, nous permet de se rendre compte de sa circularité, dit autrement, l'entreprise s'approprie l'information de son environnement, à travers la **veille**, à ce stade initial, les **observateurs** de l'entreprise, que ce soient internes ou externes font appel aux différents instruments de recherche tel que **l'internet, les réseaux humains, ...**

Cette information est destinée à être traitée et exploitée par les **experts** de l'IC, ensuite diffusée et communiquée, parallèlement qu'elle soit mise en **mémoire** de l'entreprise pour d'éventuels croisements et usages futurs.

Afin de prendre des décisions éclairées, ces informations élaborées et synthétisées seront mises à la disposition des **décideurs** de l'entreprise, qui par leurs décisions et actes **influencent** considérablement, non pas uniquement les orientations stratégiques de l'entreprise, mais impactent son environnement aussi.

En outre, toutes ces phases sont appelées à être parcourues dans des conditions de sécurité et de protection à la fois des informations et des outils utilisés, ainsi que des acteurs clés, c'est ce qui est baptisé la **sécurité et la protection de patrimoine immatériel** de l'entreprise, c'est une notion clé permettant à l'entreprise de se mettre à l'abri d'espionnage, de piratage, des informations stratégiques et le savoir-faire particulier dont elle dispose. En effet, les dispositifs de sécurité sont multiples et un **benchmarking** permet de se situer en la matière.

Par ailleurs, veiller, influencer et protéger conjugués autour de l'information, en présence d'acteurs compétents et d'outils appropriés, forment une alternance cohérente, et que l'efficacité de l'une de ses unités constitutives de l'IC, est conditionnée amplement par celle en amont, c'est pour ce motif, qu'il convient d'effectuer chacune d'elles d'une manière optimale, sans notamment, négliger les interrelations, car la réussite d'une telle démarche repose d'autant plus sur les interactions entre celles-ci, puisque nous sommes passés de l'efficacité de l'opération à l'efficacité interopérations.

Conclusion

Les entreprises d'aujourd'hui tendent à mettre en place des démarches originales comme l'intelligence compétitive, dans le but de disposer des informations nécessaires, répondant d'une manière satisfaisante aux besoins perpétuels de prise de décisions, en particulier, des décisions stratégiques. Dans ce sens, nous reconnaissons que l'IC, est par essence tournée vers l'action, dit autrement, l'IC permet à l'entreprise de bien s'informer sur son environnement tant qu'interne, qu'externe, en vue d'agir et d'anticiper, c'est-à-dire prendre des décisions, mais surtout, de veiller à en assurer une mise en œuvre concrète de ces décisions dans un climat d'anticipation que créent les informations disponibles entre les mains des managers.

Toutefois, la revue des origines d'émergence de cette pratique, nous a permis de mettre en avant ces deux constats :

- L'apparition de l'IC, remonte à loin, aux années 1950-1960, les premières définitions formelles en la matière, ont été le fruit des travaux de recherche d'auteurs américains, sous divers concepts, tels que scanning, business intelligence system, ...
- L'arrivée de l'intelligence économique française a tardé, de quelques décennies, cependant, l'intelligence française inclue un étendu plus large, et ce en englobant la dimension macroéconomique.

De surcroit, l'analyse des approches théoriques de l'IC, a permis de positionner le rôle prépondérant de l'information, et ce, à travers la revue des courants théoriques fondateurs, qui attribuent un intérêt croissant à l'information dans le fonctionnement quotidien des entreprise selon l'optique privilégiées de chacun d'entre eux. Il en ressort par conséquent, que quelque soit la nature de l'entreprise, celle-ci a pour objectif principal de consolider sa performance, et d'assurer sa compétitivité dans un environnement davantage complexe et incertain.

En effet, ces courants affirment l'importance de l'information, et ce, à travers son utilité à tous les niveaux de la firme, allant de sa nécessité dans la prise des décisions et l'élaboration des stratégies, à son utilité dans le développement de connaissances et des capacités intrinsèques et la constitution d'avantages concurrentiels plus au moins durable.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

La transformation des tendances concurrentielles traditionnelles, impulsée particulièrement, par l'essor des TIC et l'accentuation de la mondialisation, ont été à l'origine de l'expansion de la démarche de l'IC au sein des diverses entreprises. L'hyper-compétition, la coopétition sont des environnements naturels de développement de l'IC, puisque dans l'une comme dans l'autre de ces pratiques concurrentielles, l'entreprise doit être informée profondément soit sur ses rivaux ou partenaires, et c'est ce qui détermine l'efficacité de ses comportements.

Enfin, l'intégration de l'IC au sein de l'entreprise, requiert de considérer ses composantes basiques à savoir la veille, la protection du patrimoine immatériel et les pratiques d'influences, mais aussi ses acteurs clés et outils, car la réussite de la mise en place de la démarche de l'IC, est tributaire du degré d'appréhension ainsi que d'attention consacrées à ces facteurs clés de cette démarche.

Ceci affirme, que la démarche de l'IC peut être appréhendée à un processus de recherche, de collecte, d'exploitation, et de diffusion de l'information, en vue de créer de la valeur pour l'entreprise, mais aussi une capacité d'influence face à son environnement, c'est ainsi que cette information doit être protégée et sécurisée face aux actions d'intelligence d'autrui.

Introduction

Lourdes et nombreuses sont les mutations que les entreprises, ont à décoder, à anticiper et à maîtriser, à l'heure actuelle. Le futur est désormais une cible mouvante et instable. Une projection déduite de conduites ou des stratégies, a bien peu de chance de se révéler adaptée. Des ruptures fortes surviennent dans tous les domaines, en particulier, celui technologique, économique ou encore social. L'incertitude et la complexité sont les deux nouveaux paramètres à prendre en compte pour l'appropriation du futur¹¹⁹.

Toutefois, la démarche susceptible de permettre aux entreprises contemporaines de frayer le chemin dans cet univers complexe, caractérisé par une masse accrue de données, des relations de plus en plus ambivalentes entre les différents acteurs, est, par excellence, l'intelligence compétitive.

D'où, l'intérêt pour l'entreprise d'intégrer promptement cette démarche, se fait de plus en plus intense, or mettre en œuvre un telle démarche, exige un certain nombre de conditions relatives à la fois aux ressources humaines, technologiques et financières, dont doit disposer la firme, aussi, aux structures les plus adaptées à l'IC, à la culture informationnelle des collaborateurs et de sa stratégie.

Nous pouvons considérer les conditions citées ci-dessus, comme de véritables pivots dans une appropriation plus ou moins satisfaisante de la démarche d'IC au sein d'une entreprise donnée, sachant, que pour une implémentation réussie, ces pivots doivent être étroitement imbriqués autour d'une finalité bien claire et comprise de tous les collaborateurs de l'entreprise, car l'intelligence est, par essence, collective, c'est-à-dire qu'elle requiert la concertation et la participation de tout les membres de l'entreprise.

Se rendre compte, des attentes et des usages qu'ambitionne l'entreprise à faire de l'IC est aussi primordial, dans la mesure où, cela impacte les conditions de l'intégration de cette démarche d'un côté, et de l'autre, délimite l'étendue de la contribution de cette dernière, dans la chaîne de valeur de l'entreprise.

¹¹⁹ SALMON R et DELINARES Y, « L'intelligence compétitive : une combinaison subtile pour gagner ensemble », ECONOMICA, 1997, p 100.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

L'IC est une démarche, qui peut être considérée comme un levier pour l'entreprise, lui facilitant, l'atteinte des finalités qu'elle s'est fixée antérieurement, telles que consolider sa performance, être plus compétitive qu'une rivale, ou encore, de s'engager dans une dynamique d'innovation permanente.

En conséquence, la démarche d'IC, et, à travers son intervention dans le processus décisionnel de l'entreprise, impacte la qualité de prise de décisions, mais aussi, engendre des comportements d'apprentissage et par ailleurs, de la création et la capitalisation de compétences distinctives pour l'entreprise. Celles-ci, peuvent constituer une plateforme pour l'innovation et la créativité, ainsi, que la détection et la saisie des opportunités ou la neutralisation menaces que recèle l'environnement actuel de l'entreprise.

Section 1. Les conditions de mise en œuvre de la démarche d'intelligence compétitive

Mettre en œuvre et pratiquer concrètement la démarche d'IC dans l'entreprise, devient de plus en plus indispensable, sachant que l'environnement dans lequel les firmes vivent et opèrent est devenu global et complexe, le village planétaire s'uniformise, le global et le local s'entremêlent, comme le politique et l'économique¹²⁰, désormais il n'existe plus d'économie autarcique, car la plupart des économies sont devenues globalisées et interdépendantes.

Pour parcourir les éléments susceptibles de faciliter l'implémentation de la démarche de l'IC au sein de l'entreprise, nous prenons pour point de départ, le fait, qu'il n'existe pas un modèle unique d'intelligence pour l'ensemble des firmes, mais que toute entreprise est en mesure de bâtir son modèle d'IC intrinsèque, rien n'empêche que les principaux pivots de cette implémentation demeurent analogues.

De surcroît, dans la compétition internationale actuelle, le seul véritable avantage concurrentiel, durable et défendable, réside pour l'entreprise, dans sa capacité à maîtriser l'information, à tout moment et en tout lieu, en temps réel, pour construire et faire évoluer sa base de connaissance stratégique¹²¹ et cela constitue la raison d'être même de la démarche d'IC.

D'ailleurs, il est question de convaincre, plus que jamais, les dirigeants des entreprises et même leurs divers collaborateurs, que l'IC est indispensable, tout en reconnaissant qu'elle est d'autant plus efficace, qu'elle est conçue dans une vision d'ensemble, c'est-à-dire que tout un chacun collabore et contribue à la mise en place de cette démarche, ainsi que son exploitation.

¹²⁰ AUDGIER M, COULON G et RASSAT P, « L'intelligence économique un nouvel outil de gestion », MAXIMA, 2003, p 07.

¹²¹ PERRINE S, « Intelligence économique et gouvernance compétitive », La Documentation Française, 2006, p 281.

1.1. Les ressources requises pour une mise en œuvre réussie de l'intelligence compétitive

Parler de la mise en place de la démarche d'IC au sein de l'entreprise, nous renvoie directement, à la problématique des ressources, dont doit disposer l'entreprise, pour rendre un tel projet réalisable.

En effet, cela soulève de nombreux questionnements à l'instar : une mise en œuvre réussie de la démarche d'IC dans une firme, est-elle conditionnée par les ressources détenues par celle-ci ? Existe-il des ressources clés qui facilitent cette intégration ? Y a-t-il un seuil de moyens en dessous duquel cette intégration ne peut se matérialiser ? Autant d'interrogations auxquelles nous nous attacherons, d'apporter des éléments de réponses en ce qui suit.

Qu'est-ce qu'une ressource ? La notion de ressource découle de la volonté de décrire avec précision l'ensemble du potentiel de l'entreprise. Les ressources constituent les entités élémentaires permettant de définir ce potentiel¹²². L'importance grandissante que revêt ces dernières, a fait de celles-ci le thème de recherche le plus convoité, d'ailleurs, nombreux sont les auteurs¹²³ qui ont arrêté des définitions de cette notion clé dans la vie des firmes.

Nous retenons la définition d'**ARREGLE** (1996) : « *Les ressources sont des actifs spécifiques à l'entreprise, il n'existe pas des marchés dans lesquels ses ressources s'échangent. Elles peuvent être tangibles ou intangibles, et sont créées à partir d'imputs, qui sont transformés par l'entreprise en actifs spécifiques. Les grandes catégories de ressources sont financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles, et la réputation.*¹²⁴ »

De part cette définition, **ARREGLE**, a non seulement défini la notion de ressource, en l'a qualifiant d'actif spécifique qui ne s'échangent pas sur des marchés, mais il les a aussi classifié, en ressources tangibles qui fédère tous les éléments d'une entreprise ayant une existence physique, et ressources intangibles principalement fondées sur l'information et le savoir, c'est-à-dire, qu'elles n'ont pas d'existence physique¹²⁵.

¹²² METAIS E, « Stratégie et ressources de l'entreprise », ECONOMICA, 2004, p 32.

¹²³ PENROSE E, BARNEY, WERNERFELT, HAMEL, PRAHALAD, ...

¹²⁴ ARREGLE J-L, « Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques », Revue Française de Gestion, n° 108, Mars- Avril 1996, p 26.

¹²⁵ METAIS E, Op. Cit., p 35.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

En outre, l'auteur les a aussi scindées par grandes catégories de ressources à savoir ressources financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation de l'entreprise.

Par conséquent, vu l'importance que revêtent ces ressources, un courant de pensée à part entière a vu le jour sous le nom de l'approche par les ressources ou ressources based view (RBV), sous l'impulsion des travaux de recherche de l'économiste **PENROSE** (1959)¹²⁶, en avançant que la compréhension de développement d'une entreprise, suppose d'abord le problème sous l'angle des ressources qui tendent à déterminer des services productifs qui font la spécificité d'une entreprise. D'ailleurs dans le premier chapitre, nous avons abordé ce courant comme l'une des approches théorique de la démarche d'IC.

Conséquemment, après avoir parcouru brièvement l'univers des ressources, nous retenons dans ce qui suit trois grandes catégories de moyens qui paraissent indispensable à l'intégration de la démarche d'IC en entreprise. Celles-ci sont les Hommes (ressource humaine) comme l'a dit l'humaniste **BODIN** (1980) « *il n'est de richesses, que d'Hommes* », les moyens financiers, considérés comme la ressource qui crée des autres, et enfin la technologie qui ne cesse de transformer nos vie, et d'ouvrir de nouvelles perspectives, jusque là n'étaient point concevables.

Pour que cette intelligence soit exercée, selon le haut responsable chargé de l'intelligence économique en France, **JUILLET** (2006)¹²⁷, « *il faut que des personnes soient formées à ses techniques (ressources humaines) à travers la mise en place d'un système de formation initiale et continue à ce domaine. Il faut également développer les outils de l'intelligence afin quelle demeure toujours actuelle (ressources techniques et technologiques) : développer des logiciels d'analyse et de synthèse.*». De ce fait, la mise en œuvre de cette démarche et son exploitation fait appel à divers types de moyens.

Par ce choix nous estimons, que nous avons intégrer la quasi-totalité des moyens dont pourra disposer une firme, d'autant plus l'enchevêtrement des ses derniers est tellement évident, et les frontières entre ceux-ci ne sont point étanches.

¹²⁶ METAIS E, Op. Cit., p 08.

¹²⁷ Résumé du discours de JUILLET A, Colloque « Intelligence économique et pôles de compétitivité », Avignon, 11 Mai 2006.

1.1.1. La pierre angulaire de l'intelligence compétitive: le facteur humain

La ressource humaine, tellement cruciale dans la vie des firmes, mais qui est d'autant difficiles à maîtriser, mérite une attention spéciale¹²⁸. Toutefois la littérature managériale ne l'a point négligé, puisque elle a fait l'objet de nombreux écrits.

Ainsi, la ressource humaine est directement concernée par les nouveaux challenges qui animent désormais les entreprises, dans la mesure où c'est à elle qu'incombe de faciliter l'adoption puis l'adaptation, de ces changements incessants. Dans cette perspective, et avec l'introduction de la notion du capital humain dans les répertoires de la recherche scientifique, la réflexion autour de la place de l'Homme dans les firmes, approchée sous l'angle des compétences et de leur production, s'est progressivement accentuée.

Les managers des entreprises, ont aussi engoué pour le management des ressources humaines, notamment, à travers la redéfinition profonde des enjeux concurrentiels auxquels leurs firmes se sont progressivement trouvées confrontées¹²⁹.

1.1.1.1. La sensibilisation et la mobilisation des collaborateurs à l'intelligence compétitive

La mise en œuvre de l'Intelligence, qu'elle soit nationale, territoriale ou au niveau de l'entreprise, est toujours le fruit de la perception d'un besoin, d'un projet, d'un travail et de la volonté affichée des décideurs politiques ou économiques¹³⁰.

Cette mise en place, fait nécessairement appel à un personnel dont les compétences sont variées, hétérogènes et transversales, de même, que la compréhension même de cette dernière requière l'intervention de plusieurs champs disciplinaires.

¹²⁸ BESSON B et POSSIN J-C, Op. Cit., p 147.

¹²⁹ EVELYNE R et CATHERINE T, « L'articulation compétences individuelles/ compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences », Revue Interventions Economiques, n° 40, 2009, <http://interventionseconomiques.revues.org/134>, consulté 18 Février 2013.

¹³⁰ PERRINE S, Op. Cit., p 40.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Une liste des métiers et des compétences qui soutiennent la démarche d'IC en entreprise, est établie sous l'égide de **JUILLET** (2006), haut responsable chargé de l'intelligence économique en France, avec la participation de plusieurs organisations à l'instar d'Institut Français de l'Intelligence Economique (**IFIE**), de la Society of Competitive Intelligence Professional (**SCIP**), et de la Fédération des professionnels de l'intelligence économique (**FePIE**).

Le chemin de l'intégration se trouve d'ores et déjà balisé, appréhender les compétences préalables à cette intégration, accélère et rationalise la mise en œuvre de cette démarche.

En outre, évoquer ces compétences, en les, détachant de leur contexte naturel de construction, évolution et interaction, ne rend compte que d'une partie de la réalité vécue. Tandis que leur importance réside davantage, dans leur insertion dans la logique dynamique, qui gouverne les entreprises d'aujourd'hui.

Cette intégration nécessite des compétences diverses et complémentaires, notamment, en ce qui concerne la collecte et la manipulation de l'information d'une part, et de l'autre, la transformation de celle-ci en connaissance actionnable, comme l'a souligné **BAUMARD** (1991), « *L'IC est la connexion entre le savoir et l'action* »¹³¹, conséquemment le développement des compétences doit se faire autour de ces deux axes clés : l'information et la connaissance d'une part, et l'action d'autre part.

Adopter la démarche d'IC dans l'entreprise et l'inscrire dans la durée, exige une participation concrète et constante de ses membres, cela requiert dans un premier temps la sensibilisation de ceux-ci, ainsi que leur formation progressive en la matière, en effet, dans les dix cas d'entreprise étudiés par **LEVET** (2008), les dirigeants et les responsables, ont évoqué -bien qu'inégalement- la motivation des employés, comme critère de succès fondamental, qui s'acquiert par la confiance, puis par la satisfaction que la personne tire de l'exercice de son métier¹³².

¹³¹ EPAILLARD P, « Intelligence économique : mode d'emploi », Chambre de Commerce et d'Industrie de SAUMUR, 29 avril 2006, p 19.

¹³² LEVET J-L, « Les pratiques de l'intelligence économique », 2^{ème} édition, ECONOMICA, 2008, p 10.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

De plus, il s'agit davantage de concilier l'autonomie et la responsabilité, puisque les compétences requises dans ce cadre relèvent de potentialités difficilement objectivables, confiées principalement, par leur caractère collectif, et transversal.

Dans cette perspective, cette motivation des membres de l'entreprise ne peut se présenter, sans l'impulsion et la réelle volonté des dirigeants de mettre en place la démarche d'IC dans leurs entreprises.

Faire le tour des ateliers et des bureaux et expliquer à chacun qu'il est déjà potentiellement un acteur de l'IC, contesté par une minorité et accueilli avec scepticisme par une majorité, le projet ne peut avancer qu'avec la participation de tous, à condition qu'il soit marqué du sceau de la légitimité et de l'autorité¹³³.

Toutefois, un bon nombre d'obstacles à la mise en œuvre de cette démarche, existent, ou encore coexistent, seulement si quelques un sont davantage plus explicites, d'autres le sont beaucoup moins. Puisqu'ils se réfèrent au caractère psychologique des hommes de l'entreprise, c'est ainsi que leur identification et leur étude s'avère délicate.

L'intégration de La démarche d'IC au sein d'une entreprise donnée, comme le mentionnent les experts, est fruit d'une impulsion de la part de son top management (direction générale), en effet, cette volonté traduite en impulsion, n'est rien d'autre qu'une expression de la conscience des dirigeants de l'intérêt de cette démarche pour leur entreprise.

En outre, une entreprise dont le dirigeant ne perçoit l'utilité de cette dernière, ne pourra pas être le chef d'œuvre de la mise en place de cette démarche.

Mais la question qui se pose est : Pourquoi ce manque ou absence de conscience de l'intérêt de la démarche d'IC de la part des dirigeants?

Les raisons de ce manque ou absence de conscience de l'utilité de la démarche d'IC de la part des dirigeants d'entreprises sont multiples allant, du manque de formation et de sensibilisation, aussi bien de la part de l'enseignement que des administrations publiques¹³⁴, à la défaillance dans perception personnelle qu'a le dirigeant de son entreprise et de son secteur d'activité.

¹³³ BESSON B et POSSIN J-C, Op. Cit., p 122.

¹³⁴ HARBULOT C et BAUMARD P, Op. Cit., p 02.

Outre, les raisons énumérées ci-dessus, certains dirigeants sont convaincus que l'IC n'a que peu d'effets sur le fonctionnement global de l'entreprise, occultant ainsi par ignorance ou inadvertance son poids de plus en plus important dans les entreprises de nos jours. De ce fait, ils ne voient pas la nécessité d'investir dans son appropriation.

Cette contrainte de manque de discernement de l'importance de cette démarche, n'est point sans conséquence, puisqu'elle empêche de distinguer aussi les impulsions en provenance des collaborateurs des autres niveaux hiérarchiques, et contraint l'entreprise de sombrer dans le flou et l'incertitude dans son fonctionnement quotidien, passant ainsi à côté des opportunités sans être capable de les saisir, pis encore, est de subir à plein force les menaces que recèle le nouvel environnement des entreprises.

La clé du succès est avant tout culturelle, si de nos jours le dirigeant d'une entreprise n'est pas intimement persuadé de l'apport de la démarche d'IC, il se place en situation de faiblesse, notre rôle n'est pas de le convaincre, le train est en marche et ceux qui ne sont pas dedans peuvent encore prendre d'urgence un taxi pour rattraper le convoi, faute de quoi ils risquent assez rapidement d'être isolés et donc plus vulnérables¹³⁵.

1.1.1.2. L'apprentissage organisationnel, comme levier de l'intelligence compétitive

MOINET (2011) a précisé que : « *si l'information est individuelle, l'intelligence est collective* »¹³⁶, autrement dit, la mise en place de l'IC et son exploitation nécessite ce qui est nommée compétence collective, qui contrairement à celle individuelle, elle résulte exclusivement des processus d'apprentissage internes, auxquels participent les membres d'une entreprise.

Etant donné que la connaissance est devenue « l'ingrédient essentiel de la création de valeur »¹³⁷, et ce, par sa transformation en compétences, qui permettent à l'entreprise d'agir efficacement. Le processus d'apprentissage organisationnel revêt une importance accrue de nos jours.

¹³⁵ AUDIGIER M, RASSAT P et COULON G, Op. Cit., p 158.

¹³⁶ MOINET N et DESCHAMPS C, Op. Cit., p 42.

¹³⁷ MANFRED MACK, « L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », Revue Française de Gestion, 1995, p 43-48.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

D'après **NONAKA** et **TAKEUCHI** (1995) le succès des entreprises japonaises ne s'explique pas uniquement par la politique de l'emploi à vie, ou toute autre politique de gestion des ressources humaines. Les entreprises nipponnes auraient connu le succès grâce à leur aptitude à développer des connaissances organisationnelles tournées vers l'action.

Pour ces auteurs l'apprentissage organisationnel consiste en : « *la capacité d'une entreprise considérée dans son ensemble, à créer de nouvelles connaissances, à les diffuser en son sein et à les incorporer dans des produits, services et des systèmes.*¹³⁸ »

En conséquence, la gestion des connaissances voire des compétences dans les entreprises contemporaines, ne doit pas être fortuite, mais planifiée et systématisée.

Cependant, le bon déroulement de cet apprentissage, quelque soit sa place dans l'entreprise, est largement conditionné par la nature et la qualité des relations et des interactions entre ses membres¹³⁹, si chaque individu est très compétent, mais qu'il existe des dysfonctionnements dans la manière de travailler collectivement, la performance de ce dernier se voit considérablement altérée.

La démarche d'IC se développe autour de compétences collectives mises en commun, la seule présence, de compétences multiples, ne suffit pas à générer un comportement d'intelligence, si celles-ci ne font que coexister, se juxtaposer, se côtoyer. Elles doivent être partagées, de façon interactive et dans une dynamique d'enrichissement mutuel d'apprentissage collectif, où chacun travaille avec l'autre et s'enrichit de lui¹⁴⁰.

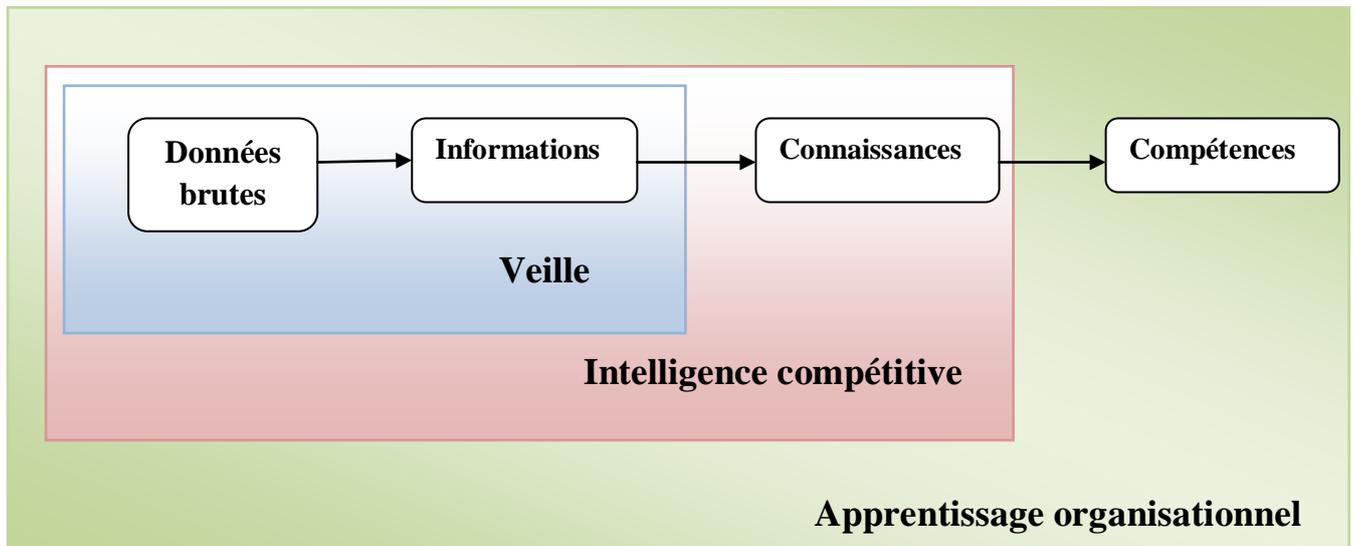
La figure suivante permet de visualiser la construction de ce type de compétences fondamentales à l'intégration de la démarche d'IC:

¹³⁸ NONAKA I et TAKEUCHI H, « La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante », DEBOECK, 1997, p 134.

¹³⁹ MANFRED MACK, « L'apprentissage en équipe », L'Expansion Management Review, Mars 1999, p 71.

¹⁴⁰ MASSE G et THIBAUT F, « Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence », DEBOECK, 2001, p 58.

Fig. II.01. Le développement de compétences collectives dans l'entreprise.



Source : MACK MANFRED, « l'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1995, p 43.

Cette figure rend compte deux faits fondamentaux :

- le premier est que l'IC intervient dans la construction des compétences au sein des firmes, par les connaissances qu'elle véhicule ;
- le second est que le développement des compétences collectives que nécessite la mise en place de la démarche d'IC en entreprise, résulte uniquement du processus collectif d'apprentissage mené en interne de la firme.

En outre, la mise en place de la démarche d'IC sera d'autant plus aisée, que l'entreprise est inscrite dans une dynamique d'apprentissage interne. L'entreprise cognitive est le meilleur milieu de développement de l'IC.

D'ailleurs dans sa lettre aux actionnaires contenue dans le rapport annuel de 1996, **WELCH**, indiquait que le comportement de sa compagnie General Electric était : « *dicté par un credo fondamental : que la supériorité concurrentielle d'une organisation, réside dans sa capacité et sa motivation d'apprendre de toute source et de rapidement traduire cet apprentissage en action.* ¹⁴¹ »

1.1.1.3. Les compétences des acteurs de l'intelligence compétitive

Ce qui fait la force de l'entreprise, c'est avant tout son stock de compétences, autrement dit, les individus dotés de compétences plus au moins importantes et exerçant leur fonction en équipe. Mais ce qui est aussi primordial, est la capacité à entretenir et à développer ces compétences, c'est-à-dire l'ensemble des structures et des procédures permettant la survie et la progression de ces compétences.

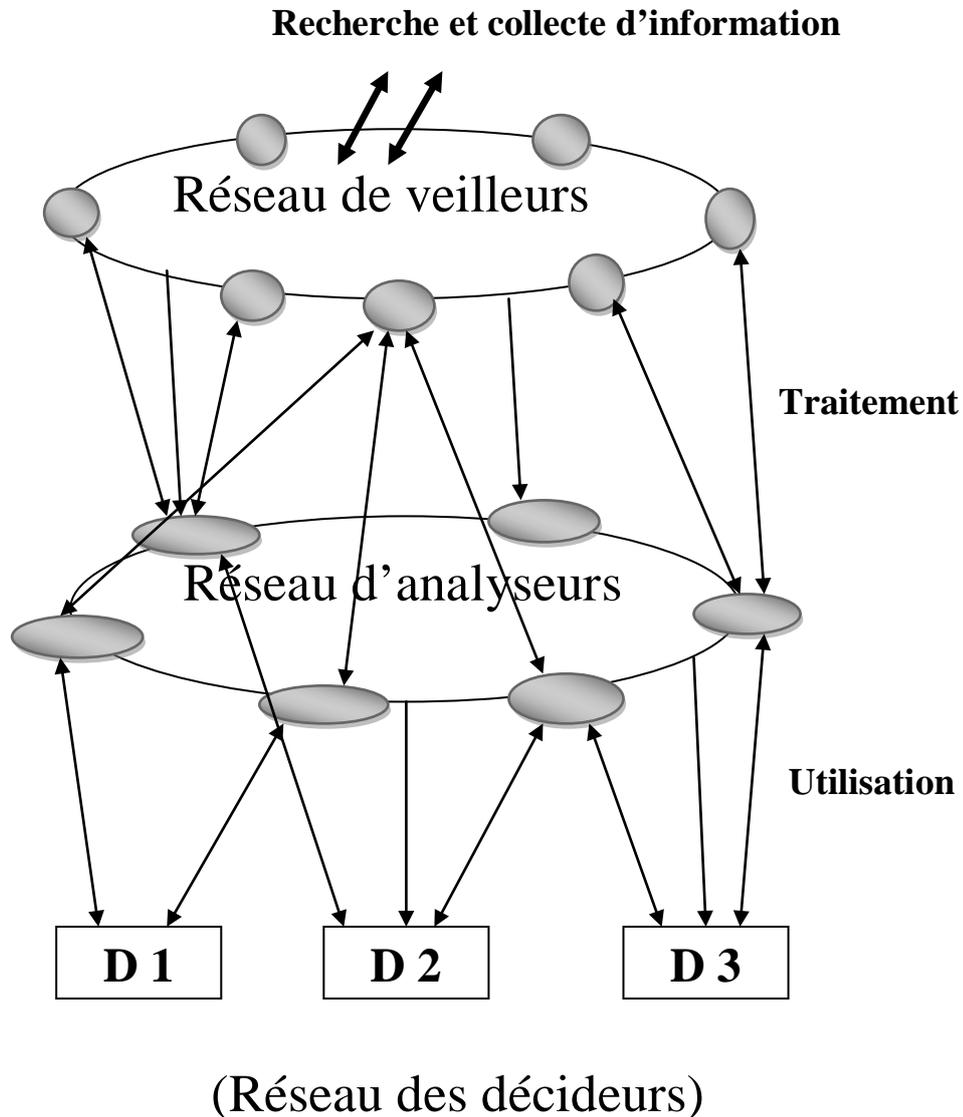
Les compétences indispensables aux acteurs chargés de la démarche d'IC, sont largement tributaires des entreprises concernées par cette intégration.

Une interaction très forte se doit d'apparaître, faite particulièrement, de phénomène d'apprentissage organisationnel et de stratégie de réseaux¹⁴² comme le met en avant la figure ci-après :

¹⁴¹ BOUKHROUF B, « Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes, illustration par les cas : Algérie Telecom, Sonelgaz et Saidal », Mémoire de Magistère, UMMTO, soutenu Janvier 2011, p 40.

¹⁴² BERTHOD O, « Intelligence économique, Information et Compétitivité : les enseignements de l'école autrichienne », Actes de Colloque Intelligence économique & Compétition Internationale, 16 Novembre 2006, p 09.

Fig. II. 02. les divers réseaux d'acteurs de l'intelligence compétitive



Source : JAKOBIAK F, « Pratique de la veille technologique », les éditions d'ORGANISATION, 1990, p 48.

Trois grands type de réseau d'acteurs d'IC coexistent au sein de l'entreprise, à savoir : le réseau de veilleurs, celui des analyseurs et enfin, le réseau des décideurs.

Chacun de ces acteurs clés de l'IC requiert des compétences qui lui sont indispensables pour un exercice efficace de ses fonctions.

- **Les compétences de veilleurs**

Comme le montre la figure ci-dessus, les veilleurs sont à l'interface de l'entreprise et son environnement, le contact direct qu'entretiennent ces derniers avec l'environnement, leur procure la capacité de rechercher et de collecter les informations, puis de les fournir à des destinataires préalablement sélectionnés.

Les veilleurs collectent des informations, qu'ils analysent avec l'aide des analystes (experts), pour être transmises aux utilisateurs finaux (décideurs).

Par ailleurs, cela exige que le cycle de veille soit organisé en quatre phases à savoir : l'expression de besoin en information, la collecte des informations, l'exploitation qui consiste à valider, analyser et synthétiser les informations collectées et enfin, la diffusion des informations traitées d'une façon ciblée.

Ces principales fonctions dites les phases de la veille, nécessitent des compétences et des aptitudes propres à chacune d'elles. Les veilleurs devraient avoir des connaissances approfondies et reconnues dans certains domaines.

Les compétences indispensables aux veilleurs sont de deux types :

Des compétences principales, et des **compétences complémentaires** qui se rapportent à des domaines multiples, il est à noter que si les compétences s'acquièrent par des formations spécialisées, **les aptitudes** relèvent des capacités innées de chaque individu.

Le tableau suivant permet de synthétiser les principales compétences et aptitudes, que doit avoir les divers acteurs, chargés de l'IC au sein de l'entreprise, en particulier, les veilleurs.

Tableau II.01. Synthèse des compétences et aptitudes d'un veilleur de l'entreprise.

Les compétences	Les connaissances indispensables
Compétences principales	Techniques d'identification et expression des besoins informationnels Identification et validation des sources d'information Recherche des informations Codage et formatage des données Analyse des informations Techniques de formalisation et partage des connaissances Technique de communication et diffusion des informations Gestion des informations
Compétences Complémentaires	Connaissance du secteur d'activité de l'entreprise Connaissance généraliste d'une discipline en rapport avec l'activité de l'entreprise Maîtrise de l'anglais Maîtrise de l'outil informatique et des TIC Gestion de projet
Aptitudes	Curiosité et ouverture d'esprit Esprit de synthèse et d'analyse Aisance dans l'expression écrite Capacités relationnelles Capacité d'écoute, Autonomie, Humilité

Source : MATMAR D, « La veille technologique adaptée aux entreprises algériennes », thèse de doctorat, soutenue en 2008, p 68.

- Les compétences des analyseurs

L'analyseur, dit aussi expert, doit avoir une connaissance parfaite et approfondie du ce qu'il a, à traiter, étant donné, que son rôle consiste à analyser et à valider l'information collectée par les veilleurs, il est question de transformer cette dernière en information élaborée ayant une valeur ajoutée, dans le but de servir d'assise à d'éventuelle prise de décision.

Par ailleurs, la fonction d'un expert est loin de consister à classer et à synthétiser la masse d'informations ou de documents, mais davantage de valider ou d'invalidier les résultats d'un traitement automatique que nous avons à lui exposer, à cet effet, une maîtrise des logiciels et des technologies de traitement des informations semble être indispensable à un expert, autant qu'une capacité de synthèse et d'interprétation des résultats de ces traitements automatiques.

Il est indispensable aux experts aussi, de disposer de compétences principales dans le domaine de traitement de l'information, et de l'usage de l'outil informatique, mais aussi de compétences complémentaires qui viennent appuyer celles principales à l'instar d'une connaissance parfaite de secteur d'activité de l'entreprise ainsi que ses orientations générales, outre ces compétences les aptitudes intrinsèques de l'expert, comme avoir un esprit avéré de synthèse et d'analyse, sont d'une importance indéniable.

Le fruit de la collaboration des experts dans la démarche d'IC est une information synthétique d'une forte valeur ajoutée, servant d'outil d'aide à la décision aux décideurs de l'entreprise.

- Les compétences des décideurs de l'entreprise

Les décideurs de l'entreprise ont pour rôle principale la prise de décision d'envergure stratégique (projet de recherche, un accord de coopération), et ce, tout en utilisant les remontés des informations élaborées, transmises par les experts.

En effet, dans la démarche d'IC nous distinguons deux types de décideurs : les décideurs stratégiques qui font partie de la direction de l'entreprise, ceux-ci définissent les facteurs critiques de succès¹⁴³ et les transmettent à leurs directeurs d'unités.

Les décideurs opérationnels, eux, sont en charge de traduire les facteurs critiques de succès transmis par les décideurs stratégiques, en expression de besoins propres à l'activité de leur unité.

QUELIN (1995)¹⁴⁴, distingue certains niveaux d'intégration des compétences dans les entreprises, comme le met en exergue le tableau suivant :

¹⁴³ MATMAR D, Op. Cit., p 73.

¹⁴⁴ MATMAR D, Op. Cit., p 93.

Tableau. II.02. Les niveaux d'intégration des compétences dans les entreprises.

Niveau élémentaire (connaissances descriptives et procédurales)	Compétences opérationnelles - Savoirs spécialisés - Savoir-faire individuel - Connaissances individuelles
Niveau intermédiaire (savoir-faire, routines acquises par la pratique et difficilement transférables)	Compétences fonctionnelles - Recherche & développement - Production - Marketing et vente
Niveau supérieur (les méta-connaissances)	Compétences inter fonctionnelles - Développement des produits - Service client - Gestion de la qualité Compétences générales - Processus de coordination - Processus de décision - Gestion de la performance

Source : adapté de MATMAR D, Op. Cit., p 93.

A travers ce tableau, nous pouvons considérer que les compétences fonctionnelles c'est-à-dire celles relevant de niveau d'intégration intermédiaire, sont par essence, les compétences indispensables aux décideurs opérationnelles. Ainsi, les compétences inter-fonctionnelles et générales sont les compétences que doivent avoir les décideurs stratégiques au sein d'une entreprise donnée.

Nous affirmons à la lumière des constats antérieurs, que la ressource humaine avec les connaissances et compétences qu'elle véhicule, et des processus d'apprentissage qu'elle engage, est au cœur de l'intégration de la démarche d'IC, seulement la face qualitative des compétences doit primer sur celle quantitative.

L'accent doit être mis davantage sur le développement de compétences collectives semées autour des informations nouvellement collectées, et ce, tout en additionnant la bonne volonté et le bon sens des dirigeants, qui sont d'autant plus utiles pour susciter l'adhésion des Hommes à l'épanouissement de la démarche d'IC.

L'intégration de la démarche d'IC au sein de l'entreprise, accorde toute son importance à la nécessaire coordination des activités tant internes qu'externes, la qualité de cette coordination constitue aujourd'hui l'un des principaux déterminants de la compétitivité, dès lors l'entreprise n'est plus pensée comme une simple fonction de production isolée de son contexte, mais comme un lieu de création collective de richesse, émergeant, pour une large part, des apprentissages réalisés dans le cours de l'activité économique¹⁴⁵.

Enfin, il faut reconnaître, que l'IC n'est pas seulement une affaire de méthode ou d'organisation. Bien conduite, elle est un moteur psychologique puissant et invisible de l'entreprise, elle déclenche un patriotisme qui développe chez le personnel une prise de conscience de l'environnement concurrentiel.

Elle améliore les synergies entre les différents ateliers et services, elle fédère, cimente et galvanise les énergies, en un mot elle est un catalyseur bénéfique du lien social en entreprise¹⁴⁶.

1.1.2. Le mobile de l'intelligence compétitive : la technologie

Jusqu'à une époque donnée, la technologie était un facteur peu ou mal pris en compte dans les principaux modèles d'analyse stratégique, l'évolution technologique y était en général considérée comme un phénomène externe, qui s'impose à l'entreprise, inhérent à son environnement concurrentiel, qu'elle ne peut maîtriser¹⁴⁷.

Cependant, de nos jours, la ressource technologique est au centre de la définition de l'entreprise-même, et de ses métiers.

Les compétences technologiques de la firme, sont avant tout celles des Hommes qu'ils l'a composent.

De ce fait, la ressource technologique est loin d'être cette variable exogène aux entreprises, car elle est au centre même de l'identité et de la culture des firmes, et donc de leurs développement et pérennisation.

¹⁴⁵ LEVET J-L et PATUREL R, « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », Vème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 Mai 1996, p 15.

¹⁴⁶ BESSON B et POSSIN J-C, Op. Cit., p 161.

¹⁴⁷ DUSSAUGE P et RAMANANTSOA B, « Technologies et stratégie », Harvard L'Expansion, été 1986, p 62.

De surcroît, à l'ère où les changements de toutes natures s'accélèrent, et se conjuguent à une compétition intense, l'enjeu de développement de la ressource technologique dont ont besoin les entreprises se révèle considérable.

Deux aspects technologiques, tout à fait pertinents dans l'entreprise, à savoir l'usage à bon escient des technologies de l'information et de la communication et la mise en place de système d'information performant sont en mesure d'affecter la mise en place de la démarche d'IC.

1.1.2.1. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'entreprise

REIX (1995) définit la technologie comme : « *l'application d'une technique à la conception et à la réalisation d'un produit donc les technologies de l'information correspondent à des techniques permettant de fabriquer (saisir, traiter, stocker et communiquer) de l'information*¹⁴⁸. »

L'observation de fonctionnement des firmes, affirme les effets potentiels conséquents qu'ont ces technologies, tant sur ce qui relève des caractéristiques structurelles et fonctionnelles de l'entreprise, que pour ce qui concerne les choix stratégiques relatifs à son insertion dans l'environnement.

Après cette brève introduction au monde des TIC, le chercheur même novice qu'il soit se rendra d'emblé compte du poids de ces dernières dans la mise en place, ainsi que l'exploitation de l'IC dans l'entreprise. A cet effet, il est important de montrer effectivement ce lien étroit qu'entretiennent les TIC et l'IC en entreprise, et ce en répondant à la question suivante : la maîtrise effective des TIC est-elle un impératif préalable à l'intégration de l'IC dans l'entreprise ?

Afin de bien cerner cette interrelation entre les TIC et l'IC, il est nécessaire tout d'abord de bien repérer les propriétés distinctives des TIC, et ensuite d'analyser l'évolution de leurs conditions d'accès¹⁴⁹.

Principalement, l'apport direct des TIC peut se résumer ainsi :

- premièrement, la **compression considérable de temps** pour les divers acteurs de l'entreprise, puisque ces dernières tendent d'un côté, à éliminer très vite les tâches manuelles spécialisées dans le calcul.

¹⁴⁸ REIX R, « Systèmes d'information et management des organisations », VUIBERT, 1995, p 58.

¹⁴⁹ REIX R, Op. Cit. p 63.

Et de l'autre, à augmenter la vitesse de traitement des informations, notamment, par le recours à certains modèles de résolution de problèmes inexécutables à la main.

- Deuxièmement, **la compression de l'espace**, celles-ci sont parvenues à abolir la notion de distance dans les répertoires des agents économiques, puisque de nos jours le monde est perçu comme un village planétaire, grâce à la toile d'araignée, qu'a tissé partout l'internet.
- Troisièmement, **expansion de l'information stockée**, les technologies magnétiques (disques) et optiques (CD Rom, clés USB,...), autorisent le stockage dans des conditions d'encombrement très faibles, des volumes importants d'informations.
- Et enfin, **la flexibilité d'usage**, ces technologies servent à réaliser plusieurs tâches à la fois, ce qui introduit une très grande souplesse dans l'exécution de travail quotidien des acteurs de l'entreprise.

De surcroît, en ce qui relève des conditions d'accès à ces dernières, il y a lieu de noter deux éléments essentiels, qui sont :

- La **facilité d'utilisation** qui ne cesse de s'améliorer dans le temps,
- Et le **coût d'accès** qui a progressivement baissé, ainsi, la conséquence majeure, a été l'essor phénoménal des TIC.

Les TIC dont il est question ici apportent des réponses nouvelles aux problématiques de l'entreprise, au lieu de chercher à gérer, traiter et diffuser des données, elles se placent comme facilitateur de la communication, de la coordination et de la coopération entre les acteurs du processus de création de sens.

Au lieu de chercher à stocker l'information, elles mettent en place des dispositifs d'incitation à la création de connaissance et d'enrichissement des savoirs. Au lieu de chercher à diffuser, elles tissent un réseau non linéaire et sans cesse renouveler les liens informationnels co-construits par les acteurs¹⁵⁰.

¹⁵⁰ PRAX J-Y, « Le management des connaissances : des concepts aux expériences, des expériences à la méthode », Communication et Organisation, 13/ 1998, p 08.

La maîtrise des TIC joue un rôle prépondérant, dans l'intégration de l'IC, en effet, nous pouvons considérer que l'information est à la jonction de ces dernières, puisque, les TIC produisent celle-ci, et l'IC l'exploite dans un but précis, tout en usant des facilitations que procurent les TIC en matière de collecte, traitement, stockage et de diffusion des informations.

1.1.2.2. Le système d'information de l'entreprise

Si les TIC sont tant importantes dans la vie des entreprises, le système d'information, en est l'organe central de toute organisation, car en diffusant l'information, il est le support de toutes les décisions¹⁵¹, en effet, ce dernier est une partie intégrante de l'IC.

Le système d'information (SI), véritable système nerveux de l'entreprise, constitue l'axe central autour duquel s'articule en temps réel la gouvernance de lien stratégie-structure, en effet, grâce à sa performance technique et sa ramification transversale, il peut radicalement accélérer le développement d'une culture collective et collaborative de l'information¹⁵².

REIX (1995) définit le SI comme : « *un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations sous diverses formes, dans des organisations*¹⁵³. »

Cette définition, nous permet de se rendre compte, que le SI est avant tout un ensemble de ressources diverses organisées autour d'un objectif essentiel, qui est celui, de fournir l'information nécessaire à tout les niveaux de l'entreprise.

Cependant, il ne faut pas confondre le SI et l'IC en entreprise, car même si, ces deux là, ont pour matière première l'information, l'IC englobe le SI, autrement dit, le SI de l'entreprise doit être conçu pour appuyer l'IC, c'est ainsi, qu'il importe de concevoir et d'adapter le SI préalablement à l'IC.

¹⁵¹ SAIAH A-G, Op. Cit., p 04.

¹⁵² PERRINE S, Op. Cit., p 292.

¹⁵³ REIX R, Op. Cit., p 67.

En conséquence, nous joignons notre conclusion à celle de **ROMANI** et **BOURNOIS** (2000), qui ont préconisé que « *la mise en place d'une démarche IC efficace passe obligatoirement par une réflexion sur l'organisation interne et sur les systèmes d'information*¹⁵⁴. »

De ce fait, un SI performant, remplissant les fonctions de coordination des actions par le traitement de l'information, puis leurs stockages d'une manière fiable et durable, tout en dynamisant l'action opérationnelle au sein de l'entreprise, est un impératif à l'intégration de l'IC au sein d'une entreprise.

1.1.3. La force motrice de l'intelligence compétitive : la ressource financière

Beaucoup d'entreprise s'attache encore à l'idée selon laquelle la mise en place de l'IC exige des moyens financiers colossaux, c'est la raison même pour laquelle, certaines PME, PMI ne songent guère à intégrer cette démarche.

Alors que les spécialistes du domaine affirment, que les coûts sont élastiques et adaptables à tous les budgets, même l'entreprise individuelle peut pratiquer l'IC¹⁵⁵.

De ce fait, la ressource financière n'a pas de rôle direct dans le processus de mise en œuvre de l'IC en entreprise, mais davantage, dans la création et le développement des ressources humaines et technologiques indispensables.

Toutefois, dans un entretien avec l'expert français en intelligence, **DOU**¹⁵⁶ (2000), ce dernier a dévoilé que les entreprises qui réussissent le mieux dans ce domaine, sont celles, qui ont su accorder à la discipline IC les budgets nécessaires à son développement. Octroyer à la démarche d'IC, les moyens financiers nécessaires à son essor, se révèle décisif.

MARTINET et **MARTI** (1995), reconnaissent que la démarche d'IC vise à améliorer les diverses décisions prises par l'entreprise, et à augmenter donc la probabilité de prendre les bonnes décisions (et diminuer celle de prendre les mauvaises), de ce fait, le raisonnement à tenir, revient à admettre que le niveau de risque pris par l'entreprise suite à la prise d'une mauvaise décision, varie en sens inverse de l'investissement en IC.

¹⁵⁴ BOURNOIS F et ROMANI P-J, Op. Cit., p 65.

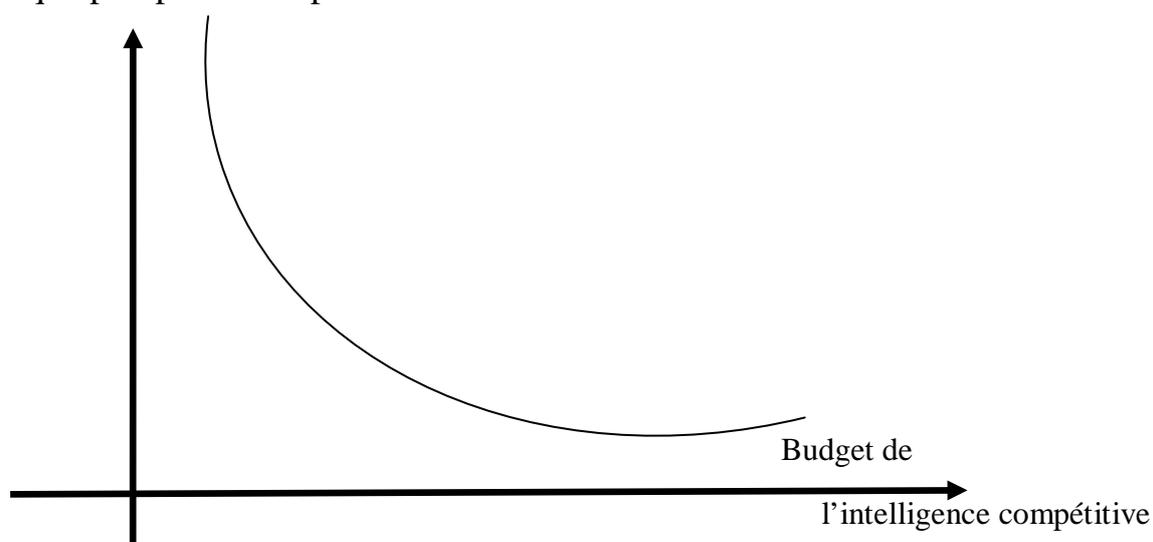
¹⁵⁵ BESSON B et POSSIN J-C, Op. Cit., p 126.

¹⁵⁶ BRUTE DE REMUR, Op. Cit., p 39.

Il est alors à l'entreprise de décider quel niveau de risque elle peut admettre et par voie de conséquence, quel enveloppe financière, elle doit mettre sur le budget de l'IC¹⁵⁷. En effet, le calcul n'est point patent, non facile à réaliser, mais nous savons déjà, à l'instar de ce que visualise la figure suivante, qu'un budget nul correspond à un risque maximum.

Fig. II.03. Risque et budget destinés à la mise en place de l'intelligence compétitive.

Risque pris par l'entreprise



Source : MARTINET B et MARTI Y-M, 1995, p 200.

Les experts en matière d'IC tel que **JAKOBIAK**, estime que pour une PME, se doter d'un service qui répond à ses besoins en information, le coût sera compris entre 500 000 et 1000 000 francs par ans.

Aussi **MARTINET**, alors directeur de l'information et de la formation aux Ciments Français, estime pour sa part qu'un bon outil divise également par dix les frais de conception de nouveaux produits.

Les entreprises nipponnes consacrent en moyenne 1,5% de leur chiffre d'affaire à des activités d'informations scientifiques, contre 0,2% seulement en France¹⁵⁸.

Nous tenons à affirmer que ces coûts, ne sont que des estimations des spécialistes et des experts, alors que les budgets alloués relèvent du domaine de secret des entreprises qui s'abstiennent à ne pas les communiquer ouvertement.

¹⁵⁷ MARTINET B et MARTI Y-M, « L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise », Les éditions d'ORGANISATION, 1995, p 200.

¹⁵⁸ BESSON C et POSSIN J-C, Op. Cit., p 163- 166.

Par ailleurs, il importe de savoir que les budgets alloués à l'intégration et la pérennisation de l'IC en entreprise sont dispersés, en fonction des besoins effectifs en informations, de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité, de la complexité de son environnement.

1.2. La structure organisationnelle adaptée pour l'intelligence compétitive

Dans le souci de survivre et de vaincre, les entreprises ont dû articuler leurs structures de façon nouvelle, modifier leurs comportements¹⁵⁹, en un mot s'adapter vigoureusement et promptement à leurs environnements, pour ne pas disparaître.

La structure organisationnelle de l'entreprise a toujours été l'un des thèmes de recherche les plus investis. De nombreux auteurs ont articulé leurs contributions autour des thématiques relevant de la structure de l'entreprise.

Dans une perspective résolument managériale, **TABATONI** (1975) a qualifié celle-ci, « *par le principe d'agencement des organes qui composent l'organisation, de ce fait cette dernière implique un mode de regroupement des activités de l'organisation en organes, c'est-à-dire qu'elle diversifie les tâches, selon un principe hiérarchique et fixe les niveaux de coordination entre ces activités ainsi regroupées...ainsi la structure organisationnelle correspond à la fois à une certaine vision des missions de l'organisation, ainsi qu'à une certaine conception des conditions de mise en œuvre de l'action collective*¹⁶⁰. »

Comme l'a souligné la définition ci-dessus, la structure d'une organisation met en exergue d'une part, les missions de ses membres, et de l'autre, les règles et des procédures de travail collectif.

Cependant, il convient pour tout dirigeant d'entreprise ayant la volonté de mettre en place l'IC au sein de son entreprise, de s'interroger sur la compatibilité de sa structure avec cette démarche. Est ce que la structure organisationnelle est susceptible d'autoriser ou de freiner la mise en œuvre de l'IC ? Existe-il des structures plus favorables pour un tel projet d'intégration ?

¹⁵⁹ AUDIGIER M, COULON G et RASSAT P, Op. Cit., p 24.

¹⁶⁰ TABATONI P, « Les systèmes de gestion: politiques et structures », Presse Universitaires de France, 1975, p 180-181.

1.2.1. Les structures organisationnelles contemporaines

L'évolution longitudinale des entreprises, a été suivie par une évolution comparable des structures organisationnelles, en effet, si nous avions jadis des structures pyramidales avec une multitude de niveau hiérarchique, de nos jours les structures aplaties voire légères et flexibles s'imposent davantage.

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, l'entreprise contemporaine s'inscrit dans une économie de la connaissance, où le seul capital reconnu est celui de savoir. Avec de tels changements conjugués à la montée en puissance de nouvelles exigences dictées, par l'expansion des TIC, des structures organisationnelles inédites se répandent de plus en plus.

L'intégration de l'IC exige, elle aussi, une structure adaptée, puisque certaines structures dissuadent une telle action, particulièrement, celles où le cloisonnement entre les rouages composant l'entreprise est important.

Cependant, d'autres structures sont plus favorables à la mise en œuvre de l'IC dans la firme, comme l'ont affirmé **MASSE** et **THIBAUT** (2001) « *la catalyse de l'intelligence nécessite une organisation bien plus réticulaire qu'arborescente*¹⁶¹. », c'est ainsi que nous nous pencherons en l'occurrence, sur la structure en réseau.

1.2.2. La structure en réseau et la communication transversale

Considérer l'entreprise comme un système ne fait pas abstraction des composantes principales que sont les individus qui la composent. Ces individus, regroupés en services, fonctionnent de plus en plus en réseaux dont la forme et l'ampleur varient en fonction des enjeux du moment et de la culture de l'entreprise¹⁶².

¹⁶¹ MASSE G et THIBAUT F, Op. Cit., p 66.

¹⁶² OUBRICH M et CANSELL P, « L'intelligence économique, un processus de création de connaissance dans les entreprises : états des lieux et perspectives », <https://www.ojs.hh.se.org/fv-123aspx>, consulté le 24/02/2013.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Ainsi **FACQUER** (2007) écrivait à propos de ce type de structure : « *Les structures en réseau, mouvantes, imprévisibles, en permanente évolution, et capables de s'adapter rapidement, sont plus efficaces face à des situations complexes que les structures pyramidales rigides. De plus, l'association de plusieurs compétences, relevant de domaines différents, agissant sur un pied d'égalité, ce qui caractérise le fonctionnement en réseau, doit permettre d'augmenter les capacités d'appréhension de la réalité*¹⁶³. »

Contrairement, à la structure hiérarchique, dans les communications sont, par essence, verticales et formelles, la structure en réseau favorise des communications transversales, faisant participer tout les membres du réseau.

Désormais, l'autorité ultime ne résidera plus au sommet, puisque les différents niveaux de l'entreprise co-déterminent le progrès et le résultat d'une décision particulière¹⁶⁴. L'enjeu actuel des entreprises comme l'a souligné **PEPIN**¹⁶⁵ (2006), est de plus subtilement passer d'une hiérarchie de pouvoir à un réseau de savoir, afin de créer les conditions d'une réelle communication collective.

MASSE¹⁶⁶ (2006), distingue quatre types des réseaux :

- Réseau de **connivence** reposent exclusivement sur la confiance, à laquelle s'adjoint l'affection, c'est l'exemple d'associations à vocation solidarité ;
- De **contrat** dont l'existence d'une forme de contrat juridique constitue la raison d'être de ce type de réseau, c'est l'exemple d'un groupe d'achat ou d'un réseau de franchise ;
- **Hiérarchique** un grand nombre de réseaux connaît une organisation de type arborescent ;
- **Coopération** il existe des réseaux où la hiérarchie apparaît secondaire, parce que l'essentiel réside dans la volonté de coopérer, fondée sur la diversité et la complémentarité, eu égard à un objectif commun.

¹⁶³ MARCON C, « Analyse de réseaux en intelligence économique : éléments pour une approche méthodologique », dans « Actions et méthodes d'intelligence économique », édition ESKA, 2007, p 128-129.

¹⁶⁴ TABATONI P, Op. Cit., p 227.

¹⁶⁵ PERRINE S, Op. Cit., p

¹⁶⁶ MASSE G et al, « Les fondements de l'intelligence économique : réseaux & jeu d'influence », Market Management, Vol 06, 2006, p 87-89.

Les divers types de réseau, pouvant exister dans une entreprise, peuvent être résumés ainsi : les membres de l'entreprise s'inscrivent dans des réseaux de connivence (appartenant à des niveaux équivalents), ce qui fluidifie la circulation et l'échange de l'information entre ces derniers, loin de l'autorité de la hiérarchie.

Cependant, ces mêmes membres sont appelés à faire part d'un réseau de type hiérarchie (entre supérieurs et subordonnés). Toutefois, l'entreprise, elle-même, contractualise ses filiales, éventuellement, ses franchises, dans une optique de réseautage type contrat, tout en entretenant une coopération avec d'autres entreprises dans un objectif commun bien défini, dans un réseau de type coopération.

A la lumière de ces constats, nous pouvons arguer que ces types de réseau ne s'excluent pas exclusivement au sein d'une même entreprise.

Le réseau est l'outil indispensable pour acquérir l'information, particulièrement, celle fermée et orale. En effet, toute entreprise n'est qu'un assemblage de réseaux entrecroisés ayant leurs jargons, leurs rites et leurs rôles, souvent invisibles, ces derniers sont avant tout des réseaux linguistiques capables d'échanger des informations, un savoir et des projets¹⁶⁷, en outre ceux-ci ne seront influents qu'à la condition d'avoir été antérieurement décelés.

1.3. L'intelligence compétitive et la culture de l'entreprise

La culture de l'information est un état d'esprit non réductible à la maîtrise des techniques, fussent-elles nouvelles¹⁶⁸, cependant, les japonais sont considérés comme détenant une culture d'information indiscutable, en 1920 déjà, des centaines de dirigeants nippons avaient pris l'habitude de se réunir régulièrement pour discuter et échanger des informations plus ou moins confidentielles¹⁶⁹, en effet, les entreprises japonaises ont été les premières à en faire de l'information un véritable levier de compétitivité.

Dés lors la question qui s'impose n'est-elle pas celle-ci : est-ce la culture de l'entreprise peut impacter la mise en œuvre de l'IC?

¹⁶⁷ BESSON B et POSSIN J-C, Op. Cit., p 61.

¹⁶⁸ MASSE G et THIBAUT F, Op. Cit., p 158.

¹⁶⁹ HARBULOT C et BAUMARD P, « Intelligence économique et stratégies des entreprises : une nouvelle donne stratégique », Ve Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, 14 Mai 1996, p 07.

Avant d'apporter la réponse adéquate à celle-ci, il importe d'abord d'éclaircir ce concept de culture.

1.3.1. Le concept culture dans l'entreprise

La culture de l'entreprise est un ensemble de caractéristiques qui la rendent cohérente, spécifique et distincte au même temps, ce référentiel partagé par ses membres, son canal de différenciation subjectif, lorsque la différenciation objective n'est plus à sa portée.

SCHEIN (1996), définit celle-ci comme : « *l'ensemble des hypothèses de base qu'un groupe donné a inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien marché pour être considéré comme valide et donc pour être enseigné aux nouveaux comme étant la juste manière de penser, percevoir et sentir vis-à-vis de ses problèmes*¹⁷⁰. »

De surcroît, cette culture se construit au fur et à mesure de l'existence de l'entreprise, elle nourrit et irrigue le cadre de fonctionnement quotidien de ses membres, par un ensemble de valeurs, de mythes, co-développées progressivement.

Les auteurs avancent que les manifestations de la culture de l'entreprise, peuvent être de nombres de huit, à savoir¹⁷¹ les valeurs, l'histoire, les rites, les fondateurs, les héros, les mythes, les symboles et enfin les réseaux culturels.

Par conséquent, la culture constitue un actif immatériel qui permet de limiter le champ des évolutions possibles de l'entreprise, c'est ainsi que celle-ci doit être gérée dans le sens d'une amélioration de la capacité de réaction aux changements environnementaux, puisqu'elle est la clé de succès de la stratégie ciblée de l'entreprise¹⁷².

1.3.2. La culture informationnelle de l'entreprise

Pour certaines entreprises, la culture constitue une véritable pierre d'achoppement lorsque celles-ci s'engagent dans les processus de mise en œuvre de la démarche d'IC.

¹⁷⁰ MATHE J-C, « Analyse et management stratégique », L'HARMATTAN, 2010, p 90.

¹⁷¹ BOUBERKEUR S, Op. Cit., p 52.

¹⁷² MATHE J-C, Op. Cit., p 90-91.

La culture de l'entreprise est un élément tellement central qu'une éventuelle intégration de l'IC au sein de la firme, suscitent une culture appropriée qui va contenir idéalement la démarche d'IC et favoriser son succès à moyen et long terme.

Résolument, la culture opportune à la mise en œuvre de cette démarche est un amalgame, principalement de deux attitudes complémentaires qui sont :

1.3.2.1. La culture de valorisation de l'information

Faire valoir l'information au sein de la firme passe d'abord par la prise de conscience que dans notre ère actuelle l'arme à la fois, la plus destructrice et la plus constructrice est l'information que détient les individus, elle est, par excellence, la ressource stratégique de l'entreprise, ce qui exige une exploitation et un usage habile.

De ce fait, il n'y a point de façon optimale, de motiver et de susciter les membres de l'entreprise à exploiter l'information, que de les sensibiliser à ce pouvoir incontestable que confère une exploitation judicieuse de l'information stratégique au moment opportun dans la vie de l'entreprise.

1.3.2.2. La culture de partage de l'information

Une fois les membres de la firme ont déclenché cette culture de valorisation de l'information, ceux-ci doivent comprendre une autre vérité, longtemps occultée sous la croyance que la détention individuelle de l'information est source de pouvoir. Alors qu'en réalité, c'est le partage de l'information qui confère un pouvoir et une valeur ajoutée à l'entreprise.

C'est ainsi que dans leur ouvrage **MARTINET** et **MARTI** (1995) affirment qu'une information non diffusée ne sert à rien¹⁷³, tandis, que souvent, les entreprises dépensent 90% de leur temps et de leurs ressources dans les phases de collecte et de traitement, alors que le partage ne représente que 10%.

Dans cette perspective, la conciliation entre ces deux cultures est plus qu'une exigence, mais un facteur de succès de la démarche d'IC en entreprise.

¹⁷³ MARTINET B et MARTI Y-M, Op. Cit., p 16.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Cette culture de partage de l'information, nommée aussi culture collective de l'information¹⁷⁴, est l'une des conditions de la réussite de la mise en œuvre de la démarche d'IC au sein des entreprises.

Nous estimons que les firmes, bien qu'inégalement tendent à négliger cette culture dans leurs orientations stratégiques alors qu'elle est primordiale pour toute stratégie envisagée, conditionnant ainsi le bon déroulement des diverses phases de son élaboration.

Une approche managériale de la culture vise une meilleure intégration du personnel, c'est ainsi que les composantes culturelles sont à faire évoluer dans le sens des choix stratégiques de la firme.

A cet effet, mettre en œuvre une démarche d'IC dans l'entreprise exige dans un premier temps un climat opportun, il s'agit de préparer les esprits à un glissement vers de nouvelles attitudes centrées sur l'évolution des moyens matériels de jadis, aux moyens immatériels de nos jours. En outre, cette transformation ne sera possible sans un élargissement des champs de connaissances¹⁷⁵ des différents membres de l'entreprise.

Il importe de noter que l'absence de cette culture de partage de l'information dans l'entreprise est susceptible de relever d'une défaillance structurelle, qui fait que l'information ne circule pas, ou circule mal dans l'entreprise. Le cloisonnement des services et des divisions de l'organisation, ainsi que la multiplication des niveaux hiérarchiques entravent le partage des informations au sein des firmes.

Mais à l'origine de cette défaillance structurelle, un manque de cohérence, de coopération et de concertation des Hommes de l'entreprise qui voient dans la rétention de l'information un pouvoir absolu, ou à contraire, ils ignorent la valeur de cette dernière, c'est ainsi qu'ils n'aspirent pas à la faire circuler et partager, une autre, raison est l'absence du feed-back de la part des récepteurs.

¹⁷⁴ CLERC P, « Intelligence économique : enjeux et perspective », <http://www.universalis-edu.com/private/article.asp?nref=UN95029>, consulté Février 2013.

¹⁷⁵ BERNAT J-P, « L'intelligence économique : co-construction et émergence d'une discipline via un réseau humain », LAVOISIER, 2008, p 270.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Les spécialistes de l'IC, proposent de consacrer une part beaucoup plus importante d'attention à la diffusion de l'information, comme le montre le tableau ci-dessous¹⁷⁶ :

Tableau. II. 03. Gérer le capital temps et les ressources nécessaire de l'IC.

Temps et ressources consacrés en %	Ce qui est constaté généralement	Ce qui est recommandé
Acquisition de l'information	40%	20%
Traitement et gestion de l'information	30%	20%
Diffusion de l'information et collecte du feed-back	20%	50%
Administration	10%	10%

Source : MARTINET B et MARTI Y-M, Op. Cit., p 85.

Bien évident, il ne faut pas prendre ces chiffres trop à la lettre. L'idée est de consacrer la plus grande partie de son effort à la diffusion de l'information, déjà disponible, et à obtenir du feed-back de la part des utilisateurs.

ACHARD (2005) dans son ouvrage, a expliqué que le partage des informations et des connaissances au sein de l'entreprise est un avantage concurrentiel, d'ailleurs, selon cet auteur, il importe de resituer l'information comme outil de travail mis à la disposition des salariés de l'entreprise.

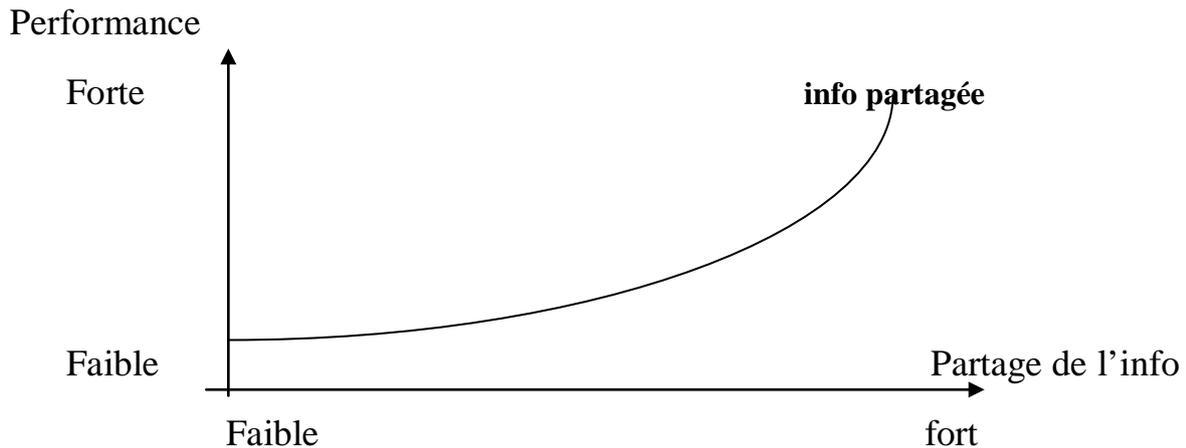
Le partage des informations permet d'écartier les menaces et d'anticiper les mouvements de la concurrence, il permet, aussi d'identifier les bonnes idées et de saisir les opportunités, outre, le partage donne de la flexibilité relationnelle aux différents acteurs de l'entreprise, il confère ainsi, un avantage compétitif décisif¹⁷⁷.

¹⁷⁶ MARTINET B et MARTI Y-M, Op. Cit., p 84.

¹⁷⁷ ACHARD P, « La dimension humaine de l'intelligence économique », LAVOISIER, 2005, p 130.

Avoir la conviction que le partage des informations au sein d'une entreprise, lui confère un avantage concurrentiel et accroît sa performance, comme le montre la figure suivante, nous laisse réclamer l'instauration d'une culture collective de partage des informations et une organisation rendant ce partage d'informations envisageable.

Fig. II.04. Le partage de l'information et la performance de l'entreprise.



Source : ACHARD P, « La dimension humaine de l'intelligence économique », LAVOISIER, 2005, p 128.

Toutefois, il importe de reconnaître à quel point le partage de l'information est difficile au sein des entreprises, sachant que, cette diffusion et communication est avant tout le fruit d'une maturation individuelle et d'une dynamique de groupe comme l'a affirmé ACHARD.

Nous reconnaissons, que partager les informations est synonyme de s'engager avec les autres dans une même voie, elle suppose une vision et des efforts pour y parvenir, c'est l'angle sous lequel les responsables d'IC doivent considérer cet obstacle, et faire en sorte d'atténuer ce qui est à l'origine de la rétention des informations au sein de l'entreprise.

L'information n'étant plus rare comme autrefois, la culture de valorisation de celle-ci permet à l'entreprise de déceler l'information pertinente de la panoplie existante.

Puis disposer d'une information pertinente n'est point en mesure de conférer un avantage concurrentiel à la firme, autrement dit, le pouvoir réside dans la capacité à diffuser et utiliser les informations dont dispose chacun des membres¹⁷⁸ de l'entreprise, de ce fait, développer une culture collective d'information et de partage est assurément décisif.

Cependant, il importe de reconnaître que cette évolution de la culture de l'entreprise vers ses deux attitudes n'est de tout pas aisé, au contraire, cela requiert un travail rigoureux et continu.

En revanche songer aux avantages que cela puisse conférer à l'entreprise ainsi que son personnel, nous laisse juger, qu'il est primordial de s'engager dans cette voie.

Enfin, pour ne pas perdre notre objectif de vue, nous prôtons que dans la plupart des temps, l'obstacle le plus tenace à l'intégration de l'IC en entreprise est sa culture, donc, avant de réfléchir aux ressources nécessaires, il importe d'acclimater la culture organisationnelle.

1.4. La stratégie d'entreprise et l'intelligence compétitive

De nos jours l'aire d'intervention des entreprises est le monde entier, les notions de national, voire régional se sont estompées progressivement.

En effet, de telles évolutions ont été accompagnées par un revirement des stratégies des entreprises, ainsi qu'une introduction accentuée des nouvelles pratiques managériales, dont la manifestation est sans doute la démarche d'IC.

Dans cette perspective, les auteurs s'accordent à confirmer que l'un des objectifs extrêmes de l'IC est d'atténuer l'incertitude régnante dans ce nouvel environnement économique, que **HARBULOT(1992)** a qualifié d'environnement de guerre économique¹⁷⁹. Ainsi, pour survivre dans ce dernier, le recours aux divers comportements tant offensifs que défensifs, se révèlent décisif pour la survie des entreprises.

¹⁷⁸ GUILHON B et LEVET J-L, Op. Cit., p 17.

¹⁷⁹ HARBULOT C, « La machine de guerre économique », PLON, 1992.

1.4.1. La stratégie de l'entreprise

Depuis longtemps, qu'elle soit envisagée comme un art majeur, une science ou une discipline, la stratégie de l'entreprise est l'objet d'interrogations interminable sur sa définition, ses finalités, ses contenus et ses processus¹⁸⁰.

Par ailleurs, il faut reconnaître, que s'il y est un domaine de recherche en constante évolution, celui-ci est parfaitement celui de la stratégie des entreprises, la littérature managériale déborde d'ouvrages et d'articles précurseurs dans cette optique.

Par conséquent, plusieurs questionnements se soulèvent à l'instar de : C'est quoi une stratégie ? Et comment elle est élaborée au sein de l'entreprise ?

Dans son article **PORTER** (1996) a défini celle-ci comme: « *la stratégie consiste en la création d'une unique et valorisable position, en s'appuyant sur un ensemble d'activités diverses, en effet, si il existe uniquement une seule position optimale, le besoin d'élaborer des stratégies ne se percevra pas, ... l'essence du positionnement stratégique est de choisir des activités différentes de celles des rivaux*¹⁸¹. »

En effet, pour **PORTER** la stratégie est la création d'une position unique de valeur, impliquant ainsi différents types d'activités, en sus l'essence de la position stratégique de la firme est de choisir des activités différentes de celles des ses rivaux.

MOINET (2009), définit la stratégie ainsi: « *la stratégie est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain*¹⁸². »

Nous constatons qu'à la différence de la définition de **PORTER** de la stratégie, celle de **MOINET**, se penche d'avantage sur l'usage de l'information et de son exploitation optimale, dans le but d'agir avec certitude et assurance, et de réduire les zones d'ombres auxquelles font face les diverses entreprises dans leurs environnement actuel.

¹⁸⁰ PERRINE S, Op. Cit., p 224.

¹⁸¹ PORTER M, « What is strategy? », Harvard Business Review, November-December 1996, p 68.

¹⁸² MOINET N, « De l'information utile à la connaissance stratégique : la dimension communicationnelle de l'intelligence économique », Revue Communication et Organisation, 35, 2009, p 215-225.

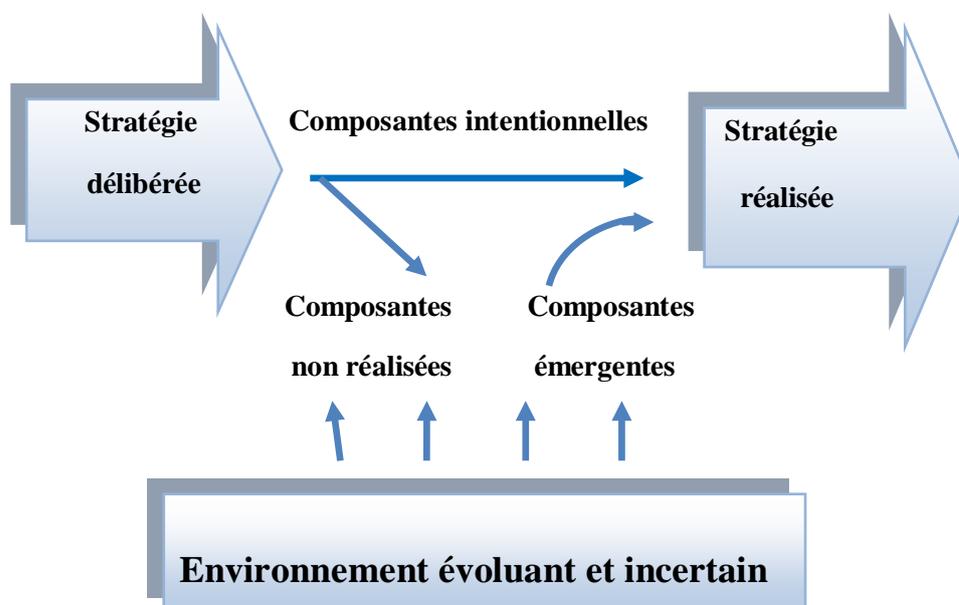
1.4.2. L'incertitude de l'environnement et son impacte sur la stratégie d'entreprise

Tout au long de sa vie l'entreprise envisage des stratégies qui correspondent à ses finalités et ses objectifs, c'est-à-dire qu'elle entend mettre en œuvre les actions permettant la réalisation de ces finalités, en effet, ces stratégies sont qualifiées de stratégies délibérées, formulées préalablement, afin d'être exécuter dans une durée déterminée.

Les stratégies délibérées de l'entreprise contemporaine, et avec la turbulence incessante de son environnement, ne correspondent que rarement à celles effectivement réalisées, cela insinue que certaines de ses composantes ne sont pas réalisées, suite à l'émergence de composantes inédites, qui apparaissent sans intentionnalité, ce qui marque un revirement de la stratégie réellement réalisée.

D'ailleurs, comme le montre la figure suivante, la stratégie délibérée est loin d'être souvent celle réalisée, car d'autres stratégies émergentes surgissent sous le poids intense des mutations de l'environnement de la firme, modifiant ainsi le cours des événements.

Fig. II.05. Les stratégies d'entreprise face à l'incertitude de l'environnement.



Source : figure élaborée par nos soins.

L'incertitude et la fluctuation de l'environnement de l'entreprise, impactent considérablement, la stratégie que cette dernière projette d'accomplir, c'est ainsi que certaines de ses composantes clé ne peuvent être réalisées parallèlement que d'autres composantes émergent et affectent la stratégie réalisée.

L'environnement de l'entreprise doit nécessairement, être perçu comme un facteur décisif, et une composante active de la stratégie et non comme un facteur externe¹⁸³.

Il est à noter, que l'IC de l'entreprise tend à réduire l'incertitude qui fait que la stratégie délibérée s'éloigne de celle réalisée en fournissant des informations pertinentes, cela en amont du processus d'élaboration.

Toutefois, l'IC intervient aussi en aval de ce dernier, afin de permettre à la firme de réagir rapidement suite à l'émergence de composantes, qui jusque là non pas été prises en compte, et d'adapter sa stratégie en incluant ces dernières comme des variables stratégiques de processus de prise de la décision.

1.4.3. La vision stratégique et l'intelligence compétitive de l'entreprise

Notre postulat de départ est simple : avant de vouloir de bien faire, il faut se poser la question de savoir : quoi faire ?¹⁸⁴

La notion de vision stratégique signifie ce rêve qui est capable de dynamiser une entreprise, et de montrer le chemin de l'avenir, ce dernier est à la fois ambitieux et irrésistible, il fournit l'énergie intellectuelle et affective nécessaire pour faire ce voyage.

Cette vision est tellement importante dans la vie des entreprises, particulièrement, qu'elle est considérée comme le cerveau permettant à la direction de l'entreprise de déterminer quels nouveaux avantages ou fonctionnalités elle compte proposer aux clients dans les dix années à venir, et par conséquent, quelles compétences fondamentales il faudra posséder pour pouvoir les créer ?¹⁸⁵

Toutefois, **HAMEL** et **PRAHALAD** (1989), ont été à l'origine de ce courant de réflexion, qui impose à l'entreprise un dépassement important de ses limites, car les compétences acquises sont, de toutes évidences insuffisantes.

¹⁸³ LEVET J-L et PATUREL R, Op. Cit., p 15.

¹⁸⁴ AUDIGIER M, RASSAT P et COULON G, Op. Cit., p 64.

¹⁸⁵ HAMEL G et PRAHALAD C-K, « La conquête du futur », DUNOD, 2005, p 113.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Alors que la conception traditionnelle de la stratégie se concentre sur l'adéquation entre les ressources existantes et les objectifs fixés, cette vision stratégique a pour but de créer une importante inadéquation entre les ressources possédées et les aspirations¹⁸⁶.

Si nous évoquons, cette notion de vision stratégique, ce sera dans un but précis, qui est la personnalisation et l'orientation de la démarche d'IC de l'entreprise.

La vision stratégique d'une entreprise, permet aussi bien aux salariés qu'aux dirigeants de savoir où va leur entreprise ?, elle leur offre une vision claire de la vocation de leur firme, de la position concurrentielle qu'elle souhaite acquérir.

De ce fait, chacun d'eux se sentira responsable devant ce qui devra être accompli, ce qui assurera une cohérence à long terme leurs actions.

Par conséquent, la vision stratégique est un excellent moyen, de canaliser les énergies intellectuelles et affectives, née de l'enthousiasme qu'inspire cette dernière aux agents de l'entreprise¹⁸⁷.

A la lumière de ce que nous venons de parcourir, deux constats sont à relever :

- La démarche d'IC de l'entreprise ainsi que ses pratiques et les moyens mis en œuvre, doivent s'aligner avec ses orientations stratégiques.
En effet, un couplage fort doit exister entre les priorités stratégiques de l'entreprise et les outils dont elle se dote, certes, cela n'est point aisé à réaliser quotidiennement, cependant, avoir une vision stratégique, permet, à la fois, de se doter d'IC personnalisée, intrinsèque aux orientations émises et de consolider ce couplage, puisque cette dernière est gage d'une adhésion collective des dirigeants et personnels de la firme autour d'une vision globale ambitieuse et incitante.
- L'IC est en mesure de faire l'objet d'une vision stratégique pour l'entreprise, c'est-à-dire que celle-ci projette dans un horizon temporel déterminé de mettre en place une démarche d'IC globale et efficace

¹⁸⁶ HAMEL G et PRAHALAD C-K, « Strategic intent », Harvard Business Review, May –June 1989, p 63-76.

¹⁸⁷ HAMEL G et PRAHALAD C-K, Op. Cit., 2005, p 145.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

La vision stratégique permet de canaliser les énergies de tout un chacun collaborant au sein de l'entreprise, sachant que l'IC est par essence collective et non individuelle.

Par conséquent, les interrelations entre la stratégie de l'entreprise et l'IC sont bien plus compliquées que cela, en effet, ce que nous avons souligné ci-dessus, n'est qu'une partie de ces relations, et en plus c'est la partie retraçant les impératifs dont doit se doter une entreprise pour pouvoir intégrer cette démarche d'IC.

De ce fait, nous confirmons que la stratégie de l'entreprise est en mesure de constituer l'un des préalables fondamentaux à la mise en place de l'IC, puisque celle-ci, suscite avec ses orientations, l'adhésion de l'ensemble autour d'une vision commune catalysant les énergies dont l'objectif, est d'implémenter avec efficacité la démarche d'IC au sein de l'entreprise.

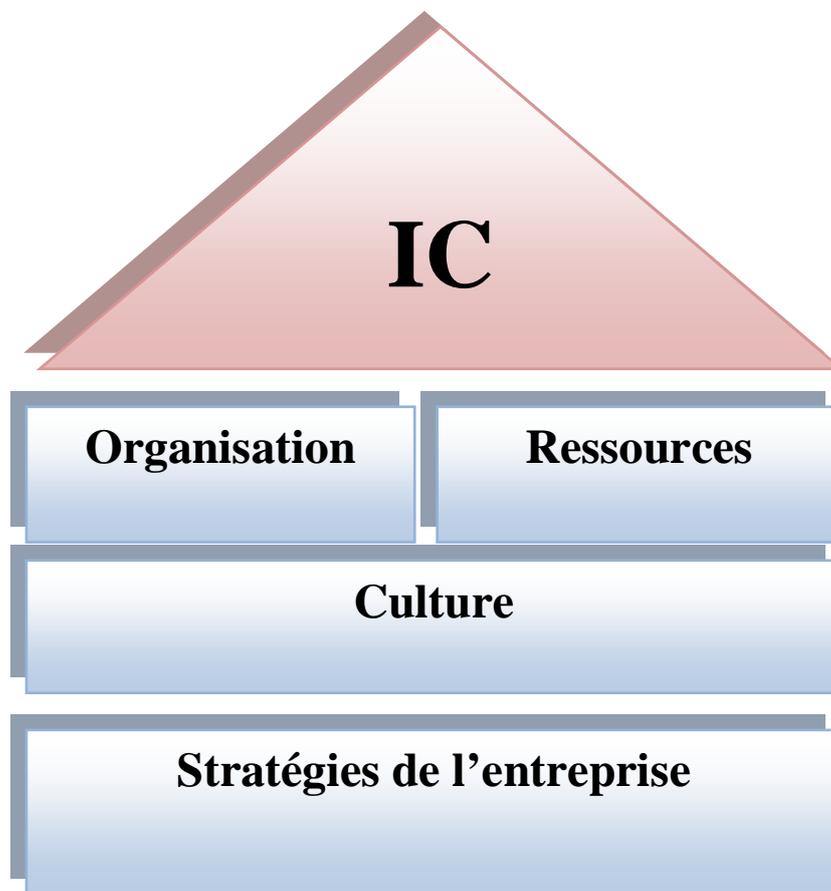
La cohérence entre la formule stratégique de l'entreprise et les orientations de sa démarche IC, permettra de limiter l'investissement en matière de veille par la hiérarchisation de ce qu'il convient de suivre sans pour autant sacrifier l'information essentielle¹⁸⁸.

Ce qu'il ne faut pas omettre, en outre, est la contribution effective de l'IC une fois intégrée dans l'élaboration des stratégies qui exigent énormément d'informations, puisque l'IC est considérée comme le socle des informations aussi bien internes à l'entreprise, qu'externes à son environnement.

Après avoir parcouru, les divers facteurs fondamentaux à la mise en place de l'IC au sein de la firme, nous les récapitulons dans la figure suivante :

¹⁸⁸ LEVET J-L et PATUREL R, Op. Cit., p 15.

Fig. II.06. Les facteurs fondamentaux à la mise en place de l'intelligence compétitive.



Source : figure adaptée par nos soins de BALMISSE G, « Guide des outils de knowledge management », VUIBERT, 2006, p 09.

Comme nous le permet de constater cette figure, la stratégie, la culture, l'organisation et les ressources et moyens de l'entreprise sont l'ensemble des éléments fondamentaux sur lesquels, il importe de mettre l'accent pour pouvoir mettre en place la démarche d'IC au sein d'une entreprise donnée.

Par ailleurs, nous savons que mettre en œuvre l'IC pour l'entreprise relève du sur mesure et non du prêt à porter, c'est la raison même pour laquelle nous avons opté pour l'énumération et l'analyse des éléments clés permettant l'intégration de cette démarche. C'est ainsi, que chaque firme doit mettre en valeur ses points forts d'une manière originale et développer, de ce fait, une démarche d'IC idiosyncratique à l'entreprise.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

En conséquence, nous estimons que l'enjeu principal, est que l'IC, ne prend pas la place d'un système de management ou d'un mode d'organisation. Elle doit venir compléter, irriguer, sensibiliser, sans pour autant ambitionner de révolutionner l'entreprise quand celle-ci n'en a pas besoin¹⁸⁹. C'est ainsi que l'IC ne doit en aucun cas être perçue comme une menace pour une telle ou telle activité, au contraire la démarche d'IC permet de les épauler à l'atteinte des objectifs fixés.

Dans cette optique, la mise en place de cette démarche au sein de l'entreprise, devient de plus en plus nécessaire, dictée, en particulier, par les évolutions permanentes des environnements conjuguées à l'intensification de la concurrence devenue globale et plus intense.

Ces pressions en provenance de l'extérieur de l'entreprise, certes doivent être appréhendées comme composantes actives stimulantes de la mise en place de l'IC, mais ces dernières, ne sont capables de constituer le déclic vers cette action, que par l'appui de la dimension interne de la firme, c'est-à-dire en matière de conviction et culture, de ressources, organisation et stratégie globale de l'entreprise, qui sont les éléments fondamentaux facilitant ou contraignant la mise en œuvre de la démarche d'IC.

Cela implique, que l'intégration de l'IC ne peut être réussie, sans une fine connaissance des particularités de l'entreprise relatives à ses stratégies, sa culture, ses ressources et son organisation d'un côté, et des usages que la firme ambitionne d'effectuer grâce à l'IC de l'autre côté.

Nous résumons cela par la formule suivante penser ses forces et ses faiblesses (spécificités), dans un environnement porteur de menaces et opportunités (saisir les opportunités et se prémunir des menaces grâce à l'IC)¹⁹⁰.

De ce fait, dans aucun cas, la démarche d'IC ne doit être perçue comme une fin en soi par l'entreprise, mais comme le précieux moyen dont l'utilité est de consolider sa position sur le marché, et donc sa compétitivité dans un univers de plus en plus hostile. Ne pas perdre cette évidence de vue, permet dans une large mesure d'optimiser sa mise en place, puisque son intégration met en jeu la globalité de la firme, et par là, la totalité des intérêts des parties prenantes, l'enjeu crucial à ce niveau est de consolider sa compétitivité durablement.

¹⁸⁹ BRUTE DE REMUR D, Op. Cit., p 49.

¹⁹⁰ MOINET N et DESCHAMPS C, p 23.

Section 2. Les attentes de l'entreprise en matière de l'intelligence compétitive

Opter pour la mise en place de la démarche d'IC au sein d'une entreprise donnée, suppose l'appropriation de certains avantages jusque là imperceptibles, consolidant ainsi la performance et la compétitivité de celle-ci à plus au moins long terme.

Il importe de reconnaître que l'implémentation de l'IC n'est pas tout à fait une fin en soi, c'est à dire, quand une entreprise décide de mettre en œuvre cette dernière, c'est pour une finalité plus globale, et non uniquement, dans le but d'assurer une meilleure exploitation des informations. En revanche, l'idéal sera de les exploiter en vue de prendre une meilleure de décision, de maîtriser et de capitaliser les compétences et le savoir-faire de l'entreprise, et de saisir les opportunités.

Avec l'accentuation du rôle de l'information dans le management quotidien des entreprises de nos jours, La démarche d'IC se perçoit à la fois comme une activité coordinatrice et un catalyseur d'atteinte des finalités collectives préalablement fixées, à travers la réalisation progressive des objectifs individuels autant des collaborateurs que des activités de l'entreprise.

En outre, penser la pérennité et la rentabilité de l'entreprise à long terme, impose de placer la démarche d'IC au cœur de la réflexion et des orientations stratégiques de l'entreprise.

A ce stade de notre travail de recherche, nous allons nous interroger sur les avantages que peut conférer l'intégration de la démarche d'IC pour la firme.

2.1. L'intelligence compétitive pour une meilleure prise de décision

Les dirigeants des entreprises doivent souvent prendre des décisions, même lorsqu'ils n'ont pas toutes les cartes en main. Ils sont contraints de continuer à prendre des décisions stratégiques pour leur entreprise, un exercice dont la difficulté s'accroît dans ce nouveau cadre d'évolution¹⁹¹.

Dans toute organisation, le problème de décision est un construit social, qui résulte des rapports sociaux entre les divers agents.

Prendre une décision suppose préalablement de disposer d'une assise informationnelle fiable, l'amélioration de la qualité de traitement et de diffusion de l'information, procure au décideur une plus grande visibilité. C'est ainsi que l'un des objectifs primordial de toute entreprise est de concevoir des systèmes de traitement de l'information à la fois efficace et compatible avec la prise de décisions.

2.1.1. L'intégration de l'environnement de l'entreprise comme facteur déterminant de la prise de décision

La perception de l'environnement de l'entreprise est le premier élément fondamental du processus de prise de décision. Sachant que ce dernier occulte une panoplie d'information, qui peut plus ou moins constituer l'information pertinente pour les décideurs de la firme.

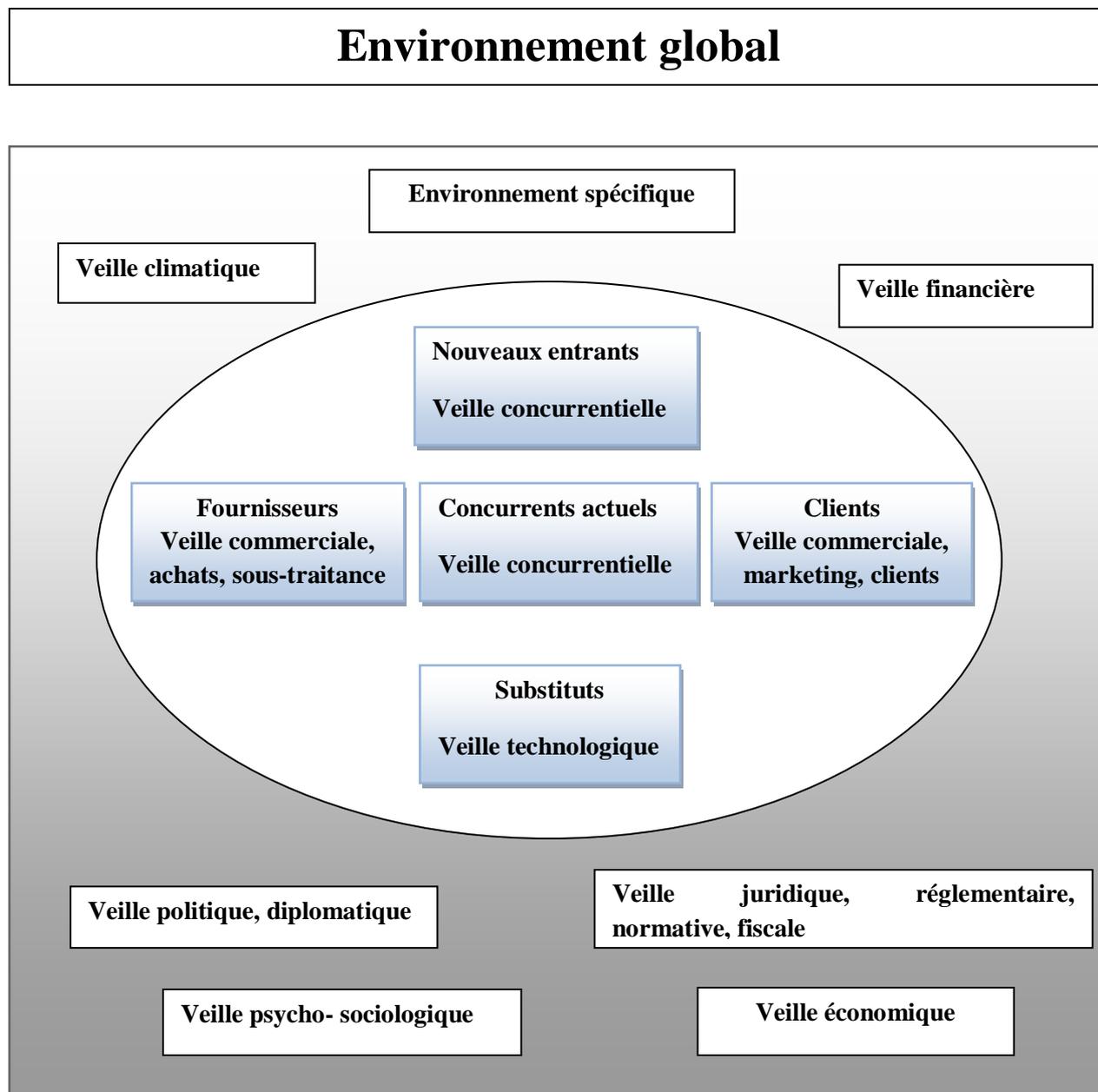
Toutefois, se procurer les informations dont a besoin une entreprise, revient à mettre en place des dispositifs de scrutation et de surveillance de l'environnement. Ces derniers sont désignés sous le nom de veille, qui est la première composante de la démarche d'IC de l'entreprise. (que nous avons évoqué dans le premier chapitre.)

D'où la place importante des veilleurs de l'entreprise, dans la surveillance, la recherche et la collecte des informations en provenance de son environnement, et dans l'impossibilité de surveiller en même temps la globalité de l'environnement, l'entreprise à travers ses veilleurs, se doit d'identifier ses axes de surveillances prioritaires.

¹⁹¹ COGGIA V, « Intelligence économique et la prise de décision dans les PME », L'HARMATTAN, 2009, p 11.

Dans ce qui suit nous allons nous référer au modèle des cinq forces de PORTER, pour proposer les divers axes de surveillance pour l'entreprise.

Fig. II.07. Les environnements spécifique et global à surveiller.



Source : « Sensibilisation à l'intelligence économique », Formation RELAIT MIP, 02 Décembre 2008, p 17.

La figure ci-dessus, illustre les diverses veilles qu'une entreprise est en mesure de mettre en place, et ce, selon les axes qu'elle doit scruter en priorité.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Toute entreprise outre, son environnement spécifique ou immédiat composé de ses rivaux directs, des entrants potentiels dans le secteur d'activité, des firmes offrant des substituts, des fournisseurs et des clients, elle doit prendre en compte l'environnement global ou lointain, qui s'étend à l'environnement politique, économique, juridique.

Les veilleurs, constituent la source d'information privilégiée pour l'entreprise, ainsi, la veille est l'une des activités principales de l'IC, à côté de la protection du patrimoine immatériel de l'entreprise et des pratiques d'influence, celle-ci est considérée comme un processus itératif et continu, dont l'objectif primordial est de tenir l'entreprise toujours informée des mutations et des évolutions de son environnement aussi bien spécifique que global d'une manière pertinente et durable.

La veille concurrentielle, commerciale, technologique, ou les veilles de l'environnement spécifique de l'entreprise, certes importantes, et décisives pour ses activités, demeure qu'elles doivent être complétées et épaulées par les veilles de l'environnement global telle que la veille financière, la veille juridique, la veille politique, la veille économique et autres.

Par conséquent, disposer de l'information pertinente en temps réel, afin d'éclairer la prise de décision, dépend dans une grande mesure, de l'efficacité des veilles mises en place par l'entreprise.

La veille est un outil, et ses résultats ont pour objectif d'aboutir à des actions, des décisions quant au devenir de l'entreprise, pour alerter à temps et saisir des opportunités.

JAKOBIAK (1988) explique que la veille est indispensable pour « agir » et « décider ». Il apparaît donc, que la veille est considérée comme un facteur clé de succès, comme un avantage concurrentiel¹⁹².

Prendre une décision, certes est conditionné par les informations externes appropriées par les veilleurs, mais aussi des informations internes à l'entreprise. L'information interne de l'entreprise revêt une importance accrue dans le processus décisionnel, c'est pour cette raison que l'IC est à la fois tournée vers l'extérieur ainsi que l'intérieur de l'entreprise, à travers l'exploitation efficace et efficiente des ces deux types d'information d'égale importance.

¹⁹² MATMAR D, Op. Cit., p 50.

D'après MOINET (2009), l'IC est plus globalement une habilité à comprendre finement et globalement un environnement complexe et à prendre la bonne décision¹⁹³.

2.1.2. La place de l'intelligence compétitive dans le processus décisionnel

SIMON Herbert, père de la théorie de la décision, a bien mis en évidence le rôle de l'information pertinente dans la prise de décision à travers son modèle **IMC** (1960).

L'auteur distingue à travers ce modèle, trois phases pour la prise de décision¹⁹⁴ :

- **Intelligence** ou compréhension de la situation ou du problème c'est-à-dire le décideur recherche des informations pertinentes sur la situation, ainsi, pendant cette phase il y a délimitation du problème et des facteurs à prendre en considération ;
- **Modélisation**, au cours de cette seconde phase le décideur construit, imagine, élabore des scénarios, des plans d'action, dit autrement, c'est l'identification et l'évaluation de toutes les solutions alternatives réalisables;
- **Choix** entre les différents scénarios, qui concerne l'élaboration des critères de sélection, hiérarchisation des solutions et le choix d'une solution, en effet, les systèmes d'aide à la décision facilitent la multiplication des solutions possibles.

Toutes ces phases de processus de prise de décision requièrent des informations, d'abord pour préciser le problème, puis de trouver plusieurs scénarios possibles pour le résoudre et enfin pour opter pour la solution la plus satisfaisante, compte tenu de la rationalité limitée des décideurs.

Il est à noter, que ces phases ne se déroulent pas de façon séquentielle, elles font l'objet de retours en arrière, d'ajustements, de corrections, de reprises de résultats antérieurs. Le modèle IMC reste aujourd'hui encore une référence.

Il est particulièrement adapté aux types de décisions prioritairement visés par l'IC (décisions stratégiques et tactiques)¹⁹⁵.

¹⁹³ MOINET N, Op. Cit., p 215.

¹⁹⁴ PATEYRON E, « La veille stratégique », ECONOMICA, 1998, p 64.

¹⁹⁵ SALLES M, « Stratégies des PME et intelligence économique », ECONOMICA, 2003, p 28.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Ce modèle à travers la phase d'intelligence, situe l'information en tant que matière première, au cœur de la prise de décisions au sein des firmes, or, détacher l'information de son contexte d'élaboration, dissimule une partie importante des mécanismes d'exploitation de celle-ci dans les prises de décisions des firmes.

Par ailleurs le modèle LEMOIGNE tend à situer l'information dans son contexte organisationnel compte tenu des divers systèmes et outils mis en œuvre en vue d'une exploitation efficace de l'information dans le processus décisionnel.

Pour LEMOIGNE, quelque soit la nature de l'entreprise, celle-ci s'articule autour de trois systèmes :

- Le système **O**pérant ;
- Le système d'**I**nformation ;
- Le système de **D**écision.

En effet, le **système Opérant**, a pour rôle la représentation de flux qui traversent l'entreprise (matériels, financiers,...) dans la réalisation de sa mission (système opérationnel, ou production au sens large) ;

Ensuite le **système d'information** est chargé de la représentation du fonctionnement de l'entreprise, dans la réalisation de sa mission, mais aussi de son environnement, afin de permettre le pilotage (respect des contraintes, atteintes des objectifs,..) ;

Enfin le **système de décision** assure la communication entre d'une part le pilotage et la production, et d'autre part entre l'entreprise et son environnement¹⁹⁶.

Chacune des représentations issues de l'un des systèmes évoqués ci-dessus, a pour vocation première d'apporter une aide au pilotage, c'est-à-dire une aide à la décision, en fait, dans cette perspective, l'un des rôles de la démarche d'IC est donc de produire des représentations de l'environnement de l'entreprise, susceptibles d'épauler la prise de décision d'une manière perpétuelle.

¹⁹⁶ SALLES M, Op. Cit., p 11.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Par conséquent, ce modèle **OID** a contribué selon **PATEYRON** (1998) à faire émerger la notion de modèles conceptuels de l'entreprise, permettant de décrire cette dernière en termes d'information qu'elle traite et exploite, et des principaux événements et processus informationnels, conditionnant ces exploitations au sein de l'entreprise.

Avec la nécessité de prendre des décisions, les dirigeants de l'entreprise ont, à partir d'un environnement complexe et incertain, de rassembler les facteurs informationnels qui permettent d'éclairer leur processus décisionnel.

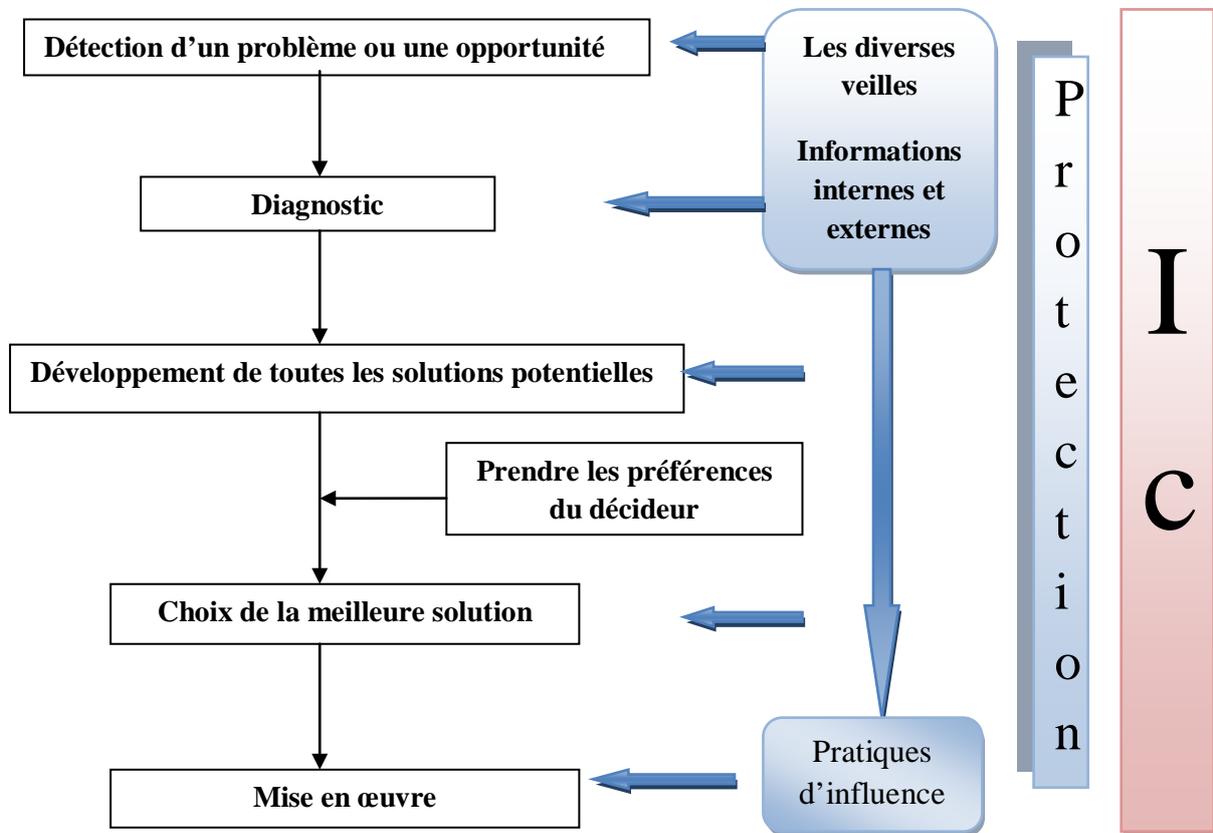
C'est ainsi que l'entreprise a, à intégrer son environnement comme un facteur décisif, particulièrement, dans la prise des décisions, une bonne connaissance de ce dernier, étendra l'éventail des choix qui s'offriront à la firme.

Nombreux sont les modèles décisionnels proposés, à l'instar de modèle séquentiel classique, celui de **MINTZBERG**, **RAISINGHANI** et **THEORET** (1976), le modèle de **COOPER** et **KLEINSHMIDT** (1987)¹⁹⁷.

Dans ce qui suit nous nous intéresserons au processus décisionnel séquentiel classique, c'est-à-dire celui linéaire et rationnel, tout en tentant de relever les interrelations qu'entretient ce dernier avec l'IC de l'entreprise.

¹⁹⁷ BERARD C, « Les processus de décision dans le systèmes complexes », Thèse de Doctorat soutenue Novembre 2009, Université Paris-Dauphine, p 74.

Fig. II. 08. L'intelligence compétitive et le processus décisionnel séquentiel classique.



Source : adaptée de BERARD C, 2009, p 78.

Cette figure nous permet de percevoir que l'IC est présente tout au long du processus de prise de décision, que ce soit, dans les premières phases de détection de problème ou de l'opportunité, ainsi que la phase de diagnostic, que l'IC à travers sa composante veille draine les informations nécessaires à l'éclaircissement des situations problématiques antérieures.

L'un des rôles de l'IC est l'aide à la prise d'une bonne décision, et ce, à travers une exploitation efficace de l'information.

Pour retracer la trajectoire de l'information au sein d'une entreprise donnée, d'abord, celle-ci se collecte en tant qu'information brute par les veilleurs.

Ensuite, l'information fait l'objet de traitement et de validation de la part des experts, à ce niveau l'information devient élaborée, ce qui lui confère une valeur ajoutée, elle sera communiquée en toute protection, aux décideurs de l'entreprise, selon les besoins exprimés de chacun d'entre eux.

Par conséquent, nous remarquons qu'une prise de décision informée, constitue l'aboutissement de l'IC mise en place au sein de l'entreprise, dit autrement, l'IC se doit d'épauler les décideurs, en instaurant une plateforme informationnelle riche pour d'éventuelles prises de décisions.

C'est ainsi que la démarche d'IC permet de prendre une meilleure décision, et une fois que cette décision prise, à en minimiser les risques¹⁹⁸, avec la réactivité croissante qu'elle confère à l'entreprise, être bien informé, implique d'être capable à réagir promptement à tout moment.

Pour conclure, nous estimons que le décideur ne peut envisager une stratégie à long terme et aussi une tactique à court terme sans cet instrument de recherche, d'analyse, de hiérarchisation, de compréhension et d'action que représente l'IC¹⁹⁹.

2.2. Intelligence compétitive pour la capitalisation des compétences clés

Les entreprises se constituent et vivent par les savoirs et les savoir-faire qu'elles ont su accumuler, utiliser, développer, faire évoluer et valoriser dans le temps. Ainsi, la maîtrise de ce patrimoine nécessite à la fois une identification et une protection de l'acquis, une veille de l'existant, un enrichissement permanent par de nouvelles acquisitions et d'éventuelles valorisations²⁰⁰.

Dans cette perspective, l'IC constitue l'outil incontournable, d'un côté à la création de ces savoirs (connaissances) et savoir-faire (compétences), et de l'autre, leur utilisation et protection au sein de l'entreprise.

¹⁹⁸ MARTINET B et MARTI Y-M, Op. Cit., p 14.

¹⁹⁹ AUDIGIER M., COULON G., RASSAT P, Op. Cit., p23.

²⁰⁰ LEVET J-L, et PATUREL R, Op. Cit., p 06.

2.2.1. La création du patrimoine intangible de l'entreprise

Par la notion du patrimoine intangible de l'entreprise nous faisons référence à l'ensemble des connaissances et particulièrement, des compétences dont sont dotés les acteurs de l'entreprise, que ce soit à titre individuel ou collectif, développées au fur et à mesure de l'existence de l'entreprise.

La nature dynamique de l'IC, son caractère cumulatif et les phénomènes de l'apprentissage qu'elle draine, vont de paire avec l'évolution dynamique des compétences qui se doit d'exister au sein de chaque entreprise²⁰¹.

L'IC ne crée pas la compétence dans une perspective directe, mais intervient, plus intensément, dans le déclenchement de processus d'apprentissage organisationnel, qui permet de développer des compétences inédites.

Pour **ARGYRIS**²⁰², cet apprentissage représente un concept d'action, dans le sens, ou d'une part l'apprentissage est une condition de l'action efficace, et d'autre part, l'acteur apprend dans l'action.

Puis encore, la conséquence évidente de cet apprentissage est la création des compétences idiosyncratiques à l'entreprise, puisqu'elles sont issues de processus inhérents aux critères internes de l'entreprise, ce qui leur confère le caractère spécifique faisant de celles-ci des compétences stratégiques par excellence.

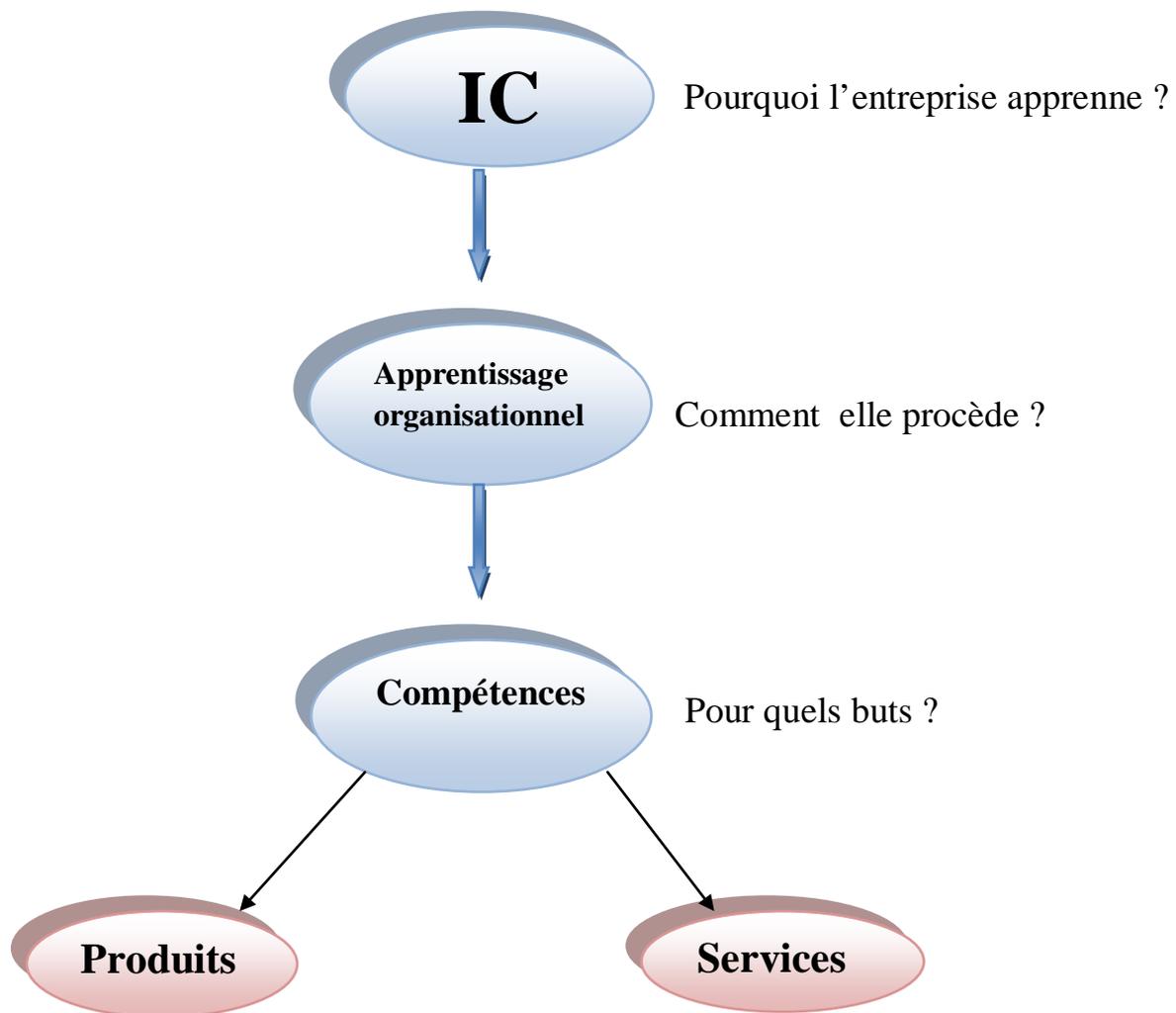
L'idée est que les compétences de l'entreprise ne sont pas figées, mais flexibles, et se transforment au cours du temps, non seulement sous l'effet de leur dynamique interne, mais aussi de l'apport des informations extérieures, ce qui nous oriente à conférer un rôle décisif à l'IC dans la création des compétences spécifiques, sein des entreprises.

La figure suivante, illustre bien cette réflexion ci-dessus :

²⁰¹ LEVET J-L et GUILHON B, Op. Cit., p 24.

²⁰² Fondateur de la théorie de l'apprentissage organisationnel, 1978.

Fig. II. 09. La création des compétences au sein de l'entreprise.



Source : figure établie par nos soins.

De part, cette figure, nous constatons que la démarche d'IC provoque le processus d'apprentissage au sein de l'entreprise, et cela pour des raisons diverses, que se soit externes telles que :

- L'apparition de nouvelles compétences qui ont rendues les compétences de l'entreprise obsolètes;
- Détection d'opportunités qui nécessitent des savoir-faire dont ne dispose pas l'entreprise ;

Ou interne à l'instar de:

- La modification de la nature de l'activité de la firme.

Par conséquent, l'aboutissement de ce processus d'apprentissage collectif est le développement de compétences nouvelles, ou le rajeunissement de celles existantes, pour leur éventuelle exploitation dans les services et produits qu'entend offrir l'entreprise.

La création ou l'évolution des compétences d'une entreprise, peut être perçue dans deux perspectives différentes, à savoir dans une perspective défensive, cherchant ainsi des réponses face aux évolutions technologiques, commerciales, concurrentielles ou autres, ou dans une perspective offensive, émanant, notamment, de la volonté d'impacter et de modifier l'environnement, et d'instaurer de nouvelles règles de jeu concurrentiel.

Conséquemment, l'IC, puisqu'elle est les yeux et les oreilles de l'entreprise, lui permettant de scruter son environnement, est en mesure de l'alerter sur son état et son évolution, ce qui permet à l'entreprise de s'adapter aux nouvelles contraintes de l'environnement liées à la création des compétences par une approche défensive, ou saisir des opportunités émergentes, d'anticiper des évolutions à travers une approche offensive.

2.1.2. Exploiter et protéger des compétences de l'entreprise

Créer des compétences inédites au sein de l'entreprise, n'est point une fin en soi, ce qui importe le plus est la manière dont ces dernières sont utilisées par les entreprises.

L'utilisation efficace des compétences développées par l'entreprise, et leur protection, constituent les deux facettes principales de l'obtention de l'avantage compétitif. Reconnaisant que la capacité stratégique d'une entreprise résulte de l'aptitude de ses compétences à lui permettre de survivre et de prospérer. Celle-ci est déterminée par le diagnostic interne de la firme, cette capacité est nécessaire pour se maintenir sur un marché et pour développer un avantage concurrentiel²⁰³. Pour en vérifier la pertinence des compétences d'une entreprise, dans l'obtention d'avantage concurrentiel, plusieurs méthodes existent à l'instar de l'analyse de la création interne de valeur de **PORTER**, ou l'analyse des ressources par des méthodes issues du courant Resource Based View (RBV), parmi lesquelles la méthode Valeur Rareté Imitabilité Organisation (VRIO) de **BARNEY et HESTERLEY**.

²⁰³ CLARET N et MANDEZ A, « Le diagnostic de la capacité stratégique », Revue des Cas en Gestion, n°1, 2^{ème} Semestre 2009, p 22.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

La méthode VRIO (Valeur, Rareté, Imitabilité, Organisation), s'interroge de façon cumulative au sujet des ressources et des compétences de la firme, pour déterminer si elles permettent de lui conférer un avantage compétitif.

Le tableau ci-après récapitule les caractéristiques indispensables que peuvent avoir les ressources et les compétences pour conférer à l'entreprise un avantage concurrentiel plus ou moins durable et défendable.

Tableau II.04. La méthode **VRIO**.

V	Valeur	Les compétences permettent-elles à la firme d'exploiter une opportunité ou de neutraliser une menace ? si la réponse est positive, elles sont génératrices de valeur
R	Rareté	Combien de firmes en compétition possèdent déjà les compétences génératrices de valeur ? si la réponse est très peu, elles sont constitutives d'avantages concurrentiels.
I	Imitabilité	Est-ce que les firmes qui ne possèdent pas ces compétences subissent un désavantage de coût en cherchant à les développer ? si la réponse est oui, la possession de ces compétences, génératrices de valeur rares, est sources d'un avantage concurrentiel défendable. Si la réponse est négative, les compétences ne fournissent qu'un avantage concurrentiel temporaire.
O	Organisation	Est-ce que la firme est organisée pour tirer pleinement parti du potentiel compétitif de ses compétences ? si la réponse est positive, les compétences, génératrices de valeur, rares, difficilement imitables, constituent des compétences distinctives durables.

Source : HELFER J-P, KALIKA M et ORSONI J, « Management, stratégie et organisation », 6^{ème} édition, VUIBERT, 2006, p 122.

Pour que les compétences idiosyncratiques de l'entreprise se classent distinctives ou stratégiques, et donc sources d'avantage pour la firme, elles doivent remplir les conditions précédemment évoquées.

Par ailleurs, nous pensons que la méthode **VRIO**, appuie notre postulat de départ, qui est la nécessité d'une exploitation distincte et originale des compétences créées par le processus de l'apprentissage collectif de l'entreprise, qui doit se conjuguer à une protection efficiente de ces dernières pour les préserver de l'imitation, et donc de ne pas perdre leur caractère distinctif.

Nous précisons, que l'IC intervient aussi, tant dans l'exploitation, que dans la protection de ces compétences. Cette démarche, apporte ses contributions en ce qu'elle permet d'éclairer, par l'apport d'informations pertinentes, les diverses options décisionnelles, que se soit en matière de choix d'activité, de technologie ou de produit, c'est-à-dire la manière de combiner les compétences de l'entreprise dans un but précis.

Et pour la protection de ces compétences, l'IC à travers sa composante sécurité et protection du patrimoine immatériel de l'entreprise, instaure la culture et les conditions nécessaires à contrecarrer les actions d'imitations et de benchmarking des concurrents durablement.

La relation de l'IC à la compétence de l'organisation, n'est pas aussi simple, et prendre en compte seul l'aspect instrumental d'une IC au service de la création des compétences de l'entreprise, serait d'oublier que l'analyse des compétences d'une firme constitue un impératif préalable à toute démarche d'IC au sein de l'entreprise.

2.3. L'intelligence compétitive au service de l'innovation

L'une des caractéristiques principales du monde actuel des entreprises est la multiplication des innovations, et ce, à un rythme accéléré, l'innovation est devenue de nos jours un facteur décisif dans la vie des firmes.

Innover pour l'entreprise, devient de plus en plus, synonyme de performance, de compétitivité et de pérennité.

2.3.1. Innovation, définition, formes

C'est à l'économiste autrichien **SHUMPETER**²⁰⁴, que l'on doit les recherches les plus significatives sur le dynamisme de l'innovation, il a défini les combinaisons nouvelles des facteurs de production que développe l'entrepreneur, et qui stimulent la croissance.

²⁰⁴ Cité par PATEYRON E, Op. Cit.,p 145.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Il présente l'innovation comme : « *ce changement historique et irréversible dans la manière de faire les choses*²⁰⁵. »

Toutefois, **JAKOBIAK** (2005), définit l'innovation ainsi : « *l'innovation consiste en l'introduction effective, dans le circuit économique, de ce qu'on inventé ou découvert et qui constitue un progrès.*²⁰⁶ »

Toutefois, l'innovation peut être²⁰⁷ :

- **Innovation de produit ou de service** : il s'agit de créer un produit inédit, en s'appuyant sur la créativité des collaborateurs de l'entreprise.
- **Innovation de procédés** : elle concerne les procédés de fabrication, ...
- **Innovation organisationnelle** : consiste en la capacité de l'entreprise à faire évoluer l'architecture de son organisation et à définir ses frontières.

En sus, l'innovation peut revêtir d'après **JAKOBIAK** (1991), deux formes différentes à savoir²⁰⁸ :

- **Innovation technique** : elle concerne un produit, un procédé, un appareillage, ...
- **Innovation théorique** : relative à une méthode, une organisation, un service,...

Il peut s'agir d'une **innovation incrémentale**, c'est-à-dire qu'il y ait une évolution des caractéristiques ou des usages de produit ou de service offert aux clients, ou même dans la structure de l'organisation. De même que l'innovation peut être une **innovation de rupture**, révolutionnant ainsi le produit, ou l'organisation de manière plus profonde et radicale.

La figure suivante, met en avant, les typologies traditionnelles de l'innovation en fonction de la perception du producteur d'une part, et celle de consommateur de l'autre :

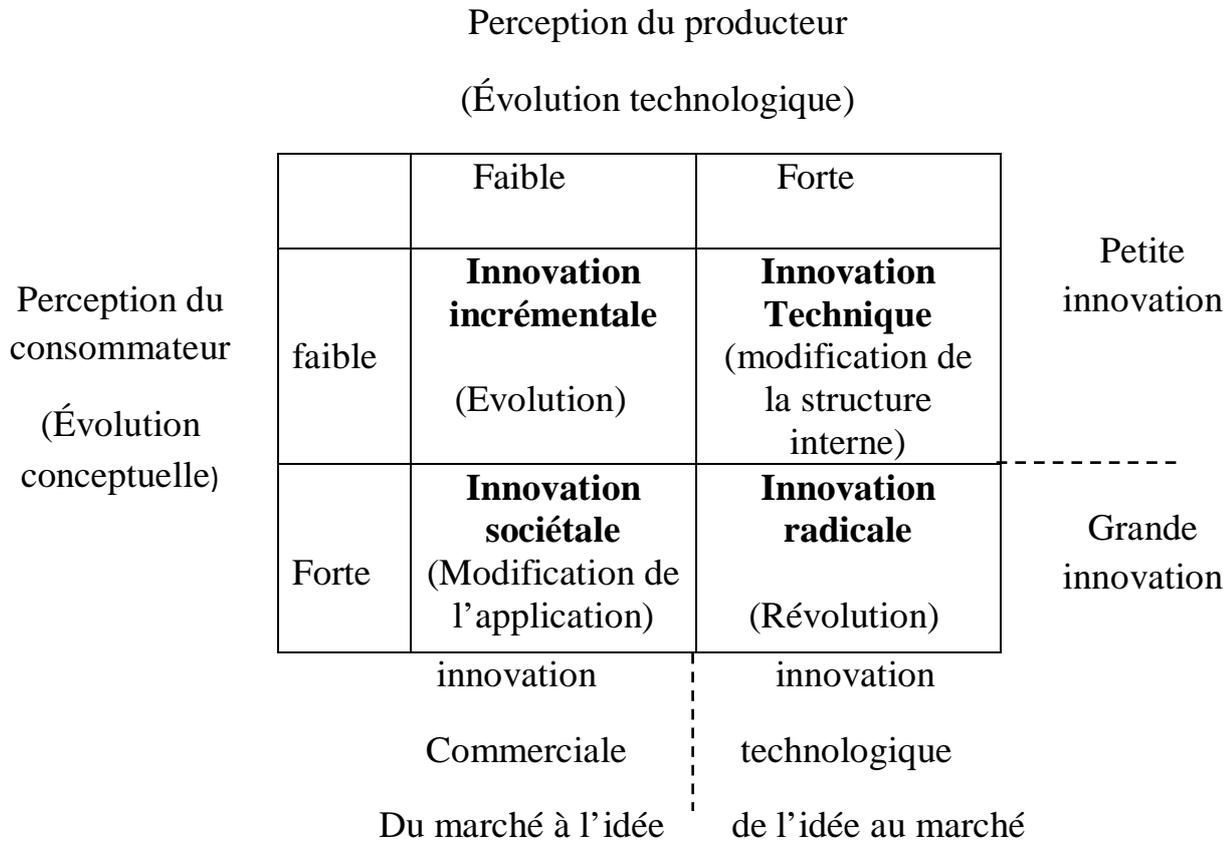
²⁰⁵ PATEYRON E, Op. Cit., p 183.

²⁰⁶ JAKOBIAK F, « De l'idée au produit : veille- R&D- Marché », EDITIONS D'ORGANISATION, 2005, p 08.

²⁰⁷ SALLES M, Op. Cit., p 42-43.

²⁰⁸ JAKOBIAK F, Op. Cit., p 35.

Fig. II.10. Typologies traditionnelles de l'innovation.



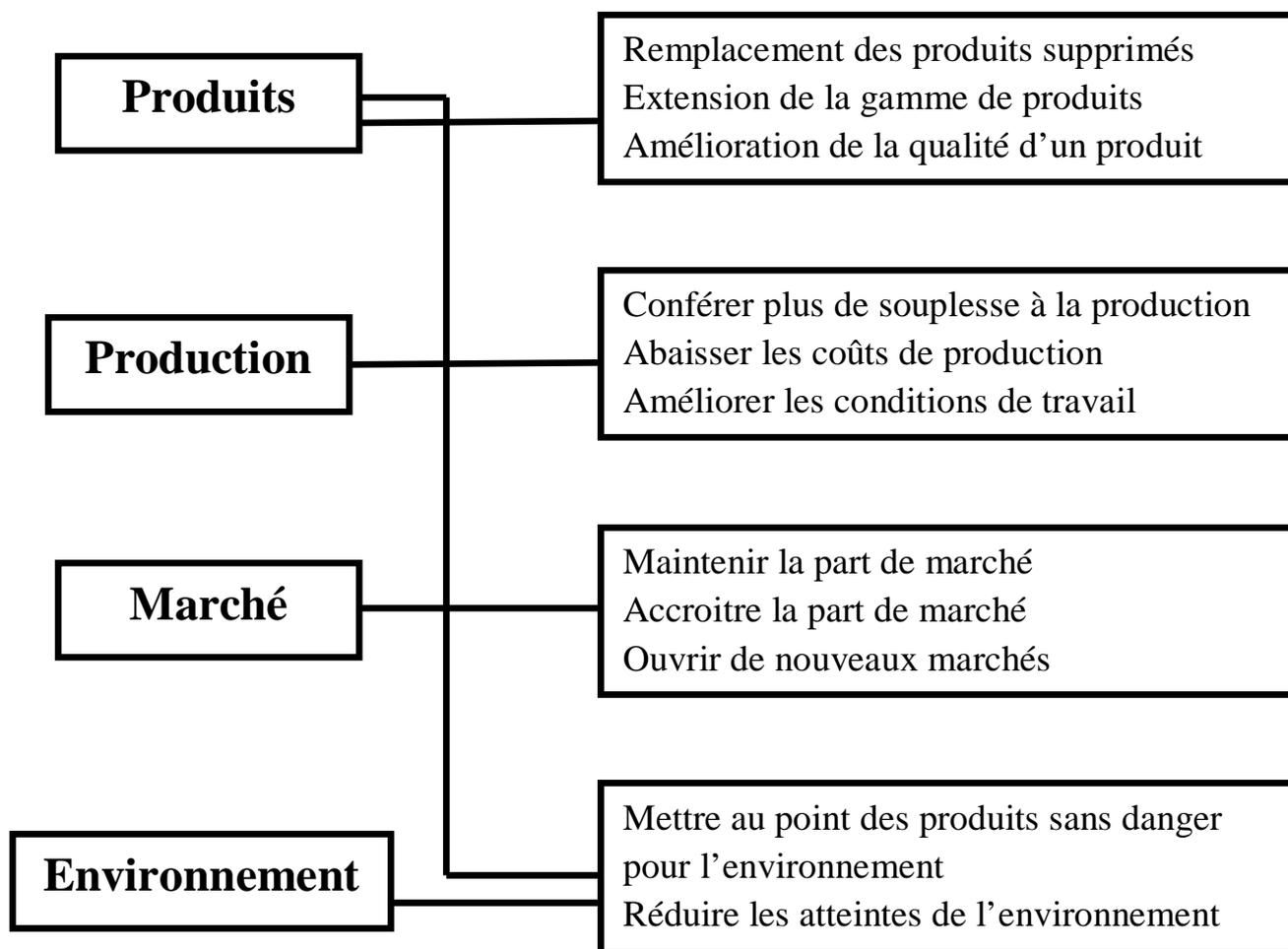
Source : BLOCH A, Op. Cit., p 84.

En croisant ces deux perceptions, et ce, selon leur degré d'intensité, quatre types d'innovation surgissent, à savoir celles incrémentale et radicale, déjà parcourues. Ainsi, que l'innovation technique relative à une modification (évolution) de la structure interne de l'entreprise, et l'innovation sociétale, fortement perçue par le consommateur, toutefois, cette dernière, se rapporte à une modification ou une évolution de l'application, de l'usage que fait le consommateur de produit ou de service.

Il est à noter que les entreprises innovent, et cette volonté est soutenue par un ensemble d'objectifs économiques, influençant décisivement la vie ainsi que le devenir des firmes.

La figure ci-après est destinée à lister ces objectifs économiques de l'innovation des entreprises :

Fig. II. 11. Les objectifs économiques de l'innovation des entreprises.



Source : JAKOBIAK F, Op. Cit., p 13.

Par conséquent cette figure fait apparaitre les objectifs économiques de l'innovation autour de quatre pôles cruciaux qui sont :

- Les produits ;
- La production ;
- Le marché ;
- L'environnement de l'entreprise.

Et cela permet, de focaliser les objectifs sur des paramètres clés.

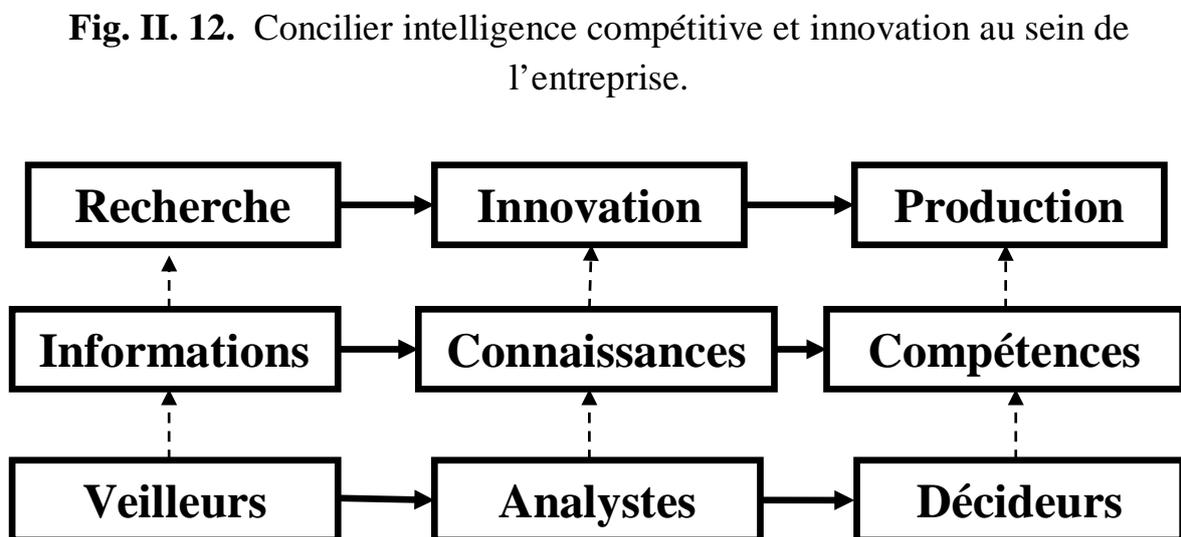
2.3.2. L'intelligence compétitive et l'innovation au sein de l'entreprise

Les entreprises innover pour consolider leur compétitivité et garantir leur pérennité, cependant, innover exige dans un premier temps une connaissance fine, aussi bien des clients que des concurrents, mais plus important encore, de l'entreprise elle-même.

La démarche d'IC à travers sa composante veille permet à l'entreprise de mieux connaître, son environnement concurrentiel, commercial, technologique, et..., toutefois, se contenter de superviser son environnement, n'est point une fin en soi, mais cela doit favoriser l'anticipation, l'action et surtout l'innovation.

A l'heure où les innovations les plus importantes ne sont plus issues des laboratoires, mais des marchés, l'entreprise doit exploiter à bon escient les résultats de recherche des veilles implantées, dit autrement, l'entreprise ne peut se borner à produire et à vivre sur ses acquis, elle doit innover pour éviter de disparaître ou d'être absorbée.

La figure ci-après, montre l'attrait de la démarche d'IC dans le processus d'innovation au sein des entreprises :



Source : Figure adaptée par nos soins, de JAKOBIAK F, 1991, p 36.

Nous remarquons l'omniprésence de l'IC aux divers stades, que ce soit de recherche, d'innovation ou de production, et ce, parce que c'est à l'IC qu'incombe d'une part l'acquisition et la communication de l'information pertinente. Et d'autre part, le développement de connaissances et de compétences nécessaires à l'innovation et la production (c'est-à-dire la concrétisation de l'innovation).

De ce fait, nous pensons, que l'IC décèle les apports de l'environnement extérieur en matière d'innovation, ce qui représente un facteur décisif qui s'ajoute à ceux développés par l'entreprise.

ACHARD²⁰⁹. (2005), établie une liste, montrant dans quelle mesure la démarche d'IC favorise l'innovation au sein des entreprises :

- La transversalité du fonctionnement de l'IC s'accompagne d'un management participatif et ouvert aux autres ;
- Le décloisonnement rapproche les compétences, dans leurs convergences mais aussi leurs diversités ;
- La méthodologie de l'IC inclue la reformulation des problèmes, et ce, constitue déjà un début de réponse ;
- Avec le partage de l'information, des réseaux opérationnels se créent ;
- La diffusion des informations fait gagner du temps aux différentes équipes et le recours aux autres devient plus facile ;
- La flexibilité donne plus d'autonomie et libère les associations entre individus ;
- Le feedback encouragé par la diffusion de l'information consolide la vision partagée et donne un coup d'arrêt aux mythes des personnes, pour favoriser les performances des équipes ;
- La diversité des thèmes abordés par l'IC enrichit et va au-delà de la routine ;
- L'IC véhicule et favorise une dynamique apprenante ;
- L'IC s'ouvre aux nouvelles opportunités ;

Ces arguments avancés par l'auteur, démontrent et consolident, nettement, le rôle crucial que remplit la démarche d'IC dans le lancement et le soutien d'une véritable dynamique d'innovation au sein de l'entreprise à moyen et long terme.

²⁰⁹ ACHARD P, Op. Cit., p 149.

Par conséquent, l'idée nouvelle résulte de la conjonction de la créativité et de l'analyse des informations émanant des secteurs techniques et de la concurrence. Il s'agit des documents publiés, captés dans le dispositif de veille stratégique ou de l'intelligence compétitive, par les profils de diffusion sélective de l'information, concernant en particulier les brevets.

Il est aussi à considérer dans cette perspective l'information informelle, celle concernant les concurrents, car il joue également un rôle important²¹⁰.

2.4. L'intelligence compétitive, levier de détection des opportunités et des menaces

Par essence l'IC de l'entreprise tend à réduire l'incertitude et les zones d'ombres qui font que la stratégie délibérée s'éloigne de celle réalisée, en fournissant les informations de valeur grâce, notamment, aux mécanismes d'anticipation et de détection et d'interprétation des signaux faibles et précoces, en provenance de l'environnement de l'entreprise, cela en amont du processus d'élaboration.

Toutefois, l'IC intervient aussi en aval de ce dernier, afin de permettre à la firme de réagir rapidement suite à l'émergence de composantes, jusque là n'ont pas été prises en compte préalablement, et d'adapter sa stratégie en incluant ces dernières comme des variables stratégiques de processus de prise de décision.

Toutefois, l'IC à travers sa composante veille trouve toute sa légitimité, puisque l'environnement des entreprises ne cesse de se complexifier, et de devenir de plus en plus incertain, et à l'heure de ces mutations, parfois radicales, la firme doit faire preuve de prédiction, ce qui renforce sa capacité à réagir aux événements.

Mieux encore la firme peut être, elle-même la source de fluctuations, en mettant en œuvre ce que nous entendons, par les comportements proactifs voire interactifs.

En effet, l'évolution de la firme ne peut plus se prévoir par la pure extrapolation des données antérieures, en méconnaissant les discontinuités et l'incertitude de l'environnement, par ailleurs, cette incertitude peut traduire plusieurs situations possibles et non exclusives²¹¹:

²¹⁰ JAKOBIAK F, Op. Cit., p 16.

²¹¹ LESCA H et KRIAA MEDHAFFER S, « L'animation de la veille stratégique », LAVOISIER, 2010, p 35.

- L'individu manque d'informations, la solution serait d'en chercher de nouvelles ;
- L'individu est submergé par trop d'information, la solution serait de cibler et de sélectionner davantage les informations ;
- Les informations disponibles sont ambiguës, la solution serait plutôt dans l'interprétation collective de l'information.

2.4.1. Les signaux faibles

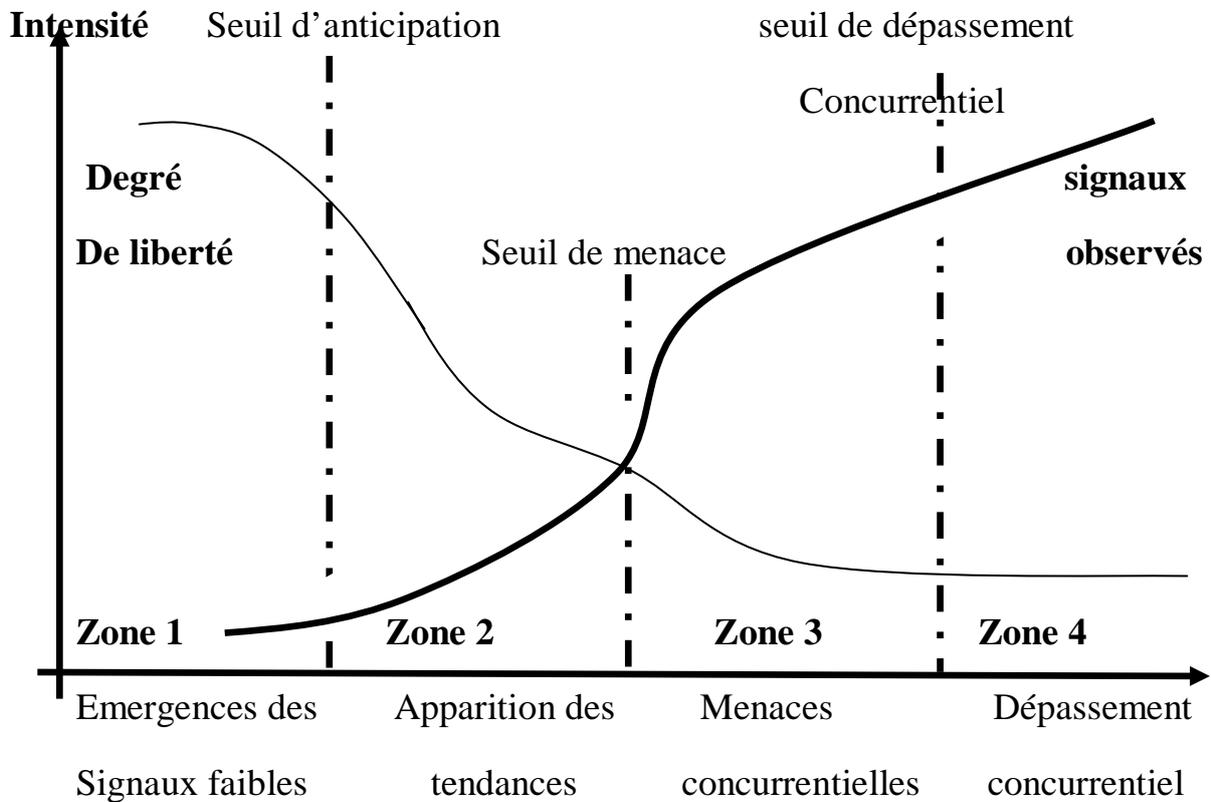
Avoir de l'avance par rapport aux concurrents dans la détection des opportunités, exige de la part de l'entreprise de l'anticipation, mais aussi le repérage de signaux en provenance de l'environnement. Cependant, ce repérage revêt une importance accrue tant que le signal est perçu tôt, dit autrement, l'entreprise parvient à détecter le signal ou l'alerte émanant de son environnement avant ses rivaux, et c'est cette avance qui confère à la firme un éventail de manœuvre beaucoup plus large.

Dans cette perspective, deux éléments restent fondamentaux :

- Détecter le signal avec précision, c'est-à-dire qu'il ne s'agisse pas d'une fausse alerte ;
- Le temps de perception et d'action constitue un important facteur de succès ;

En ce, la figure suivante, montre, la relation étroite entre la marge de manœuvre de l'entreprise, en fonction de la perception des signaux faibles.

Fig. II. 13. La liberté de manœuvre des entreprises en fonction des signaux perçus.



Source : MATMAR D, Op. Cit., p 58.

De part cette figure, surgit le constat suivant :

- Le degré de liberté de l'entreprise, ou encore l'éventail de manœuvre dont peut disposer une entreprise, diminue progressivement, que le signal faible perçu gagne du temps, et devient au fur et à mesure plus fort et plus intense, de manière à ce qu'il peut être perçu par tous.

LESCA (2003), affirme qu'un signal peut être simultanément faibles et très important, cependant, beaucoup ont une préférence pour ce qu'ils appellent « les signaux forts », conséquemment, cette préférence est un biais cognitif à effets négatifs pour l'entreprise, sachant, qu'un signal fort a peu d'intérêt²¹².

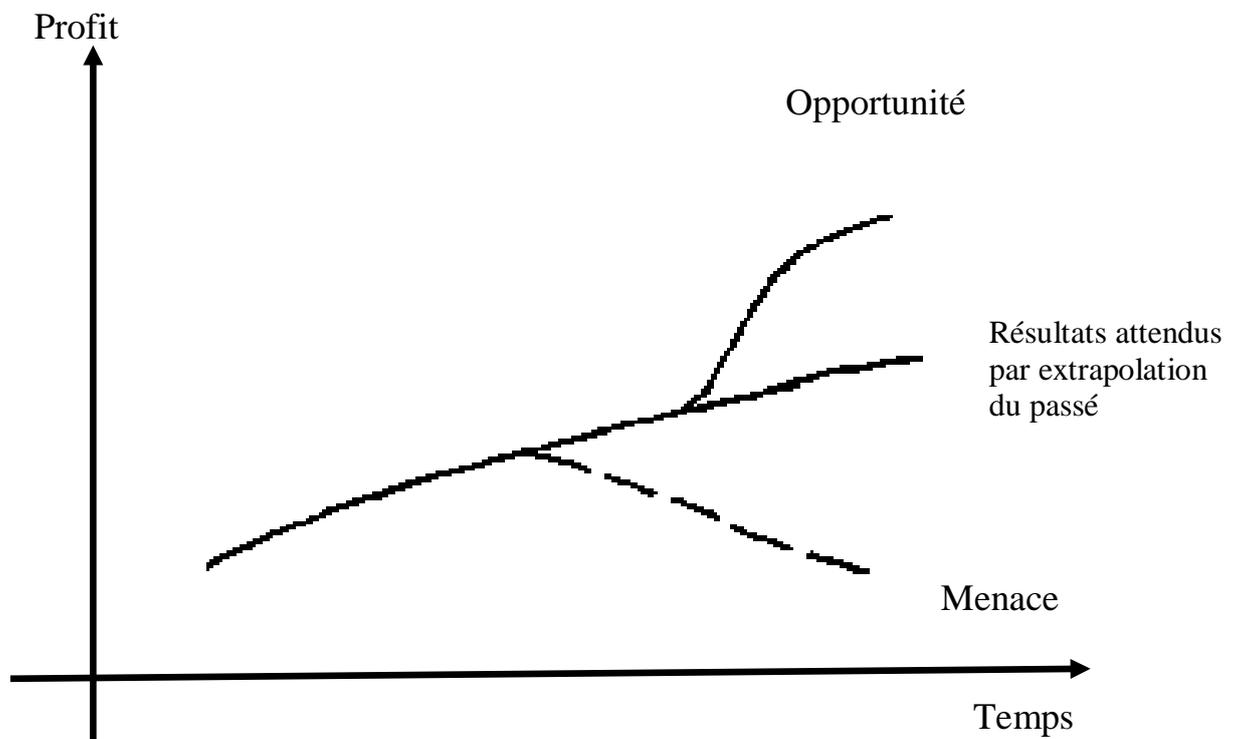
²¹² LESCA H, Op. Cit., p 24-25.

2.4.2. La perception des signaux faibles et la saisie des opportunités

Pour sa part ANSOFF(1975), a rattaché étroitement la capacité d'anticipation et de détection des opportunités à l'aptitude de repérage de ce qu'il a nommé *weak signal*, le signal faible ou signal annonciateur.

La figure ci-après met en avant l'importance incontestable que revêt cette anticipation dans la détection précoce des opportunités et des menaces pour la firme, et donc dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Fig. II. 14. L'impact de la détection précoce des opportunités et des menaces dans la stratégie de l'entreprise.



Source: ANSOFF H I, "Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals.", California Management Review, n° 2, VOL XVIII, winter 1975, p 22.

Selon l'auteur, la ligne centrale se termine par une extrapolation des résultats à partir de l'expérience passée de la firme, en cas de discontinuité, cette courbe peut dévier favorablement à l'entreprise dans le cas où elle représente une opportunité, ou défavorablement, lorsqu'elle constitue une menace.

De ce fait, les deux déviations sont en mesure d'impacter la stratégie de l'entreprise, juste le temps de leur perception devient à ce stade plus décisif, que ce soit pour l'élaboration d'une stratégie délibérée, ou l'ajustement à la stratégie émergente.

Cet éclaircissement, nous autorise à exprimer l'importance des signaux faibles dans la formulation de la stratégie et par là dans la survie des entreprises, en effet, si cette dernière ne parvient pas à anticiper les éventuelles péripéties, pouvant la mettre en péril, elle ne pourra pas s'inscrire de manière performante, dans la durée.

Détecter et exploiter les signaux faibles, renforcent davantage la fiabilité et l'efficacité de la stratégie de l'entreprise, à travers particulièrement, les capacités de réaction de la firme, dans la mesure où cela permet de traiter le problème prématurément ce qui minimise l'avènement de ce qu' **ANSOFF** a qualifié de « strategic surprises », autrement dit, avec cette préparation, la menace perd sa soudaineté, son urgence et sa non familiarisation.

Pour conclure, la démarche d'IC permet à l'entreprise d'être à ses aguets face aux mutations éternelles de son environnement concurrentiel où l'avantage se définit en terme de rapidité, de flexibilité et d'adaptabilité.

Non seulement elle atténue l'incertitude de ce dernier grâce aux informations incessamment collectées et exploitées ce qui augmente les chances que la stratégie délibérée se concrétise, mais aussi, elle confère à l'entreprise la capacité d'anticiper, notamment, via l'interprétation des signaux d'alerte, ce qui se cristallise dans le temps précieux et l'importance de la marge de manœuvre d'ajustement et de réaction, avant que ses rivales ne l'aperçoivent.

Enfin, la saisie des opportunités fait partie des préoccupations de l'IC, elle représente pour l'entreprise l'occasion unique de proposer de nouveaux produits, de nouveaux concepts retrouvés dans les recherches qu'effectuent les veilleurs, en effet, cette responsabilité doit être partagée par d'autres acteurs de l'entreprise dont la mission principale est l'innovation et le développement de nouveaux produits²¹³.

²¹³ ACHARD P, Op. Cit., p 142.

En conséquence, il est à noter que le temps est un facteur décisif dans la saisie des opportunités, et l'attrait d'une opportunité est en fonction de son degré d'avancement et de maturité.

L'IC ne peut plus se contenter de signaler des menaces ou relater les modifications survenues dans son environnement. Elle doit désormais apporter un plus réel à l'entreprise, un regard prospectif et une dynamique « opportuniste » dans son environnement.

2.5. L'intelligence compétitive : la plateforme de la compétitivité

Les objectifs que l'entreprise est susceptible de s'assigner sont nombreux, et nous supposons que la compétitivité n'est qu'un objectif parmi d'autres, que l'entreprise est libre d'opter pour, ou de ne pas le faire.

Cependant, cet objectif prend de plus en plus d'importance, donc, il doit avoir une raison pour cela, en effet, la raison découle de l'analyse des tendances générales d'évolution de l'environnement économique dans lequel opèrent les entreprises de ce siècle.

Et comme conséquence directe de ces diverses évolutions, que l'environnement ne cesse de connaître : la recherche de la compétitivité est devenue un élément récurrent de toute politique économique, voire de tout discours politique.

2.5.1. La compétitivité, définition et types

LESCA (1986), a souligné qu'il est surprenant de constater que le mot compétitivité, pourtant très utilisé dans les ouvrages et la presse économique, ne fait presque jamais l'objet d'une définition précise et satisfaisante.

Pour cet auteur dire qu'une entreprise est compétitive signifie : « *que cette entreprise est capable de se maintenir durablement et de façon volontariste, sur un marché concurrentiel et évolutif, en réalisant un taux de profit au moins égal au taux requis pour la survie de ses activités.*²¹⁴ »

Il est à noter que la compétitivité globale de l'entreprise s'apprécie en tenant compte de toutes les marges des produits d'une part, et de toutes les charges de l'entreprise d'autre part, parmi lesquelles figurent, les frais financiers, les coûts de structure, etc.

²¹⁴ LESCA H, « Structure et système d'information, facteurs de compétitivité de l'entreprise », MASSON, 2^{ed}, 1986, p 13.

Ainsi, qu'il est probable de rencontrer des entreprises dont les produits dégagent de bonnes marges, mais dont les charges de structure, les frais généraux, frais de recherche et de développement, frais financiers excèdent largement les marges en question, de telle sorte que l'entreprise soit en perte.

Conséquemment, le diagnostic de la compétitivité de l'entreprise, nous oblige à nous interroger sur la structure générale de celle-ci, ainsi que sur les composantes précises du coût de structure²¹⁵

Appliquée à l'entreprise, la compétitivité devient une notion relative, elle peut être qualifiée d'un ensemble de facteurs, qui sont en mesure de placer l'entreprise, dans une situation favorable face à ses rivales.

En effet, deux types de compétitivité peuvent favoriser ou défavoriser le placement de l'entreprise par rapport à ses concurrents à savoir²¹⁶ :

- **La compétitivité prix** : cette dernière s'apprécie par la capacité d'une entreprise ou d'une filière à produire à moindre coût le même produit (qualité comparable) que ses concurrents.
- **La compétitivité hors prix** : évalue la capacité à innover en fabriquant un produit différent de celui des concurrents, et à valoriser cette différence auprès de ses clients, ce qui lui confère un pouvoir de monopole.

2.5.2. Les indicateurs de la compétitivité de l'entreprise

Il existe un grand nombre d'études théoriques, et un secteur prospère de consultation qui dispensent des conseils sur les stratégies de gestion et l'efficacité opérationnelle, susceptibles de consolider la compétitivité des entreprises.

Cependant, il est à noter que pour considérer une entreprise comme compétitive, un certain nombre d'indicateurs, permettant de percevoir ainsi que d'évaluer cette compétitivité, s'imposent.

²¹⁵ LESCA H, Op. Cit., p 12.

²¹⁶ ROUAULT P, « Analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes », Rapport, Octobre 2010, p 09.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Les facteurs qui contribuent à la compétitivité micro-économique sont depuis longtemps une source de préoccupation particulière pour l'économie industrielle et celle de la gestion.

Ces disciplines font appel à une grande diversité d'indicateurs (parts du marché, bénéfices, dividendes, investissements, etc.), pour évaluer la compétitivité des entreprises.

L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE), (1992) est venue à la conclusion suivante concernant les indicateurs de la compétitivité de l'entreprise ²¹⁷:

Les études de cas réalisées au cours des 20 dernières années ont abouti aux conclusions suivantes : aujourd'hui la compétitivité des entreprises dépend dans une large mesure des divers aspects de son organisation, qui déterminent l'efficacité de la R&D industrielle et d'autres investissements reliés à l'innovation.

La compétitivité de l'entreprise est favorisée par plusieurs facteurs, dont les suivants :

- La saine gestion des flux de production et des stocks de matières premières et composants ;
- L'organisation intelligente de mécanismes efficaces et interactifs visant à intégrer la planification de marché, la R&D, ...
- La capacité à combiner les activités internes de R&D et d'innovation de concert avec les universités et les autres entreprises, sur le plan de la R&D ;
- La capacité d'incorporer des définitions toujours plus précises, des caractéristiques de la demande et de l'évolution des marchés dans les stratégies de conception et de production ;
- La capacité de créer des rapports harmonieux avec les fournisseurs de composants et de matières premières en amont, et avec les détaillants en aval ;
- Les démarches entreprises dans le but d'améliorer les compétences des travailleurs et des employés par le biais d'investissements dans la formation professionnelle.

²¹⁷ DONALD G Mc FETRIDGE, « La compétitivité : notions et mesures », Document hors série n° 5, Département économique, Université CARLETON, Avril 1995, p 11.

2.5.3. L'intelligence compétitive et la compétitivité de l'entreprise

Pour le responsable français chargé de l'intelligence **JUILLET** (2006), « *l'intelligence compétitive est quelque chose qu'il faut développer, les entreprises, doivent s'en servir pour être plus compétitives.*²¹⁸ »

L'IC est l'outil permettant aux entreprises opérant dans des environnements compétitif, de renforcer leurs compétitivités.

Cependant, évoquer la compétitivité, exige aussi d'évoquer les indicateurs favorisant cette dernière, comme nous les avons énumérés ci-dessus, en se penchant sur les apports de l'OCDE.

En effet, nous pouvons regrouper tous les indicateurs cités ci-dessus, en quatre pôles distincts, mais complémentaires, et ceux-ci sont :

- Une meilleure prise de décision ;
- La capitalisation des compétences clés ;
- Innovation permanente ;
- La saisie des opportunités.

Cela, nous renvoie aux fonctions de la démarche d'IC déjà parcourues. Néanmoins il est important de constater, que chacune de ces fonctions contribue directement à la consolidation de la compétitivité de l'entreprise, à long terme.

La capitalisation des compétences clés permet à l'entreprise d'avoir cette capacité permettant de saisir les opportunités en temps réel, puisqu'elle est déjà préparée, c'est-à-dire qu'elle dispose de compétences pouvant :

- Identifier l'opportunité ou la menace en temps propice ;
- Se redéployer pour tirer avantage de l'opportunité, ou neutraliser la menace ;

²¹⁸ BOULTAREAU A, Op, Cit., p 02.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Conséquemment, nous notons que ces deux fonctions sont étroitement liées, là encore, une autre fonction paraît primordiale, il s'agit de la prise de décision, notamment, que cette dernière, intervient en amont et en aval, des deux fonctions citées précédemment.

Le développement et la capitalisation des compétences clés pour une entreprise, résulte d'une décision prise et mise en action, de même que la saisie d'une opportunité consiste en une décision à prendre et à réaliser, dans un horizon temporel déterminé.

En sus, ce qu'il ne faut pas omettre, est le fait, que la qualité des compétences développées en entreprise, conditionnent amplement le type ainsi que la qualité des décisions prise.

Cependant, l'innovation aussi, résulte d'une décision prise au sein de l'entreprise.

Par conséquent, il importe de reconnaître que ces fonctions là, ne sont en aucun cas une fin en soi, mais des outils ou moyens permettant, de consolider la compétitivité de l'entreprise à long terme.

Chacune des fonctions de l'IC entretient des liens étroits avec les autres, en fait, celles-ci forment une succession logique, dont le maillon capital est la prise de décision, c'est-à-dire, la qualité de la décision prise.

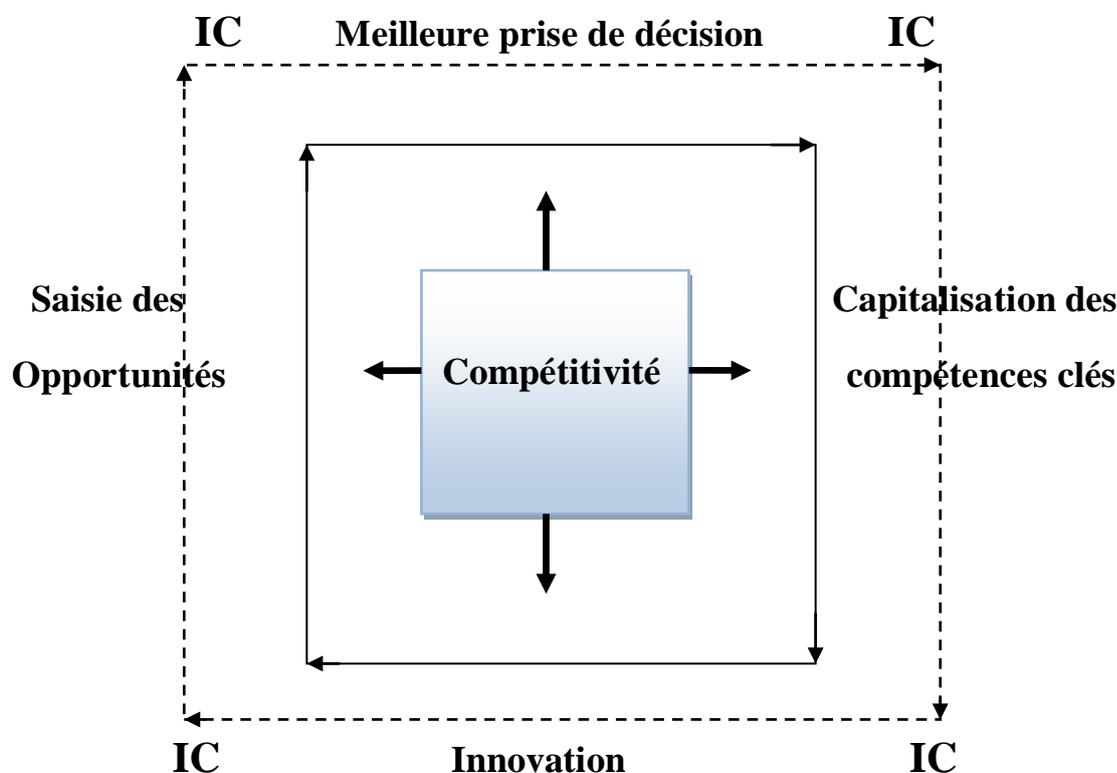
C'est ainsi, que l'IC accorde une importance accrue à la prise de décision au sein des firmes, et ce en deux niveaux:

- Prendre une décision adéquate, en exploitant les informations dont disposent l'entreprise grâce à l'IC;
- Mettre cette décision en œuvre, et apporter les ajustements nécessaires en cas de besoin.

Etre compétitive, pour une entreprise, consiste à optimiser les fonctions de l'IC d'une part, et des liens existants entre ces dernières d'autre part.

La figure ci après montre la complémentarité ainsi que l'utilité des fonctions de l'IC dans la consolidation de la compétitivité de l'entreprise :

Fig. II. 15. L'intelligence compétitive, garante de la compétitivité de l'entreprise.



Source : Figure adaptée par nos soins de MEIER O, Op. Cit., p 53.

Par conséquent, dans le monde d'aujourd'hui la compétitivité des entreprises, repose largement sur leurs capacités à accéder aux informations qui leur sont nécessaires et à traiter celles-ci de façon efficace en interne. Il leur faut, en effet, anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs²¹⁹.

En effet, pour **JAKOBIAK** (2004), l'amélioration de la compétitivité des entreprises, est bien l'objectif principal de la mise en place de la démarche d'IC, qui apparaît comme un outil efficace pour atteindre cet objectif, et ce, à travers les actions suivantes²²⁰ :

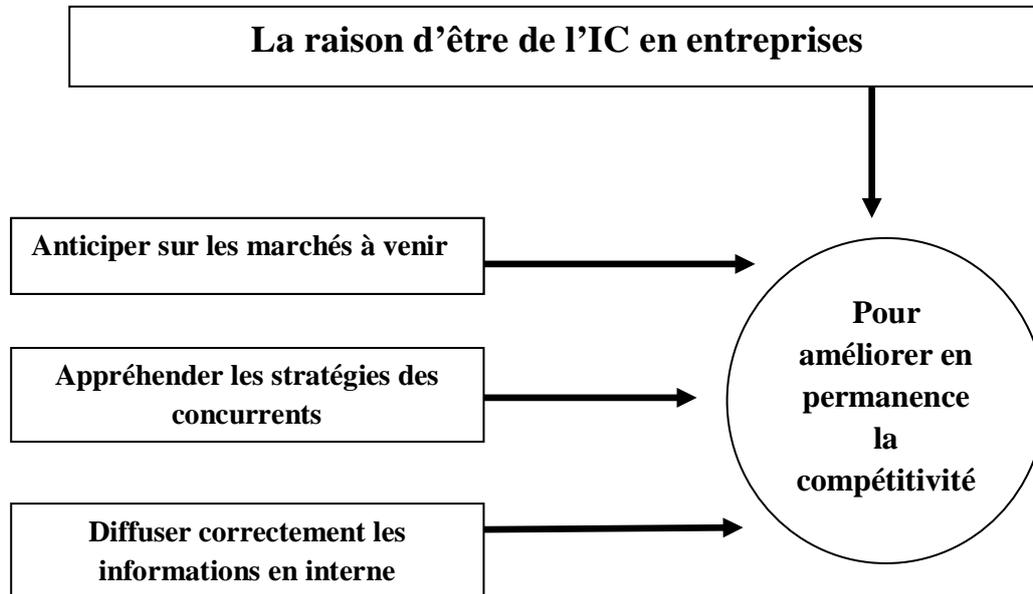
- Anticiper sur les marchés à venir ;
- Appréhender les stratégies des concurrents ;
- Diffuser correctement les informations en interne.

²¹⁹ Commissariat Général du Plan, Op. Cit., p 86.

²²⁰ JAKOBIAK F, (2004), Op. Cit., p 85-86.

D'ailleurs, la figure ci-dessous, met en exergue cette raison d'être de l'IC en entreprises :

Fig. II.16. La raison d'être de l'intelligence compétitive en entreprise.



Source : JAKOBIAK F, (2004), Op. Cit., p 86.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Il importe de noter que les attentes des entreprises, en matière de l'IC, sont multiples, et cela, englobe bien entendu :

- Une meilleure prise de décision, qui conditionne la performance de tous les niveaux composant l'entreprise, et cela, grâce, notamment, à une meilleure diffusion des informations en interne, c'est-à-dire mettre à la disposition des décideurs, l'information stratégique dont ils ont besoin, dans des meilleures conditions de temps et de coûts ;
- La capitalisation des compétences fondamentales, nécessaires à l'exercice des activités de l'entreprise, mais aussi, ce sont celles-ci qui permettent d'anticiper sur les marchés à venir, et d'appréhender ce que font les rivaux;
- L'innovation permanente, dans la mesure, où elle représente le gage de survie et de pérennisation des entreprises, puisque les évolutions que connaît actuellement, l'environnement des entreprises, les obligent, à innover sans cesse, juste pour rester sur place et ne pas disparaître de l'arène de la compétition devenue mondiale.
- Saisir les opportunités et éviter les menaces que recèlent les environnements de la firme à moyen et à long terme, et conjuguées à la détention de compétences clés de la part de l'entreprise, celle-ci constitue, une solide plateforme d'acquisition de nouveaux marchés.

En sus, **MARTI** et **MARTINET** (1995), mentionnent que la démarche d'IC sert l'entreprise, dans la mesure où elle permet de développer de nouveaux produits, de devenir plus performante, de prendre de meilleures décisions, et même d'en minimiser les risques une fois la décision est prise, de mieux vendre et à obtenir un avantage compétitif qui selon eux réside dans la perception des marchés d'une manière différente de ses concurrents.

En effet, ces attentes là, ne constituent, en aucun cas, une finalité en soi pour l'entreprise, mais contribuent et conditionnent rigoureusement l'atteinte de l'objectif ultime de l'entreprise, qui est : être compétitive à long terme.

L'IC de l'entreprise, et à travers, les divers avantages qu'elle confère, permet, dans une grande mesure d'améliorer et de consolider la compétitivité de l'entreprise, et ce, en se basant principalement, sur l'exploitation efficace des informations tant internes qu'externes.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

En fin, être compétitive pour une entreprise, est synonyme d'exploiter en temps opportun par les différents niveaux concernés, des informations de valeur, qui lui permettent de développer et de capitaliser des compétences clés, de prendre efficacement les décisions, de saisir les opportunités et neutraliser les menaces, et d'innover continuellement, dans ce sens, nous pourrions arguer que l'IC constitue un avantage compétitif pour l'entreprise.

Conclusion

L'intégration de la démarche d'IC par l'entreprise, constitue un projet que cette dernière est en mesure d'engager pour une période déterminée. Toutefois, cette intégration, est par essence, une combinaison d'un certain nombre de facteurs. Cette combinaison est inhérente aux ressources, à la structure, à la culture et à la stratégie de l'entreprise.

Trois grandes catégories de ressources sont en mesure de faciliter ou de freiner la mise en place de la démarche d'IC au sein de l'entreprise, à savoir la ressource humaine, et ce, à travers les savoirs et savoir-faire (compétences) qu'elle véhicule grâce aux processus d'apprentissage internes qu'elle met en œuvre. La ressource technologique, dont les technologies de l'information et de la communication, ainsi que les systèmes d'information, constituent de véritables assises pour la création, le traitement, la diffusion, la circulation et le stockage des informations, considérées comme matières premières de l'IC. La ressource financière, est, cependant, une ressource cruciale au bon déroulement de ce projet, ainsi, les entreprises qui réussissent le mieux dans ce domaine, sont celles, qui ont su accorder à la démarche d'IC les budgets nécessaires à son développement.

De surcroît, la structure organisationnelle de l'entreprise est, aussi à considérer, sous l'angle, de la flexibilité communicationnelle, c'est-à-dire la structure permettant aux collaborateurs de diffuser et de communiquer les informations d'une manière transversale et efficace, loin des cloisonnements et de la multiplication des niveaux hiérarchiques.

La culture de l'entreprise, est aussi déterminante dans la mise en œuvre de la démarche d'IC, et l'absence des cultures de valorisation et de partage de l'information, impacte les rouages principaux de fonctionnement de l'IC au sein des firmes.

La stratégie, constitue elle aussi, une condition préalable, à l'intégration de la démarche d'IC, dans le sens où les stratégies de l'entreprise pour être claires et visionnaires demandent davantage d'informations, ce qui confère à la démarche d'IC toute sa légitimité.

Par ailleurs, l'implémentation de la démarche d'IC en entreprise, est source d'avantages, touchant toutes les dimensions économiques de la firme.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

La prise de décisions est un exercice de plus en plus complexe, sachant, que l'environnement actuel ne cesse de se complexifier, cependant, disposer des informations pertinentes tend à réduire l'incertitude dont laquelle les décideurs exercent leurs fonctions, c'est ainsi, que l'IC à travers la valeur ajoutée qu'elle confère aux informations, garantie une meilleure prise de décision dans les entreprises.

La force de l'entreprise réside dans ses compétences, c'est-à-dire les compétences dont, sont plus ou moins dotés ses collaborateurs, en effet, ces dernières se construisent dans le temps. L'IC incite au développement de nouvelles compétences en réponse à l'évolution des orientations de la firme, mais aussi à l'entretien et l'enrichissement de celles déjà existantes dans l'entreprise.

A travers le développement de compétences distinctives au sein de l'entreprise, une dynamique d'innovation peut être amorcée par cette dernière, de nos jours, l'entreprise compétitive est synonyme de l'entreprise qui innove régulièrement, l'IC est au service de l'innovation au sein de l'entreprise, et ce, par les informations de valeur, des connaissances et des compétences qu'elle est en mesure de déployer.

L'environnement mondialisé des entreprises recèle un bon nombre d'opportunités, mais aussi de menaces, et détecter à temps ces dernières peut constituer un avantage décisif pour la firme, toutefois, l'IC est considérée comme un levier de détection de ces dernières, à travers sa composante veille, qui est à l'interface de l'entreprise et son environnement.

L'IC de l'entreprise, constitue sa plateforme de compétitivité, sinon, son avantage concurrentiel décisif, dans le sens où elle consolide les axes de compétitivité des firmes, qui sont la prise des décisions, la capitalisation de compétences distinctives, l'innovation et la détection des opportunités et la neutralisation des menaces à moyen et long terme.

Introduction

L'entreprise publique algérienne, a exercé ses activités sous divers systèmes économiques, d'abord celui du socialisme juste après l'indépendance de notre pays, qui a perduré jusqu'aux années quatre vingt dix, où l'économie algérienne s'est trouvée contrainte de transiter vers une économie de marché sous le poids du phénomène de mondialisation. A l'heure actuelle, un autre régime s'impose à l'économie algérienne, qui est celui de l'économie de l'immatériel, de numérique, dans les ressources stratégiques et les outils de la concurrence des entreprises ont évolué, des facteurs matériels d'autrefois, à d'autres intangibles à l'instar de l'information et de la connaissance.

Néanmoins, dans sa trajectoire d'évolution et de transition d'un système économique à un autre, l'entreprise publique algérienne n'a pas pu intégrer d'une façon efficace l'activité informationnelle. A l'ère du socialisme, l'entreprise publique n'accordait pas d'importance à l'information, de faite de sa disponibilité et l'absence de la concurrence. En effet, cela à constituer le point de déconnexion de l'entreprise algérienne de son environnement, ce qui s'est accentué avec l'ouverture de l'économie nationale aux années quatre vingt dix.

L'intensification de la concurrence et la complexification de l'environnement national engendrées par l'ouverture de notre économie, ont poussé les entreprises nationales à prendre conscience de l'importance de l'information économique dans la consolidation de leur performance et leurs compétitivité à long terme.

L'IC est parmi ces activités informationnelles tant négligées par les entreprises publiques nationales, un retard remarquable est enregistré à la fois dans l'introduction de ce concept dans l'économie algérienne, et dans la prise de conscience de l'intérêt de cette démarche, et donc, de sa mise en œuvre.

Intégrer les pratiques d'IC par l'entreprise publique algérienne, exige un climat global favorable, et cette mission relève des responsabilités de l'Etat algérien, qui dans la phase d'introduction et de début d'implémentation a, à assister l'entreprise algérienne, en particulier, par une instauration des fondements du passage vers une économie de l'information et de la connaissance, à l'instar d'une plateforme nationale de technologie de l'information et de la communication, liant et imbriquant efficacement tous les intervenants économiques en Algérie.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

L'opérateur de la téléphonie mobile algérien Mobilis, n'a pas vécu ces transitions économiques, il s'agit davantage d'une entreprise publique jeune, créée dans un contexte déjà ouvert et globalisé, en la présence d'un concurrent puissant (Djezzy).

Dans le secteur de la téléphonie mobile, l'information est une ressource très importante. Et avec l'arrivée d'un autre concurrent (Nedjma) sur le marché algérien, Mobilis, s'est trouvé dans l'obligation d'investir dans l'appropriation des informations indispensables à ses activités quotidiennes, bien que ses investissements, soient peu efficaces à long terme, puisqu'ils manquaient de fondements et d'implication des collaborateurs de l'entreprise.

En conséquence, ce chapitre porte sur l'identification des atouts ainsi que des défaillances de cette entreprise dans la mise en place des pratiques d'IC.

C'est ainsi que ce dernier chapitre est structuré de la façon suivante :

La première section est destinée à cadrer le contexte économique algérien d'apparition et d'évolution des pratiques d'IC ;

La seconde section concerne la représentation de notre terrain de recherche qui est l'opérateur public de la téléphonie mobile algérien, Mobilis ;

La dernière section porte sur l'identification d'une part des pratiques d'intelligence mises en place par cet opérateur et de l'autre de potentiels, qu'il doit exploiter dans la mise en place de la démarche d'IC et des contraintes qu'il a, à neutraliser à moyen et long terme.

Section 1. Le contexte d'évolution de l'intelligence en Algérie

Depuis un certain temps, les écrits abordant des concepts tels que l'intelligence compétitive, économique et la veille stratégique, connaissent un essor notable en Algérie. En effet, le contexte actuel dans lequel évolue l'économie algérienne, a fortement contribué à cette prise de conscience de l'intérêt de s'outiller de ce genre de démarche aussi bien au niveau de l'Etat que de ses entreprises, et ce, dans le but, de forger une place sûre, dans le processus de mondialisation des économies, qui ne cesse de s'accroître et d'affecter toutes les dimensions de la vie humaine.

En dépit de ces écrits, l'appropriation de l'IC de la part des entreprises nationales reste très modeste, pour ne pas dire inexistante, alors que, les exigences des économies modernes sont bien évidentes, compétitivité, agilité, efficacité et qualité²²¹, ne peuvent s'obtenir sans une gestion réelle efficace de l'information, qui est devenue la ressource stratégique par excellence, des entreprises contemporaines, acteurs principaux de l'ère de l'économie de l'information et de la connaissance.

Cependant, une vérité semble patente, pour que les pratiques d'IC soient ancrées dans les entreprises algériennes, une sensibilisation, un accompagnement et une assistance de la part des pouvoirs publics se révèlent incontournables, dans cette perspective, à la fois l'entreprise et l'Etat, ont une responsabilité vis-à-vis le développement de l'IC en Algérie, notamment, qu'un retard important est accusé, en la matière, par rapport à nos homologues Tunisiens et Marocains.

Par conséquent, nous affirmons que l'épanouissement et l'efficacité de l'IC en Algérie sont tributaires de la conciliation des buts économiques de l'Etat et des entreprises d'une part, et du secteur privé et celui public d'autre part. Autrement dit, chacun des acteurs économiques doit exercer son activité, d'une manière, à ce qu'il contribue à atteindre une finalité ultime, conditionnant, la performance, la compétitivité, mais aussi la réputation de l'économie algérienne dans sa globalité, à moyen et long terme.

²²¹ « Manuel de formation en Intelligence Economique en Algérie », Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Document de référence, Septembre 2010, p 10.

1.1. L'apparition et l'appropriation des pratiques de l'intelligence compétitive en Algérie

L'incertitude et la complexité de l'environnement mondial ont fait que les entreprises algériennes se transforment au gré des changements, qui n'ont pas cessé de survenir et de s'intensifier jour après jour. C'est ainsi que depuis la fin des années 90, de nouvelles exigences ont été imposées par la mondialisation, tant sur le plan des marchés (la concurrence) que sur le plan des ressources humaines (les compétences) et de l'organisation (la flexibilité), ce qui s'est traduit par de nouvelles adaptations et de nouveaux outils de gestion dont, l'IC.

Toutefois, si dans certains pays développés, l'IC a été mis en place depuis plus d'une décennie, cela demeure quand même un domaine nouveau en Algérie, dans la mesure où jusqu'à l'heure actuelle des débats sont engagés à un double niveau²²² :

- au niveau instrumental, c'est-à-dire quant à son influence réelle sur la rentabilité de l'entreprise, et quant à ses coûts ;
- au niveau conceptuel, c'est-à-dire quant à la validité du discours scientifiques propres à certaines analyses.

Le constat à relever est que la situation de l'Algérie est encore éloignée de celle des pays développés, dans la mesure où le discours sur les pratiques d'IC et la Gouvernance vient de pénétrer les organisations, ce discours complète d'autres discours (la concurrence, la rentabilité, etc.) qui se sont développés après la libéralisation de l'économie, en particulier, avec l'application des réformes économiques à la fin des années 80. C'est ainsi, que nous pouvons considérer ce constat à la fois comme un indicateur de l'absence de pratiques effectives de l'IC en Algérie, mais aussi un indicateur de la faiblesse, voire de l'absence de travaux suffisants chez les chercheurs algériens. Sachant, que les rares réflexions existantes ont beaucoup plus un contenu normatif, et ce, sans nier leur utilités pour orienter les débats sur la question et préciser les premiers éléments d'orientation d'une réelle pratique de la démarche de l'IC, aussi bien au sein de gouvernement que de ses entreprises.

²²² KADRI-MESSAID A, « Gouvernance des institutions et intelligence économique », Colloque International organisé à Alger par l'Université de la Formation Continue – UFC, 14-15-16 juin 2008, p 24.

1.1.1. Genèse des pratiques de l'intelligence compétitive en Algérie

Le statut de nouveauté attribué à l'IC se dégage notamment à travers la presse qui n'a abordé le problème que récemment et brièvement (année 2004), à la suite de deux importantes rencontres qui ont été organisées par des experts algériens et étrangers dans le but de sensibiliser l'opinion publique sur la question²²³.

1.1.1.1. La prise de conscience et la définition de l'intelligence économique

En Algérie, c'est pratiquement depuis 2004 où est perçu un intérêt porté à la VS et à l'IC dans le milieu académique d'abord, et à un degré moindre, au niveau de l'Etat et des entreprises par la suite²²⁴.

Du point de vue institutionnel, le Conseil du gouvernement a publié un communiqué en Décembre 2006 où le volet de l'IE est cité comme priorité dans le cadre de la «stratégie et politiques de relance et de développement industriels.», en sus, ce conseil a défini cette dernière comme : « *l'ensemble des actions de surveillance de l'environnement national et international en vue de recueillir, traiter, analyser et diffuser toute information utile aux actions économiques. Elle intègre la protection (sécurité) de l'information ainsi produite et son utilisation dans des actions d'influence et de lobbying.* »²²⁵

Toutefois, après avoir défini cette dernière et reconnu la nécessité de sa pratique, il y a eu l'invitation des entreprises nationales à la mettre en œuvre, et ce, malgré que, dans ce communiqué n'apparaissent à aucun moment les actions à mener.

Dans la présentation de la stratégie industrielle lors de ses assises en Février 2007, sur une centaine de pages, seules deux ont été consacrées à l'intelligence dont la définition reste aussi, limitée au recueil, exploitation et diffusion de l'information.

²²³ KADRI-MESSAID A et SAADI S, « La veille stratégique ou la nécessité de maîtriser l'environnement informationnel par les entreprises algériennes », SIIE Djerba TUNISIE, 2012, p 13.

²²⁴ BOUROUBI M, « La pratique de l'IE en Algérie : réelle volonté de mise en œuvre ou effet de mode », Veille Magazine, Novembre et Décembre 2008, p 34.

²²⁵ « Manuel de formation en Intelligence Economique en Algérie », Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, Document de référence, Septembre 2010, p 12

L'information est admise à ce stade comme : « *matière première stratégique pour la décision et le pilotage des entreprises*²²⁶ », cependant, les instruments de la politique de l'IE sont définis comme suit :

- Les bases de données électroniques ;
- La veille environnementale ;
- Les études opérationnelles sur l'évolution et les changements qui façonnent le monde industriel ;
- Le conseil en organisation et en conduite de changement.

Elle apparait la faiblesse et l'insuffisance des définitions proposées, qui démontrent une incapacité à mettre en œuvre et à développer le concept d'IE du fait de l'absence d'une politique claire et cohérente sur le sujet.

1.1.1.2. La direction générale de l'intelligence économique, des études et de la prospective et l'enseignement de la discipline

La Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes et de la Prospective (DGIEEP), composée d'une vingtaine de cadre, a été créée en 2008, dans le cadre de la mise en place d'une structure centrale au niveau du ministère chargé de l'industrie, établie par le Décret exécutif n°08/101 du 25/03/2008, et ce, comme une exigence induite par la mise en œuvre de la stratégie industrielle examinée lors des assises de l'industriel tenues le 26, 27 et 28 Février 2007.

La stratégie industrielle se profile comme une rampe de lancement à la réforme du secteur industriel national et vise à améliorer, de manière méthodique et systémique, la compétitivité de nos entreprises.

L'Etat assume une responsabilité dans la diffusion de l'intelligence et la professionnalisation des acteurs par la mise en place, des bases de la formation continue aux métiers de cette dernière, l'accès à la formation doit être encouragé davantage.

L'Etat a, ainsi, convié les universités du pays et certaines grandes écoles à développer des programmes de formation en IE pour fournir aux entreprises les personnels qualifiés dont elles ont besoin.

²²⁶ BOUROUBI M, Op. Cit., p 35.

A signaler qu'une action de formation a été menée de Mars à Septembre 2008 en faveur des cadres de la division « Intelligence Economique », relevant du Ministère de l'Industrie, de la Promotion de l'Investissement, (MIPI).

L'implication du MIPI dans la démarche du Gouvernement rentre dans la création d'une synergie public-privé et ceci a amené en 2011, douze grandes entreprises publiques à signer des conventions avec la Direction de l'IE, visant à les accompagner dans cet effort de mise en place des pratiques d'IE.

Des cahiers de charges sont établis et des experts sont affectés pour permettre de suivre l'entreprise et de la coacher dans tous ce processus. Des chefs de projet pour chacune des entreprises ont été désignés pour faire le suivi, et ce, en se déplaçant au sein de l'entreprise pour voir comment évolue la mise en place de la démarche.

Mais, l'accompagnement dans l'ensemble reste peu formalisé puisque il n'y a que les grandes entreprises qui se sont adhérees à la politique de la mise en place des dispositifs de veille et d'IE²²⁷.

1.1.1.3. L'élaboration du Manuel de formation en intelligence économique

Un document de référence, nommé « **Manuel de formation en intelligence économique en Algérie** », a été réalisé par la DGIEEP en collaboration avec le Cabinet Veil Tech Algérie, en 2010, ce dernier est destiné aux entreprises industrielles, mais aussi à toutes les institutions dont l'action impacte sur la compétitivité de nos entreprises, à savoir²²⁸ :

- Les organismes d'appui aux entreprises, tels que les Chambres de Commerce et d'Industrie ;
- Les administrations à caractère économique disposant d'un pouvoir de régulation et d'encadrement des activités industrielles ;
- Les organismes sous tutelle du ministère qui jouent un rôle majeur dans la mise en œuvre de la stratégie industrielle.

²²⁷ KADRI-MESSAID A et SAADI S, Op. Cit., p 05.

²²⁸ « Manuel de formation en Intelligence Economique en Algérie », Op. Cit., p 10.

En conséquence, ce document, a été réalisé sur la base d'une étude de terrain, touchant divers types d'entreprise, l'objectif étant de rendre la démarche d'intelligence plus accessible aux cadres et aux personnels concernés en leur proposant un plan d'étude et des contenus de programme adaptés au mieux à leur situation.

Une étape cruciale à ne pas rater, consiste en la sensibilisation à la mise en place des pratiques de l'IE, à cet effet, des séminaires et des rencontres ont été organisées depuis 2004, aboutissant à des recommandations restées sans suite, il est à noter que les milieux universitaires et de la recherche scientifique n'ont été que très rarement invités à ces manifestations alors que leur participation est nécessaire pour donner une assise scientifique au traitement de ce sujet.

1.1.2. Les intervenants dans l'appropriation des pratiques d'intelligence compétitive en Algérie

Trois acteurs principaux interviennent dans l'appropriation de la démarche de l'IC, et ce, quelque soit la nature économique du pays, en effet, ces trois niveaux d'appropriation constituent en l'Etat, l'entreprise, et la recherche scientifique.

Toutefois, chacun de ces acteurs a un rôle si important à jouer, car l'IC constitue un projet de société qui fait intervenir une multitude d'acteurs²²⁹.

1.1.2.1. La recherche scientifique

Au regard de la réalité, nous relevons que l'université algérienne, initiatrice par essence, de la recherche scientifique, est restée prisonnière de son rôle et ses missions classiques, qui se traduisent par des formations trop générales et un cloisonnement des établissements universitaires. Un des indicateurs, étant de voir la faiblesse, est l'inexistence de partenariats entre l'université et le monde de travail.

Rechercher les espaces académiques où des programmes concernant la démarche d'IC sont enseignés, nous recensons uniquement quelques établissements spécialisés.

²²⁹ « L'intelligence économique comme pilier majeur des stratégies modernes du développement de l'entreprise », 1ères rencontres internationales sur l'intelligence économique et les besoins du développement, Annaba, 12 Mai 2012, p 13.

En sus, l'Université de la Formation Continue (UFC) est le premier établissement supérieur à avoir organisé, en partenariat avec une école d'ingénieurs française (ESIEE- Chambre de Commerce et de l'Industrie de Paris), une post-graduation spécialisée en IE, elle est destinée aux cadres supérieurs des entreprises et des administrations centrales publiques.

La seconde promotion a achevé sa formation en décembre 2011, Leurs travaux représentent en Algérie la première principale source documentaire disponible sur le sujet, non pas que les étudiants de ces deux promotions soient les seuls à avoir réfléchi sur le sujet, car des étudiants appartenant à d'autres établissements de l'enseignement supérieur ont eux aussi choisi de travailler sur cette thématique dans le cadre de la préparation de mémoire de fin d'étude, de Magister ou de Doctorat²³⁰.

En effet, dans toutes les autres disciplines : des sciences sociales et humaines aux sciences de gestion, l'enseignement de base pour la maîtrise de l'outil informatique, n'est même pas assuré au niveau de la graduation, alors que dire de l'enseignement en IE, ceci est d'autant paradoxal, sachant, que tous les étudiants quelque soit leur discipline seront des cadres potentiels des différents secteur d'activité.

1.1.2.2. Les entreprises algériennes

L'entreprise algérienne est spécifique, car toute entreprise se définit par rapport aux caractéristiques de l'environnement de chaque époque ainsi qu'aux idées qui la dominent, et l'entreprise algérienne ne fait pas exception à cette règle²³¹.

- Processus d'évolution de l'entreprise nationale

Toutefois, il est à noter que l'évolution de l'entreprise algérienne a été marquée depuis l'indépendance par plusieurs mutations, ou encore par un ensemble de passerelles, dont chaque passerelle correspond à une période dans l'histoire, se caractérisant par un ensemble de changements au niveau sa gestion.

²³⁰ [http:// www.ufc.dz.Com](http://www.ufc.dz.Com) , consulté le 22 Octobre 2013 ;

²³¹ MELBOUCI BELHOUT L, « Economie de l'entreprise algérienne », éditions EL-AMAL, 2009, p 07.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

L'entreprise nationale a longtemps évolué sous l'égide d'une économie dirigée, ainsi, son activité quotidienne a été régie par une planification centralisée, l'entreprise et ses produits sont subventionnés par l'Etat et protégés des risques concurrentiels, naturellement, dans un tel régime l'information est considérée disponible et gratuite, par ailleurs, cela a constitué l'origine de la déconnexion et de l'éloignement de l'entreprise algérienne de son environnement.

L'environnement économique algérien est entré dans un processus de changement perpétuel suite aux nouvelles orientations et aux nouvelles décisions mise en œuvre depuis le début des années 90.

Le socialisme a disparu, désormais, il n'y a qu'un seul ordre mondial à suivre, en prenant en considération cette nouvelle donne, le gouvernement algérien a mis en œuvre plusieurs actions, visant une adaptation et un ajustement à ses diverses mutations, cela a constitué le début d'ouverture du marché algérien, les barrières tarifaires et non tarifaires se sont estompées graduellement, par conséquent, l'entreprise nationale qui jusque là protégée, se trouve fragilisée et menacée plus que jamais. L'économie algérienne se trouve dans une économie globalisée qui exige des entreprises de revoir leur système de management de manière générale et leur système d'information de manière particulière²³².

Les mutations économiques sont incessantes, d'ailleurs il importe de noter, que tout a évolué, les outils même de la compétition ne sont plus ceux des années précédentes, de nos jours, avoir une main-d'œuvre qualifiée et être à jour technologiquement, n'assurent plus à eux seuls la compétitivité pour une entreprise.

C'est ainsi, qu'un autre passage important s'impose à l'économie nationale, qui est celui de la transition vers une économie de l'immatériel, celle de l'information et de la connaissance, où tout se mise sur la création et l'utilisation des compétences, conséquemment, cela exige des firmes nationales des modes d'organisations inédits, en termes de flexibilité et de recentrage sur le cœur métier.

²³² KADRI-MESSAID A, « Transfert de technologie, innovation et intelligence économique : comment approcher le cas de l'Algérie », COLLOQUE INTERNATIONAL, ALGER Mai 2010, p 22.

L'économie postindustrielle, met en valeur l'information, la connaissance et la compétence, c'est ainsi, que dans cette dernière, la ressource humaine se révèle le point d'appui et de développement des entreprises qui sont susceptibles de répondre aux défis de cette nouvelle ère.

De son côté l'entreprise algérienne, a fait l'objet de nombreuses restructurations de type organique, financière et industrielle, ce qui a causé une perte de compétence, par le départ du personnel détenteur des savoirs et savoir-faire sans avoir pu le transférer faute de mise en place de processus d'apprentissage au sein des entreprises nationales.

Ainsi, l'entreprise algérienne accuse un manque notable des savoir-faire, ce qui l'a maintenue dans un statu quo, handicapant les éventuelles perspectives d'évolution et de création de ses propres processus d'apprentissage interne.

L'entreprise nationale dans un tel environnement doit être appuyée par les pouvoirs publics, puisque, si la création et l'accumulation des connaissances et des compétences relèvent de ses prérogatives, la création d'un climat favorable à l'essor des TIC, base incontournable de l'économie du savoir, est du ressort l'Etat algérien.

Le gouvernement algérien a pris conscience de l'importance de la transition de son économie vers celle de l'immatérielle, en entreprenant un certain nombre d'actions dans est l'objectif à la fois de sensibiliser et d'encourager les entreprises nationales à orienter leurs investissements dans ce domaine, en particulier, au plan managérial, l'observation des pratiques récentes des entreprises en matière de stratégies compétitives montre que l'ensemble des options mises en œuvre comportent une dimension immatérielle²³³ comme:

- Reconfiguration des tâches et des processus ;
- Externalisation et mise en réseau des activités ;
- Recherche de mécanismes de création de savoir compétitifs ;
- Essai de définition d'outil de mémorisation des savoirs créés ;
- Essai de l'affirmation de l'image et de l'identité de l'entreprise.

Globalement, l'économie de l'immatérielle, contraint les entreprises à des essais de reconfiguration de la nature des avantages concurrentiels sur le marché.

²³³ BOUFOUR A, « Le management des ressources immatérielles », DUNOD, 1998, p 04.

- **Appropriation des pratiques d'intelligence par l'entreprise algérienne**

L'entreprise algérienne a exercé ses activités, sous des systèmes économiques divers, cela signifie que les habitudes et les comportements qui ont été acquis durant le système précédent ne peuvent pas disparaître d'eux même avec la mise en place d'un nouveau système.

Néanmoins, plusieurs travaux de recherche ont mis en relief, que si les réformes économiques tardaient à être appliquées dans notre pays, la cause principale revient au phénomène de résistance, développé, notamment, par les cadres des entreprises, en fait, c'est cette méfiance à l'égard de changement qui est d'or et déjà, une limite à l'innovation et à la créativité²³⁴.

En conséquence, intégrer la démarche d'IC au sein de l'entreprise algérienne, pose le problème du changement dans la mesure où il y a des transformations qui doivent se produire dans l'organisation des systèmes d'information, mais aussi dans les méthodes managériales.

Ce qui sous-entend, la nécessité pour l'entreprise algérienne de procéder à un diagnostic organisationnel, avant de prendre la décision de mettre en place une démarche de l'IC.

Toutefois, certaines expériences ont été vécues par quelques entreprises algériennes, la plus remarquable est celle qui a été organisée par un consortium d'entreprises publiques et privées du Nord-Est algérien en 1994, vingt entreprises dont cinq grandes entreprises publiques (Sider, Asmidal, Coprosid, Enip et Isga) ont créé un organisme collectif de veille technologique, appelé l'**O**bservatoire **R**égional **E**conomique de l'**E**st (OREE), ce dernier devait assurer deux fonctions²³⁵:

- La collecte de l'information aussi bien scientifique et technique que commerciale ;
- L'analyse des données ainsi recueillies.

Malgré la volonté des fondateurs de cet observatoire, celui-ci s'est vite disloqué.

²³⁴ BENSBA F, « Les organisations ne peuvent plus ignorer l'intelligence économique », Vème Assises de l'Intelligence Économique VIP Group, Alger Esplanade du Sofitel, 27 et 28 novembre 2011, p 25.

²³⁵ MATMAR D, Op. Cit., p 23.

Il importe de mentionner, que plusieurs de nos entreprises nationales aussi bien publiques que privées, ont mis et mettent en place des pratiques de veilles, qui sont des activités informationnelles, d'une manière non structurée et peu formalisée. Toute institution ou entreprise s'informe naturellement, dans son domaine d'activité, sur son environnement, c'est déjà une forme de veille que l'on peut qualifier d'implicite, c'est-à-dire non organisée et donc non efficace, en conséquence, il est primordial, de la rendre explicite et d'organiser la pratique de l'IC, qui exige des actions volontaristes aussi bien au niveau de l'Etat que des entreprises²³⁶.

Par conséquent, il est clair que la démarche d'IC constitue une préoccupation pour certains dirigeants algériens, seulement, que leurs actions sont souvent neutralisées par d'une part le phénomène de résistance, lié aux anciens modes de management et d'organisation, vécu au quotidien dans l'entreprise nationale.

Et d'autre part, à l'absence d'actions concrètes d'accompagnement de l'Etat, dans le but de promouvoir une intégration effective de l'IC au sein des entreprises nationales.

Dans le domaine économique, les gouvernements qui se sont succédé en Algérie, ont toujours privilégié l'approche macroéconomique et les politiques sectorielle au détriment des réflexions et des actions d'accompagnement de l'entreprise.

1.1.2.3. Le Gouvernement algérien

Les pouvoirs publics, ont un double rôle à jouer, outre la responsabilité d'initiation, de sensibilisation et d'accompagnement à la mise en place de la démarche d'IC au sein du tissu économique algérien, ces derniers, constitue aussi, un acteur économique directement concerné par l'implémentation de la démarche d'IC au sein de ses organismes et ses ministères.

Toutefois, l'implication de Gouvernement aussi bien dans le système économique en vigueur dans un pays, que dans l'intégration de la démarche d'IC au sein de ce dernier, diffère d'un pays à l'autre.

²³⁶ BOUROUBI M, Op. Cit., p 34 ;

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Conséquemment, une vérité semble évidente, c'est que l'Etat doit être impliqué et considéré comme l'un des acteurs les plus décisifs dans l'intégration de l'IC, sachant, qu'il est le seul détenteur des moyens nécessaires à la sensibilisation et à l'accompagnement dans à la mise en place d'une politique de telle envergure.

Dans le cas algérien, l'Etat constitue l'accompagnateur par excellence, des entreprises publiques nationales à la mise en place de la démarche d'IC, en dépit que ses actions restent disparates, peu focalisées et donc inefficace dans la pluparts des temps.

L'Etat algérien doit s'engager, dans une démarche d'accompagnement, de prospection et d'entraînement à la gestion des risques et des menaces, en particulier, que notre économie est ouverte et globalisée, évoluant ainsi dans un environnement international turbulent et versatile, où les concurrents sont nombreux et de plus en plus agressifs.

A cet effet, s'impose le passage d'un comportement défensif-réactif de Gouvernement algérien, et ce, à travers son tissu économique, vers un comportement offensif-proactif.

Ces derniers sont dictés par la nouvelle vision de la réalité économique, et des problèmes liés à l'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), à la Zone Arabe de Libre Echange (ZALE), les accords d'association avec l'Union Européenne (UE).

Conséquemment, un constat important à relever est qu'à travers la volonté des dirigeants de mettre à niveau leurs entreprises, et donc intégrer la démarche d'IC, l'empreinte des pouvoirs publics est incontournable. A titre d'exemple au Maroc, l'Etat a été le moteur, à partir de l'année 2004, dans l'appropriation du projet d'IC. L'appui du Royaume Marocain aux entreprises et aux associations professionnelles a donné une notoriété et une légitimité à l'action de vulgarisation et de déploiement de l'IC et de la veille au niveau national.

La réussite de la mise en place effective de l'IC, passe inévitablement par la participation et le soutien de l'Etat à travers ses diverses institutions, compte tenu de lien établi avec la gouvernance, par la mise en place par exemple au niveau local (wilaya, APC) des organismes spécialisés en IC, et qui permettraient d'assurer des échanges entre les différents secteurs d'activités et la société civile²³⁷.

Il importe de noter, que le rôle que remplissent ces acteurs est déterminant, en particulier, dans l'impulsion de la dynamique d'intégration de l'IC, mais aussi la consolidation de la notoriété et la légitimité de celle-ci, à tous les niveaux concernés.

Par ailleurs, d'autres acteurs sont susceptibles de participer à l'expansion de la démarche IC en Algérie, tels que les médias, les institutions intermédiaires telles que les Chambres de Commerce et d'Industrie, ALGEX, le Conseil National Economique et Social (CNES), Conseil National de la Statistique (CNS), ...

1.2. Les fondements de l'intégration de l'intelligence compétitive en Algérie

1.2.1. L'évolution des technologies de l'information et de la communication au niveau national

Le marché des télécoms générerait une chiffre d'affaires de l'ordre de 4,5 milliards de Dollars (USD) soit 4% du PIB et emploierait plus de 120 000 personnes. Alors que les entreprises actives dans le secteur des technologies de l'information et de la communication représenteraient moins de 5% du marché.

Le marché algérien souffre d'un retard de cinq à dix ans par rapport au marché français sur le plan de la structuration. Le secteur a longtemps souffert de stagnation en raison du monopole et de l'absence de stratégies et de ressources.

A présent, conscient du fossé numérique qui sépare le pays des standards internationaux, les pouvoirs publics algériens ont fourni de nombreux efforts dans ce secteur pour réformer l'économie, ouvrir le pays aux investisseurs étrangers et faire preuve de dynamisme et de volontarisme dans leur politique sectorielle.

²³⁷ KADRI-MESSAID A, Op. Cit., p 22.

De nombreuses entreprises privées se sont lancées dans le montage, l'assemblage et la vente de matériel informatique, ainsi que dans le développement de logiciels et la formation des utilisateurs, l'informatique reste cependant une activité commerciale et non industrielle en Algérie²³⁸.

Par conséquent, un important programme a été lancé par le gouvernement algérien sous la nomination de « **e-Algérie** », un programme dont la finalité est ambitieuse, visant de se doter d'une stratégie claire et cohérente pour qu'une véritable société de l'information et qu'une économie numérique puissent se matérialiser.

Un budget conséquent a été alloué à cet effet, près de 04 Milliard, afin de ramener l'Algérie parmi les 30 premiers pays du monde dans le domaine de l'immatériel et du numérique.

Une appropriation réussie de l'IC de la part de l'Etat algérien et ses entreprises, passe obligatoirement par le développement d'une plateforme performante de TIC, permettant à l'économie algérienne de transiter vers l'ère de l'information et de la connaissance, et par conséquent, d'avoir le potentiel nécessaire pour intégrer les pratiques d'IC d'une manière efficace.

1.2.2. Développer une assise performante de technologies de l'information et de la communication

De ce fait, un certain nombre d'actions sont à entreprendre au niveau de tissu économique algérien à savoir²³⁹ :

- **Accélération de l'usage des TIC dans l'administration publique**

En Algérie, il s'avère que, malgré les investissements effectués au cours des dernières années, les actions de modernisation de l'administration par les TIC et de mise en ligne des services, sont disparates et non valorisées. La cause principale est l'absence, au niveau national, de plans d'actions avec des objectifs clairement définis. Dans cette perspective, l'introduction des TIC et le renforcement de leur usage au sein de l'administration publique engendreront une transformation importante de ses modes d'organisation et de travail, ainsi, cela rend l'information disponible n'importe où et n'importe quand.

²³⁸ Dossier Algérie, « Les communications électroniques en Octobre 2010 », Lettre de Veille Internationale Télécoms-Internet-ME/UBIFRANCE-N°91-Octobre 2010, p 05.

²³⁹ e-Commission, « e-Algérie 2013 », Synthèse, Décembre 2008, p 07- 37.

- **Accélération de l'usage des TIC dans les entreprises**

Les TIC ont totalement remodelé la vie de l'entreprise, aussi bien dans son fonctionnement interne que dans ses relations avec ses employés, clients, partenaires, et fournisseurs. Cependant, le potentiel des TIC dans la consolidation de la performance et la compétitivité, demeure peu ou prou inconnu pour la plupart des entreprises nationales.

C'est ainsi que les actions suivantes sont à soutenir :

- Soutenir l'appropriation des TIC par les PME ;
- Développer les applications pour l'amélioration des performances des entreprises ;
- Développer l'offre des services en ligne par les entreprises.

L'entreprise algérienne doit prendre conscience que l'usage des TIC est devenu incontournable pour renforcer la performance ainsi que la compétitivité des entreprises et les faire bénéficier des opportunités offertes par un marché plus vaste et hautement dynamique. Il conduit aussi à de nouvelles sources de revenus, à l'amélioration des relations avec les clients, partenaires, ...

- **développement des mécanismes et des mesures incitatives permettant l'accès des citoyens aux équipements et aux réseaux des TIC**

Le processus de généralisation de l'accès à Internet constitue un objectif majeur qui se décline en trois objectifs spécifiques :

- Redynamiser l'opération Ousratic à travers l'octroi de microordinateurs individuels et de ligne haut débit, l'offre de formation et la disponibilité de contenus spécifiques à chacun des segments de la population ;
- Augmenter considérablement le nombre d'espaces publics communautaires : cybercafés, bornes multimédias, technos-parcs, maison de la science, ...
- Elargir le service universel de l'accès à Internet.

- **Impulsion de développement de l'économie numérique**

- Poursuivre le dialogue national gouvernement-entreprises initié dans le cadre du processus d'élaboration de la stratégie e-Algérie ;

- Créer toutes les conditions de valorisation des compétences scientifiques et techniques nationales en matière de production de logiciels, de services et d'équipement ;
 - Mettre en place des mesures incitatives à la production du contenu ;
 - Orienter l'activité économique dans les TIC et de la communication vers un objectif d'exportation.
- **Renforcement de l'infrastructure des télécommunications à haut et à très haut débit**
 - Mise à niveau de l'infrastructure nationale de télécommunications ;
 - Sécurisation des réseaux ;
 - Qualité de service des réseaux ;
 - Gestion efficace du nom de domaine « .dz ».
 - **développement des compétences humaines**

La ressource humaine de qualité constitue l'ossature de tout système économique en particulier lorsqu'il s'agit des TIC dont l'évolution très rapide exige des capacités très élevées d'assimilation et de reconversion.

C'est ainsi que le renforcement des infrastructures et la généralisation de l'accès aux TIC doivent être accompagnés par des mesures substantielles en matière de formation et de développement des compétences humaines, pour l'usage des TIC et assurer leur appropriation à tous les niveaux. C'est ainsi qu'un renforcement de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle dans le domaine des TIC, et l'enseignement des TIC pour toutes les catégories sociales s'imposent.

- **Renforcement de la recherche-développement et de l'innovation**

L'économie de l'immatérielle nécessite une dynamique d'innovation alimentée par la R&D, et c'est dans le domaine des TIC que cette dynamique est la plus active et la plus productive. A cet effet, l'objectif majeur de cet axe porte sur le développement de produits et services à valeur ajoutée dans le domaine des TIC, à travers l'intensification de l'activité R&D et d'innovation.

- **Mise à niveau du cadre juridique national (législatif et réglementaire)**

L'étude de l'ensemble de la législation existante permet de conclure que l'arsenal juridique algérien ne couvre pas entièrement les questions juridiques suscitées par l'usage et le développement des TIC et l'édification de la société de savoir.

- **Information et communication**

- Elaboration et mise en œuvre d'un plan de communication sur la société de l'information en Algérie ;
- Mise en place d'un tissu associatif comme prolongement de l'effort gouvernemental.

- **valorisation de la coopération internationale**

De nos jours, les innovations majeures dans le domaine des TIC sont le fruit d'une communauté d'efforts résultant de la coopération d'acteurs divers mais ayant tous un facteur commun, celui d'être à la pointe de la technologie. L'objectif majeur de la coopération internationale est l'appropriation des technologies et du savoir-faire ainsi que le rayonnement de l'image du pays.

- **Mécanismes d'évaluation et de suivi**

La fiabilité et l'efficacité de l'évaluation du processus d'édification de la société de l'information et de l'économie numérique constituent les garants de la pertinence et de l'efficience au plan stratégique.

L'objectif de cet axe consiste à définir un système d'indicateurs de suivi et d'évaluation permettant de mesurer l'impact des TIC sur le développement économique et social.

Par conséquent, après la transition de l'économie algérienne d'une économie dirigée vers celle de marché, un autre défi s'impose à celle-ci, en effet, l'économie nationale a, à évoluer vers une économie numérique, dont l'information et la connaissance constituent les piliers centraux.

Dans une société de l'immatériel les ressources qui font poids, ne sont plus le capital technique et les moyens de production, mais l'information et la connaissance, de ce fait, l'économie algérienne, doit s'inscrire dans cette dynamique d'évolution, notamment que nulle économie n'est exclue de ce processus, il s'agit davantage de s'armer d'une stratégie claire et innovante, et de déceler les axes prioritaires à développer, mais aussi de s'inspirer des modèles existants, dans la création d'une économie numérique algérienne adaptée aux caractéristiques nationales vue de tous les angles.

1.3. Les forces et les aléas de l'appropriation de l'intelligence compétitive en Algérie ²⁴⁰

Le contexte algérien présente quelques points avantageux pour la mise en place des pratiques de l'IC, mais aussi des aléas susceptibles d'entraver cette action.

Dans les éventuelles mises en place de la démarche d'IC aussi bien, au sein des institutions étatiques et des ministères que des entreprises nationales, il importe de s'appuyer sur ces forces, tout en essayant de neutraliser ces aléas.

1.3.1. Les Forces du contexte algérien

C'est sur ces forces que doit s'appuyer davantage le Gouvernement algérien afin d'asseoir une véritable plateforme pour l'IC :

- **Une importante médiatisation du concept IC et de son importance stratégique**

De nombreux séminaires ont été organisés depuis le premier colloque international sur l'IE, qui s'est déroulé en Algérie en 2002.

Ces manifestations ont été médiatisées dans la presse locale, ce qui constitue une importante diffusion de ce concept, et la sensibilisation des divers acteurs à l'importance de ce dernier.

²⁴⁰ KENDEL H, « l'intelligence économique, peut-elle contribuer à la relance de l'économie algérienne ? », <http://isd.m.univ-tln.fr/pdf/isd34>, consulté en Septembre 2013

- Le Conseil National Economique et Social et le Conseil National de la Statistique

Le Conseil National Economique et Social (CNES) crée en 1993²⁴¹, est considéré comme l'une des institutions les plus importantes en Algérie, dans le domaine des analyses et des études statistiques. Ainsi que, le conseil national des statistiques (CNS), mis en place en Août 2008²⁴², sont en mesure de produire des inputs pertinents pour les besoins de planifier les actions de croissance et de développement, et ce, en fournissant des informations statistiques, économique et sociales à la fois crédible et fiable.

- La création des réseaux de compétences algériennes à l'étranger

De nombreuses associations d'experts et de scientifiques algériens existent dans les pays d'accueil de ces immigrés, toutefois, l'élargissement de ces réseaux peut leur permettre de mieux s'associer à la recherche scientifique en Algérie, et de collaborer donc, avec leur savoir et savoir-faire, sur la base d'une formule de coopération, à définir au préalable.

1.3.2. Les aléas de la mise en place de l'intelligence compétitive

Le concept d'IC demeure peu ou prou nouveau pour l'économie algérienne dans sa globalité, c'est ainsi que son appropriation est sujette à un nombre d'obstacles.

- Une implication modeste du Gouvernement algérien

Il est clair que la sphère administrative nationale (Gouvernement algérien) n'a pas joué jusqu'il y a peu son rôle de diffusion de la culture d'IC, en effet, dans la mesure où celle-ci se définit en partie comme une politique publique.

Nous pouvons qualifier de faiblesse, l'implication insuffisante du Gouvernement algérien dans la mise en œuvre de l'IC, malgré la prise de conscience de l'intérêt indéniable de cette démarche, de sa part. En fait, l'IC est nécessaire pour la relance de l'économie algérienne, donc, celle-ci mérite de devenir l'une des plus importantes préoccupations du Gouvernement algérien.

²⁴¹ Conseil National Economique et Social, www.cnes.dz, consulté le 13 Octobre 2013,

²⁴² RAYANE, « l'Algérie en retard dans l'intelligence économique », www.Algerie-dz.com, consulté le 02 Septembre 2012

- Un nombre très restreint de programme de formation

Le nombre de formation dispensée en matière de l'IC reste très modeste en Algérie, puisqu'il n'existe, qu'une seule formation spécialisée en la matière, dispensée par l'UFC considérée comme une université de second ordre en Algérie. A laquelle s'ajoute un module d'IE dans le programme dans quelques Ecoles et Instituts.

- L'absence de pôles technologiques

Outre le cyber-parc de Sidi Abdallah, l'Algérie souffre de l'absence des pôles technologiques, alors que ce sont ces derniers qui soutiennent l'adoption de l'IC à travers :

- La diffusion de la culture de l'IC ;
- Le développement des outils de traitement de l'information, comme support à l'IC ;
- La formation dans l'utilisation de ces outils.

- La faible appropriation de concept de l'IC de la part des entreprises nationales

Dans une étude²⁴³ de Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (CREAD), sur la veille dans les entreprises algériennes, a dressé constat inquiétant, en effet, selon cette étude, ces entreprises ont peu ou pas de pratiques de veille ou d'IC, en raison de leur méconnaissance de ces concepts, ou manque de conscience de leur importance dans la consolidation de la performance et de la compétitivité des entreprises.

- La fuite des cerveaux

Le monde connaît depuis longtemps, un mouvement migratoire important des compétences, et ce, dans un sens unique, c'est-à-dire, vers les pays riches et développés.

L'Algérie a connu depuis les années 80, ce phénomène, qui ne cesse de progresser depuis, toutefois, une grande partie des cadres et des chercheurs algériens prennent l'initiative de quitter le pays par leurs propres moyens.

²⁴³ Atelier 3, « Les expériences et dispositifs d'intelligence économique en Algérie », Colloque International « Gouvernance des institutions et intelligence économique », Alger, 14-15 et 16 Juin 2008.

Cette déperdition des savoir et des savoir-faire est irréversible, et l'absence du KM au sein de nos entreprises et nos institutions n'a fait qu'à empirer la situation, de fait que ces dernières n'ont pas su capitaliser et intérioriser le patrimoine de connaissance acquise²⁴⁴.

- La confusion de l'IC avec la simple étude documentaire

Dans bien souvent des cas, le concept d'IC est associé à tort à une pure recherche documentaire au sein des entreprises nationales, autrement dit, c'est de procéder à la recherche de documents sur le réseau Internet.

En effet, l'Algérie doit contourner cet obstacle et donc d'éviter de tomber dans ce piège, contrairement, il importe de chercher à maîtriser les fondements stratégiques de l'IC, les méthodes d'analyse de l'information, ce qui permettra de distinguer l'information fiable et pertinente de celle diffusé à des fins de contre intelligence.

²⁴⁴ KENDEL H, « La mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie », <http://isd.m.univ-tln.fr/pdf/isd33>, consulté le 12 Septembre 2013.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

En conséquence, nous tenons à rejoindre BENSBA, qui pour lui l'intelligence compétitive constitue une démarche managériale²⁴⁵, à la différence de l'intelligence économique qui peut être appréhendée au sens d'une politique nationale.

Ces deux concepts ne sont point contradictoire, mais davantage complémentaire, dans la mesure où l'intelligence compétitive en tant que démarche managériale au sein de l'entreprise, et donc au niveau micro-économique, est à intégrer dans un niveau plus globale c'est-à-dire macro-économique, dans le cadre d'une politique touchant toute l'économie du pays.

En se basant sur les expériences des autres pays, nous relevons que l'approche suivie en Algérie de l'IC est axée essentiellement sur:

- L'organisation de cette démarche ;
- Les outils et les méthodes à mettre en place ;
- Les moyens techniques nécessaires comme condition pour la réussite de cette démarche.

A travers ces précédentes dimensions, il se dégage deux types d'approche : l'une systémique et la seconde techniciste. Ce qui n'apparaît pas suffisamment est la dimension humaine de l'IC, c'est-à-dire une réflexion relative à la méthode d'intervention en vue d'influer sur le facteur humain comme facteur déterminant.

Enfin, la mise en œuvre de la démarche d'IC au sein des entreprises nationales, est un défi à relever, une ensemble d'entraves à contourner, et des atouts à mettre en valeur et à exploiter avec efficacité, d'autres pays voisin ont relevé le défi, et ont connu le succès en la matière, à cet effet, le cas du Maroc est exemplaire, et si ,nous procédons à un benchmarking en terme de ressources et compétences avec ce pays, nous constatons que l'Algérie n'est pas loin, pour ne pas dire, qu'elle est mieux nantie, donc le déficit, se situe au stade d'organisation et d'exploitation des ressources pour tirer plus d'avantages.

²⁴⁵ BENSBA F, « Les organisations ne peuvent plus ignorer l'intelligence économique », 5^e Assises de l'Intelligence Economique VIP Group, Alger, Esplanade du Sofitel, 27, 28 Novembre 2011, p 05.

Section 2. Présentation de l'entreprise Mobilis et de son environnement

Le secteur de la téléphonie cellulaire en Algérie enregistre une grande croissance ces dernières années. En effet, cette croissance est en partie due, à la coexistence en ce moment, de trois opérateurs de la téléphonie mobile, à savoir Orascom Télécom Algérie sous le nom commercial de Djezzy, Wataniya Télécom Algérie qui est Nedjma et Mobilis, autrement dit, ce secteur est animé par une concurrence rude, stimulant chacun de ces derniers, à améliorer sa performance tant technique que commerciale, mais aussi de consolider sa compétitivité dans le temps.

Nous désignons sous le vocable d'**opérateur**, une entreprise qui gère et exploite un réseau de télécommunications. A la différence du fournisseur ou équipementier, qui fournit les équipements de télécom, un opérateur les intègre dans ses services, et en dégage des services commerciaux nouveaux et entretient le réseau.

En Algérie, à la différence des réseaux fournis et exploités par le ministère des postes et des télécommunications, les réseaux de la téléphonie mobile sont soumis à la concurrence à cause de la nouvelle conjoncture d'exploitation qui brise le monopole des ministères publics, de ce fait, Mobilis constitue l'opérateur national, qui a vu le jour suite à l'ouverture de secteur des postes et des télécommunications en Algérie à la concurrence.

Le marché algérien présente un potentiel important, en particulier, avec l'introduction de la troisième génération de la téléphonie mobile (3G), à compter de Décembre 2013. Dans cette perspective, le constat établi consiste à dire que ce secteur, connaît une forte concurrence, une évolution rapide en termes des avancées technologiques et une clientèle de plus en plus exigeante et avertie.

Cela est d'autant évident, que nous savons que l'économie algérienne est ouverte, et suit les tendances évolutionnistes des économies mondiales, et sachant que le secteur des télécommunications au niveau international, voire mondial, est connu pour sa dynamique à la fois croissante et incessante. Toutefois, cette seconde section est dédiée à la présentation de cet opérateur, à travers un aperçu historique, la présentation de ses activités et de sa structure. Mais avant d'entamer cette présentation, il est crucial de présenter l'environnement des télécommunications en Algérie.

2.1. Le secteur de la téléphonie en Algérie

2.1.1. L'état du marché algérien de la téléphonie

Tous les observateurs s'accordent à affirmer que le marché algérien de la téléphonie a fait un bond extraordinaire ces dernières années.

Il est à noter que le marché de la téléphonie en Algérie est hybride, c'est-à-dire qu'il y a une présence simultanée de la téléphonie fixe et aussi de la téléphonie mobile.

2.1.1.1. Téléphonie fixe

Le groupe **Algérie Télécom** est actuellement le seul opérateur de la téléphonie fixe, son concurrent **Lacom** avait cessé ses activités à la fin 2008, pour la non satisfaction des obligations de couverture et de la qualité de service.

Algérie Télécom (AT) a été créée en Août 2001 en tant que société par action ouverte pour prendre la relève du Ministère de la Poste et des Technologies de l'Information et la Communication (MPTIC) et exploiter à sa place les services de la téléphonie fixe et le réseau du Système Mondial de Communications Mobiles (GSM)²⁴⁶.

Algérie Télécom est officiellement entrée en activité avec son nouveau statut juridique : Entreprise Publique à caractère Economique, en Janvier 2003. **AT** exploite un réseau WLL /AMRC, lancé en Octobre 2008.

A la fin de l'année 2010, il y avait eu, près de 3 millions d'abonnements à la téléphonie fixe, soit un taux de pénétration de 8,2%²⁴⁷.

Tableau. III.01. L'abonnement à la téléphonie fixe en Algérie

	2010
Abonnements à la téléphonie fixe (milliers)	2 923
Taux de la pénétration de la téléphonie fixe	8, 2 %

Source : Union Internationale des Télécommunications.

²⁴⁶ www.algérietélécom.dz, consulté en Février 2013.

²⁴⁷ L'Union Internationale des Télécommunications, « Adoption et perspectives des TIC dans la région des Etats Arabes » Sommet Connecter le monde arabe 2012 : connecter ceux qui ne le sont pas encore à l'horizon 2015, 2012, p 30.

Par conséquent, AT, projette de réaliser 6 millions de lignes haut débit en 2014 afin d'atteindre une densité de 20% à l'horizon 2014, de moderniser et développer les infrastructures, en particulier, avec l'acquisition des équipements de nouvelle génération et l'investissement dans les technologies et les services de convergence fixe-mobile²⁴⁸.

La modernisation et le développement du réseau de transport et du cœur de réseau d'AT permet l'introduction des nouvelles technologies d'accès, tels que les MSAN (Nœud d'Accès Multiservices), mais aussi les autres technologies (FFTx) et les réseaux sans fil.

2.1.1.2. Téléphonie mobile

L'utilisation du téléphone mobile a connu une augmentation fulgurante dans les années quatre vingt dix, ce qui a engendré une quasi saturation des marchés un peu après, d'abord réservé à une élite sociale pour une utilisation professionnelle, il s'est répandu jusqu'à devenir le moyen de communication privilégié d'un grand nombre de personnes.

Des études en Angleterre ont montré que le téléphone mobile avait pu supplanter la cigarette²⁴⁹.

Cependant, en Algérie, le téléphone mobile avait été jusqu'à une certaine période (début 2000) considéré comme un produit de luxe, accessible à un nombre restreint de personnes.

Cela n'a pas duré longtemps, car dynamisé par l'explosion de la téléphonie mobile et des services de données, et l'installation de filiales des opérateurs internationaux de la téléphonie mobile, le marché algérien a connu une croissance soutenue ces dernières années.

Toutefois, le marché de la téléphonie mobile algérien est réparti entre les trois opérateurs de GSM : Djezzy, Mobilis et Nedjma.

²⁴⁸ www.algérietélécom.dz, consulté le 08 Mai 2013.

²⁴⁹ « Investissement numérique : la new économie », L'Eco Magazine, n° 32, du 1^{er} au 15 décembre 2011, p 40-41

- **Djezzy**²⁵⁰

Présent au Moyen Orient, en Asie et en Afrique, Orascom Télécom Holding (OTH) est un leader dans le domaine de la téléphonie et des nouvelles technologies, implanté en Algérie, en Egypte, en Tunisie, au Pakistan, au Bangladesh, en Irak et, au Zimbabwe.

C'est en juillet 2001 que le groupe Orascom Télécom remporte la deuxième licence de la téléphonie mobile en Algérie, et ce pour un montant de 737 millions de dollars.

En 2004, Djezzy a réussi à obtenir, en plus de licence GSM, une licence d'exploitation de terminaux VSAT.

Cependant, Djezzy est devenue depuis 2011, une filiale du groupe international russe Vimpelcom, suite à une prise de participation majoritaire de ce dernier dans Orascom Télécom Holding, maison mère de Djezzy.

- **Nedjma**²⁵¹

Wataniya Télécom Algérie (WTA), le premier opérateur multimédia de téléphonie mobile en Algérie, a obtenu une licence de desserte nationale des services de téléphonie sans fil en Algérie le 02 Décembre 2003, grâce à une soumission gagnante de 421 millions de Dollars.

Le 25 Août 2004, Wataniya a procédé au lancement commercial de sa marque **Nedjma**, assorti de services et d'avantages jamais égalés dans le pays.

Cet opérateur a réussi à introduire de nouveaux standards dans l'industrie des télécommunications en Algérie.

En Mars 2007, Qatar Télécom (Qtel), fournisseur exclusif de services de télécommunications au Qatar, devient actionnaire majoritaire (51%) de Wataniya Télécom Kuweit et détient par conséquent 80% de Nedjma.

En 2013, le groupe qatari Qtel, adopte une nouvelle nomination, désormais Nedjma fait partie du groupe Ooredoo, (anciennement Qtel).

²⁵⁰ [http:// www.djezzy.dz](http://www.djezzy.dz), consulté le 22 juin 2013.

²⁵¹ <http://www.nedjma.dz>, consulté octobre 2013.

- **Mobilis**

Premier opérateur de la téléphonie cellulaire, a eu le monopole sur le marché du cellulaire en tant que filiale de l'opérateur historique, Algérie Télécom, jusqu'à 2001.

Le monopole de Mobilis a pris fin en Juillet 2001, lorsque l'Autorité de la Régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT) a accordé à Orascom Télécom Algérie une licence pour fournir des services de téléphonie cellulaire²⁵².

Tableau.III. 02. L'identité des trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie

	Djezzy	Mobilis	Nedjma
Identité	Orascom Télécom Egypte	Algérie Télécom Algérie	Wataniya Télécom Kuweit
Naissance en Algérie	07Novembre2001	En 2002	31 Juillet 2004
Agence de publicité	J. Walter Thompson (Américaine)	Euro RSCG (Française)	Karoui&Karoui advertising (Tunisienne)
Nombre d'abonnés	15 millions	10 millions	08 millions

Source : HAZAR MAICHE, « Djezzy, Mobilis et Nedjma, valeurs et identités : lecture sémiotique des logos », Magazine Synergies Algérie, n°14-2011, p 105-113.

2.1.2. L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, ARPT

Issue du programme des réformes du ministère des postes et des télécommunications en 2000, et, elle est entrée en activité en Août 2001, l'ARPT est un organisme de contrôle, de régulation et d'arbitrage du marché Algérien de la téléphonie mobile²⁵³.

²⁵² <http://www.djezzy.com/propos/historique.asp>, consulté octobre 2013.

²⁵³ <http://www.arpt.dz> . consulté Octobre 2013.

Elle est constituée du conseil, (dont les membres ont été nommés par décret présidentiel n° 01/109 du 03 Mai 2001), qui est assisté par une cellule de communication et du protocole ainsi qu'un directeur général, assisté à son tour par le département juridique²⁵⁴.

L'ARPT est chargée de réglementer le marché postal et celui des télécommunications par :

- Contrôle et fixation des tarifs ;
- Régulation des différences entre les opérateurs ou entre opérateur et clients ;
- Arbitrage des conflits ;
- Fixation des normes de références.

En sus, l'ARPT est la seule entité publique à délivrer des licences de télécommunications, à introduire des réseaux d'accès.

L'ARPT a pour objectif de développer, améliorer le domaine de la téléphonie qu'elle soit fixe ou mobile et mettre les technologies de la communication à la portée du citoyen algérien.

Avec l'évolution du secteur des télécoms, des organismes de régulation comme l'ARPT s'imposent, pour à la fois asseoir les standards et les normes de comportement de la part des opérateurs, et à assurer une compétition loyale, avec toutes les garanties de transparence et d'équité, dans le but de permettre au citoyen algérien, que se soit les ménages ou les entreprises de bénéficier amplement des facilitations et des services qu'offrent les TIC.

2.1.3. L'évolution de la téléphonie en Algérie

Pour mieux appréhender l'expansion, que connaît de nos jours le secteur de la téléphonie en Algérie, particulièrement, celle de la téléphonie mobile, il importe de situer le processus d'évolution de cette dernière dans le temps.

En sus, il faut reconnaître que l'évolution de la téléphonie en Algérie, a connu un revirement des tendances de progression, entre la téléphonie fixe et celle mobile, c'est-à-dire, qu'au début des années 2000, la téléphonie fixe dominait le marché Algérien, et ce, en dépit, d'un accroissement lent.

²⁵⁴ www.arpt.com//création.html, consulté le 09 Octobre 2013.

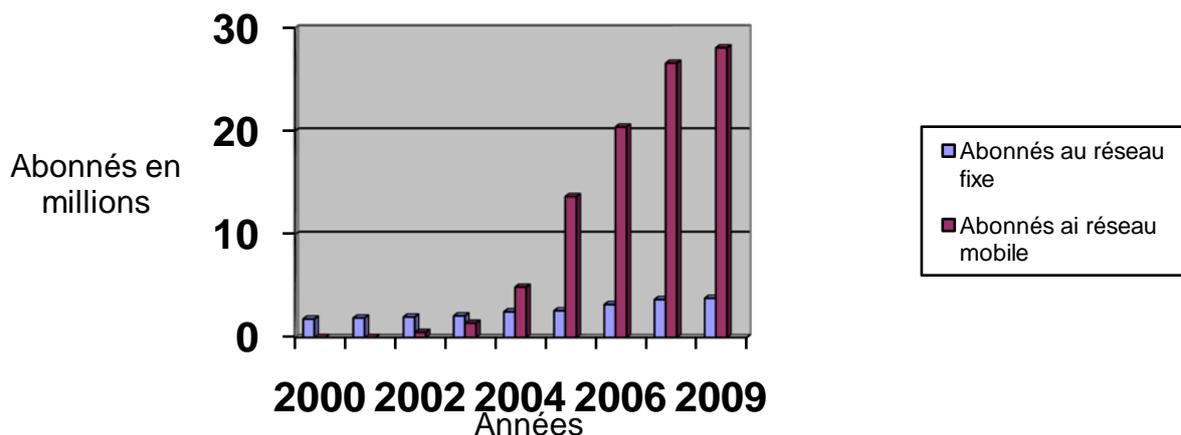
L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Avec l'introduction de la téléphonie mobile les années 2002-2003, cette dernière a marqué une évolution phénoménale, avec un enregistrement de plus de 25 millions d'abonnés en l'espace de 06 ans.

Conséquemment, de nos jours, la téléphonie mobile domine le marché algérien, et sa progression ne cesse de se confirmer dans le temps, surtout, avec les nouveaux usages que permet un téléphone mobile aux clients, désormais, l'utilisateur de la téléphonie mobile exige plus que des appels vocaux, mais d'autres applications intelligentes.

La figure suivante met en avant l'évolution quantitative, qu'a connue la téléphonie en Algérie, sur une période déterminée :

Fig. III.01. L'évolution de la téléphonie en Algérie entre 2000 et 2009.



Source : ARPT, « Observatoire de la téléphonie en Algérie », www.arpt-quer revient-la-pr%C3%A9rogative-de-fixer-le-seuil-des-partsdemarch%C3%A9-%C2%BB.html, consulté octobre 2013.

Cette figure montre nettement, que la téléphonie fixe n'a augmenté que de 02 millions d'abonnés en 9 ans, et ce, malgré l'arrivée de nouvel opérateur Lacom (ayant cessé ses activités à la fin 2008), et de la généralisation de l'Internet ADSL, qui nécessite une ligne fixe.

Cependant, pour ce qui est de la téléphonie mobile, et contrairement à la téléphonie fixe, la croissance a été remarquable, à titre d'exemple, le nombre d'abonnés avait augmenté de 8,17 millions entre 2004 et 2006.

2.2. La présentation générale de Mobilis

Mobilis est une société par action (SPA) au capital social de 100. 000. 000, 00 DA, réparti en 1000 actions, entièrement détenues par Algérie Télécom.

Créée en Août 2003, son existence était purement juridique, elle lui faudra attendre Janvier 2004, pour qu'elle devienne autonome, avec une nouvelle structure, puisqu'avant elle était une filiale du groupe Algérie Télécom.

Après être passé par plusieurs crises, notamment un mécontentement du personnel et une accentuation du mouvement syndical et des diverses accusations, Mobilis a été réorganisée et une nouvelle direction fut nommée.

Cette dernière est dotée d'un conseil d'administration composé de neuf membres issus d'horizon professionnels différents, et dont la mission principale est la validation des choix stratégiques de la direction.

Septembre 2004, date qui a marqué la mise en œuvre de nouvelles stratégies, sur tous les plans à savoir commercial, déploiement et technique. Avec ces nouvelles stratégies, les conditions nécessaires au véritable démarrage de l'activité ont été réunies.

Une démarche marketing innovante, une politique de communication efficace ainsi que de nouvelles procédures en matière de déploiement du réseau, ont permis à Mobilis l'enregistrement en l'espace d'une année de résultats exceptionnels de son nombre d'abonnés.

2.2.1. La présence de Mobilis sur le marché algérien

L'opérateur national, Mobilis, en tant que système ouvert, exerce ses activités quotidiennes dans un environnement de plus en plus complexe et incertain, c'est un ainsi, que ce dernier, tend à améliorer et consolider sa performance.

2.2.2.1. Les performances et les missions de Mobilis

De nouvelles stratégies ont été mises œuvre, sur tous les plans à savoir : commercial, déploiement et technique, et ce, dans la finalité d'offrir des services de qualité à ses clients.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Mobilis, a lancé un vaste chantier de déploiement de son réseau à travers le territoire national, même dans les zones, qui sont peu ou pas rentable, conséquemment, aujourd'hui, 98% de territoire algérien est couvert par un réseau de qualité, grâce notamment, à l'installation de plus de 5200 antennes BTS (station de base radio), répartis sur plus de 3595 cites.

Le parc d'abonnés de Mobilis, avoisine 11 millions d'abonnés actif sur ses différentes offres prépayées et post payées confondues, ainsi que 70.000 entreprises clientes, nationales et étrangères.

En sus, le réseau de distribution de cet opérateur s'étale sur plus de 138 agences, et 6000 points de vente desservis.

En ce qui concerne la distribution de ses produits prépayés, Mobilis, s'appuie essentiellement sur deux distributeurs exclusifs qui sont :

- Algérie poste ;
- Algérika.

Cependant, cet opérateur a procédé en Mars 2005, à la signature d'accords commerciaux avec trois autres entreprises, qui s'ajoutaient à ses distributeurs officiels à savoir :

- Alep Messageries ;
- Assilou.com ;
- GTS phone.

Conséquemment, ces accords, outre, leurs contributions à l'extension de réseau de distribution de Mobilis, ils ont fait de Mobilis un opérateur national de proximité, par excellence.

Dans le but, de rendre la téléphonie mobile accessible à tous les segments sociaux algériens, mais aussi par souci de satisfaire perpétuellement les besoins et attentes de ses clients, que Mobilis propose une large gamme d'offres prépayées et post payées inédites, et adaptées à tous les budgets, à l'instar de l'offre **Tawfik** destinée aux étudiants, l'offre **Flotte** pour accompagner les entreprises, ainsi que l'offre **MobiControl** permettant de contrôler les dépenses de l'abonné²⁵⁵, et...

²⁵⁵ www.offresmobilis2013.dz consulté Novembre 2013.

Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes.

Mobilis est présente sur tout le territoire national et ce pour :

- Installer, développer, exploiter et gérer les réseaux de la téléphonie mobile ;
- Maintenir et monter des équipements de téléphonie mobile ;
- Fournir des prestations et mettre à la disposition de ses clients des produits de la téléphonie mobile ;
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseaux de téléphone mobile national ou international d'assurer la communication entre les clients ;
- Assurer en permanence la disponibilité de ses produits pour l'ensemble des clients sur tout le territoire ;
- Exercer ses activités dans le respect de la concurrence ;
- Offrir ses produits et services mobile en provenance et à destination des pays étrangers dans le respect des règles définies par le règlement international.

2.2.2.2. Les valeurs et les engagements de Mobilis

Mobilis est une entreprise nationale instaurée pour créer de la richesse et générer du progrès, protéger et défendre les intérêts du consommateur en Algérie, assurer la qualité du service, la transparence, l'esprit d'équipe, le respect des engagements, l'éthique, l'innovation, l'excellence, le mérite et l'honnêteté.

En effet, afin de concrétiser ses ambitions, atteindre ses buts et réaliser ses objectifs, Mobilis s'engage envers sa clientèle de :

- Après avoir mis à la disposition des clients un réseau de haute qualité couvrant l'ensemble de la population sur tout le territoire national, Mobilis s'engage à élargir sa gamme de service ainsi que son réseau commercial afin d'être à proximité de son client ;
- Rester en permanence à l'écoute des clients et répondre dans les meilleurs délais à toutes réclamations ;
- Etre à l'avant-garde technologique ;

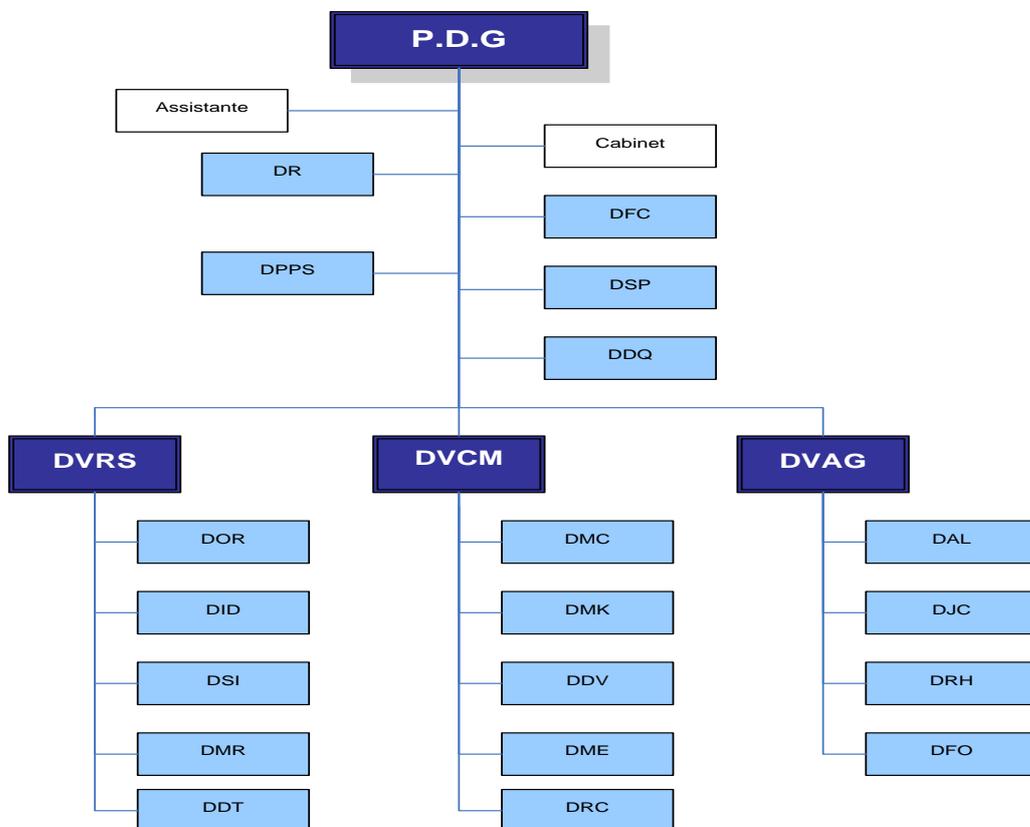
- Adapter son réseau et ses services aux besoins de la société de l'information de demain et être à l'avant-garde des changements perpétuels des exigences de ses clients;
- Respecter ses engagements afin de préserver, fidéliser et aller même à en acquérir les clients des concurrents.

2.2.3. L'Organisation interne de Mobilis

Les structures des entreprises varient en fonction de la taille de l'entreprise, de son historique, de son domaine d'activité ainsi que de la personnalité de ses dirigeants.

En effet, la structure organisationnelle de Mobilis est par essence, une structure constituée de plusieurs niveaux hiérarchiques, comme le montre son organigramme :

III.02. L'organigramme de l'opérateur national Mobilis.



Source : Mobilis, 2013.

2.2.3.1. La direction générale

La direction générale de Mobilis, est dirigée par un président directeur général (PDG), ce dernier est assisté par des conseillers dans différents domaines d'activités à savoir : le technique, le marketing et le commerciale, la communication, les ressources humaines, la finance, le juridique, et affaires générales, ces derniers ont pour missions de valider les choix stratégiques de la direction.

En sus, le Président Directeur Général (PDG) de Mobilis est entouré de Divisionnaires, Directeurs Centraux et Régionaux puisque'un découpage régionalisé permet également de distinguer 8 Directions Régionales gravitant autour de villes importantes : Alger, Constantine, Chlef, Setif, Bechar, Annaba, Oran, Ouargla.

2.2.3.2. Les divisions de Mobilis

Afin de pouvoir bien mener les politiques complexes coordonnées au niveau des directions, tout en garantissant une prise en charge opérationnelle de bon niveau par les structures attachées, Mobilis à opté pour une mise en place de divisions managerielles regroupant l'autorité et le savoir-faire.

- La division réseau et service (DVRS)

La responsabilité de la DVRS est de manager la cohérence des cinq directions opérationnelles suivantes :

- Direction de l'ingénierie (DI)
- Direction de la transmission (DT)
- Direction de déploiement des réseaux (DDR)
- Direction de la maintenance des réseaux (DMR)
- Direction des Systèmes d'information (DSI)

Le rôle de cette division est de :

- Valider les décisions d'investissements et les choix fondamentaux de chaque direction ;
- Assister les directeurs et valider les choix effectués en matière d'organisation et d'investissement ;

- Fixer aux directeurs les objectifs majeurs et évaluer l'atteinte de ces objectifs ;
- Garantir les fondamentaux de la bonne gestion : qualité des équipements, cohérence des investissements, et leurs bon dimensionnements, qualité des organisations en charge du traitement des opérations.

Pour cela la division dispose de l'ensemble des informations en provenance de différentes directions et des autres entités intervenant dans ces directions : DFC, DDQ..., ainsi que d'un correspondant de gestion qui peut être partagé avec les autres directions de la division. Le directeur divisionnaire peut aussi disposer des moyens de contrôle financier de son domaine, en coordination avec la DFC.

- La division commerciale et marketing (DVCM)

La fonction de la DVCM est de manager en cohérence des directions opérationnelles concourant à l'exploitation du marché :

- Direction de la vente et de la distribution (DDV)
- Direction de marketing (DMK)
- Direction des relations clients (DRC)
- Direction de la marque et de la communication(DMC)
- Direction de marché-entreprises (DME)

Le rôle de la division est de :

- Définir la politique générale à court et à moyen terme, de l'exploitation de chaque marché ;
- Définir le grand dimensionnement des infrastructures de vente et de relation clients ;
- Valider les roadmaps produit et service de la Direction Marketing ;
- Valider les plans d'animation des ventes ;
- Valider les politiques proposés par la Direction de relation clients;

- Fixer les objectifs annuels de chaque Direction, dans le cadre d'un plan d'actions annuel, suivi des actions d'évaluation des résultats atteints par des comités de direction de division.

La division est directement responsable de la part de marché sur chaque marché et segment, ainsi que de la rentabilité atteinte sur chaque marché.

- La Division Affaires Générales (DVAG)

La Division des Affaires Générales (DVAG) assure le management d'un ensemble de directions en charge de fonctions de soutien et de support dont certaines ont un contenu managérial important, qui conditionne la performance générale de l'ensemble des autres divisions et directions : DRH, DFO,...

La responsabilité de la DVAG est globalement de deux types :

- Manager l'ensemble de ces directions en fonction des objectifs fixés dans le plan annuel ;
- développer un principe de fonctionnement pour les directions support de type client-fournisseurs, garant de l'efficacité des prestations délivrées par ces directions dans l'organisation de Mobilis.

Pour cela elle dispose des prérogatives suivantes :

- fixation et validation des objectifs annuels des directions pour le plan d'action annuel ;
- suivi permanent de réalisation des objectifs ;
- possibilité de demande de dossiers thématiques ;
- demande de mission spécifique par des services externes spécialisés : Audit, Correspondant de Gestion :

La DVAG développe des indicateurs spécifiques sur chacune des fonctions qu'elle manage : Ressource Humaine, Formation, Qualité, Achats, Contentieux.

Et, elle assure la rédaction ainsi que la validation de la politique générale pour les fonctions gérées en commun avec les directions.

Par conséquent, nous pouvons affirmer, et ce, à travers la prise en compte des objectifs et rôles de chacune de divisions de Mobilis, que la DVRS, constitue le cœur du métier de cet opérateur, dans la mesure où celle-ci est directement concernée par l'installation des antennes, des réseaux, et... sans ces derniers, le rôle économique de Mobilis sera réduit à la pure commercialisation de ses produits, en sus, la DVMC constitue, par essence, l'interface de l'entreprise avec son environnement, en effet, c'est cette division qui permet de rendre les offres de cet opérateur disponible pour les clients.

Il faut noter aussi, que ces deux divisions ne peuvent mener à bien leurs activités, sans le soutien préalable de la DVAG, dont les activités principales sont destinées à épauler la DVMC ainsi que DVRS d'une manière durable et satisfaisante.

Les liens de complémentarité entre ces divisions sont tellement évidents, que ce soit, dans le côté logistique, mais aussi, dans celui de partage et diffusion des informations utiles aux divers acteurs au sein de Mobilis.

2.3. Diagnostics de Mobilis

2.3.1. Mobilis et le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter

2.3.1.1. Les fournisseurs de Mobilis

L'opérateur national de la téléphonie mobile, dispose de deux types de fournisseurs à savoir :

- Les fournisseurs du matériel

Ce sont ceux qui fournissent le matériel technique de la télécommunication à Mobilis, tel que les BTS, câbles, antennes,...

Les principaux fournisseurs de cet opérateur sont d'envergure internationale à l'instar de : **ERICSON** considéré le premier fournisseur mondial d'équipements de télécommunication et de services connexes aux opérateurs de réseaux mobiles et fixes dans le monde.

HUAWEI dont le métier historique est la fourniture de réseaux de télécommunication aux opérateurs : l'entreprise fournit des matériels, des logiciels et des prestations de services pour les réseaux de télécommunications des opérateurs et les réseaux informatiques des entreprises. Aujourd'hui, Huawei est un fournisseur de solutions numériques en terminaux, réseaux et cloud, pour les opérateurs, entreprises et consommateurs.

ZTE Zhong Xing Telecommunication Equipment Company Limited, un équipementier chinois en télécoms, sa clientèle se compose de plus de 500 opérateurs de réseaux dans quelque 140 pays.

- Les fournisseurs de cartes de recharge, de logiciels et SIM

Les principaux fournisseurs de Mobilis, pour les cartes de recharge sont :

- OBERTURE ;
- GMALTO ;
- STEP.

Néanmoins, pour les cartes SIM, Mobilis dispose d'un seul fournisseur étranger qui est STEP.

En sus, le logiciel de gestion des appels de Mobilis, est fourni par son fournisseur EPPIX.

2.3.1.2. Les produits de substitution

Avec les avancées technologiques, que ne cesse de connaître le secteur des télécoms, certains produits peuvent être considéré parfaitement comme des substituts, aux services fournis par la téléphonie mobile offerts par Mobilis.

Nous faisons référence ici, aux services qu'offre la toile d'araignée, à l'instar des réseaux sociaux tels que :

Facebook, sur lequel avec un profil d'utilisateur, les membres entrent en contact direct et simultanément avec plusieurs membres à la fois, mais aussi de partager diverses informations avec les autres utilisateurs.

En effet, de nos jours **Facebook**, compte plus de 750 millions d'utilisateurs à travers le monde entier²⁵⁶.

Outre, **Facebook**, **Skype** aussi peut constituer un substitut à la téléphonie mobile, particulièrement, que ce dernier, permet des communications téléphoniques, entre deux ordinateurs ou terminaux, équipés de Skype (logiciel) et connectés à l'internet, et depuis Janvier 2006, et la sortie de la version 2.0 de Skype, ses utilisateurs peuvent également communiquer par vidéoconférence²⁵⁷.

Toutefois, il importe de noter que **Facebook** et **Skype** ne sont pas les seuls produits, pouvant se substituer à la téléphonie mobile, car, et ce, sans prétendre l'exhaustivité, nous mentionnons, le **Viber** qui constitue à l'instar de **Skype** un outil de vidéoconférence professionnelle, le **Messenger** qui est doté d'une messagerie instantanée basique, permettant aux utilisateurs de communiquer textuellement et de se transmettre des fichiers²⁵⁸.

2.3.1.3. La concurrence actuelle

Comme nous les avons évoqués précédemment, les concurrents directs de Mobilis sont Djezzy et Nedjma.

Dans le souci, de mieux appréhender la concurrence existante au sein de secteur de la téléphonie mobile en Algérie, il est primordial de mentionner les parts de marché de chacun des opérateurs présent sur le territoire national, ainsi que leur évolution dans le temps.

En effet, le marché de la téléphonie mobile en Algérie enregistre 37,5 millions d'abonnés selon les dernières statistiques arrêtées en décembre 2012 et publiées par l'Autorité de régulation de la Poste et des Télécommunications (ARPT).

²⁵⁶ www.ljourlactu.fr, consulté le 20 Mars 2013,

²⁵⁷ www.skype.com, consulté le 20 Mars 2013.

²⁵⁸ <http://C'est%20quoi%20SKYPE%20-%20-%20Yahoo%20Questions%20Réponses.htm>, consulté le 20 Mars 2013 ;

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

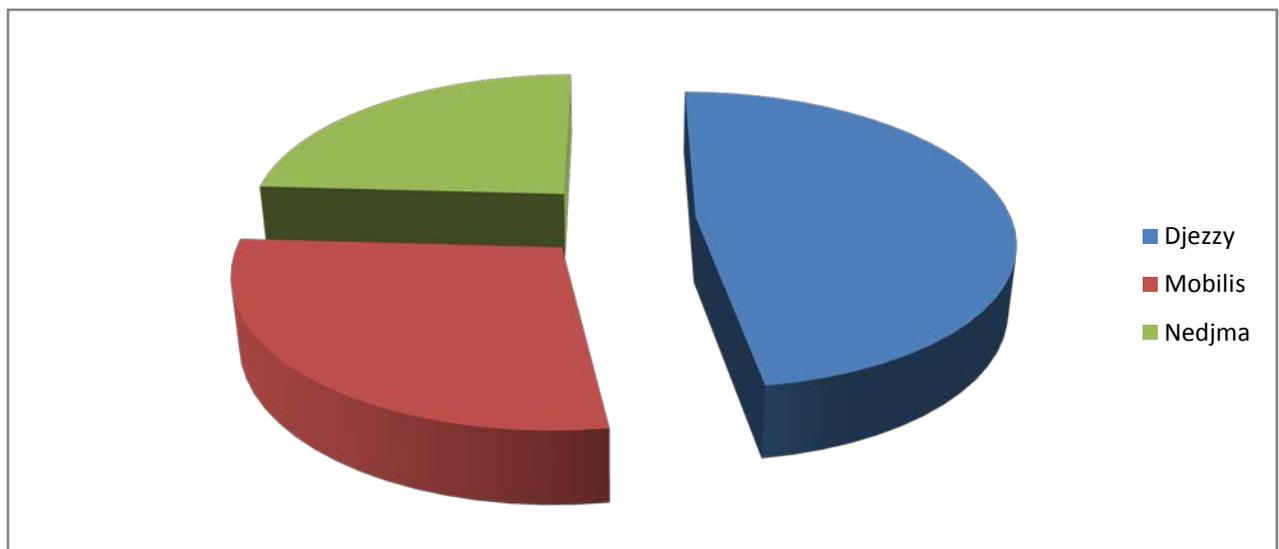
Le parc d'abonnés en 2012 a connu une hausse de l'ordre de 5,3% par rapport à 2011 où l'ARPT a fait état de 35,6 millions d'abonnés aux réseaux des trois opérateurs de la téléphonie mobile, à savoir Orascom Télécom (Djezzy), Algérie Télécom (Mobilis), Watania Télécom (Nedjma).

La densité téléphonique (nombre d'abonnés par 100 habitants) a atteint 99,2% en 2012 contre 96,5% en 2011, 90,3% en 2010 et 91,6% en 2009.

Les réseaux sociaux semblent remettre en jeu l'ordre établi. C'est ce que confirme TEKKOUR Iheb, un consultant en web-marketing, qui compare les dates d'entrée sur le marché, les parts de marché des opérateurs téléphoniques algériens et leur popularité sur les réseaux sociaux, Nedjma (9 ans de son existence) est "aimé" par 708 806 fans sur Facebook, Djezzy (12 ans) garde sa deuxième position avec 468 697 fans et Mobilis (10 ans) ferme la marche avec 282 202 fans Facebook²⁵⁹.

Concernant l'évolution des parts du marché de la téléphonie mobile par rapport au nombre d'abonnés, Djezzy détenait 47,55% des parts de ce marché, Mobilis 28,31% et Nedjma 24,14%, et ce, comme le montre la figure ci-dessous :

Fig.III.03. Les parts de marché des trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie, pour l'année 2012.



Source : www.arpt.dz, 2012.

²⁵⁹ MAYARD A, « Opérateurs algériens : parts de marché et popularité sur les réseaux sociaux », 31 Juillet 2013, <http://www.algerie-focus.com/blog/2013/10/nedjma-djezzy-mobilis.dz>, consulté Février 2013.

En sus, le bilan de l'exercice 2012 montre que la marque Djezzy vient en tête de classement avec 17,84 millions d'abonnés, suivie de Mobilis (10,66 millions) et de Nedjema (9,05 millions).

Par conséquent, le constat établi est que les trois concurrents sur le marché de la téléphonie mobile en Algérie, n'y vont pas de main morte pour déstabiliser leurs adversaires, en menant à leurs encontre des contre-attaques nourries par des campagnes publicitaires attrayantes et tenaces²⁶⁰, ce qui reflète parfaitement l'agressivité de la concurrence dans ce secteur d'activité.

2.3.1.4. Les nouveaux entrants

L'arrivée potentielle de nouveaux entrants dans le marché de la téléphonie mobile n'est pas envisageable pour le moment d'après les propos du Ministre de la Poste et des Technologies de l'Information et de la Communication. La priorité étant de développer davantage les opérateurs publics tels qu'Algérie Télécom à travers l'investissement dans d'autres créneaux. La menace est donc très faible, il demeure que tous les scénarios sont possibles, particulièrement avec l'avènement de la 3G.

2.3.1.5. Les clients de Mobilis

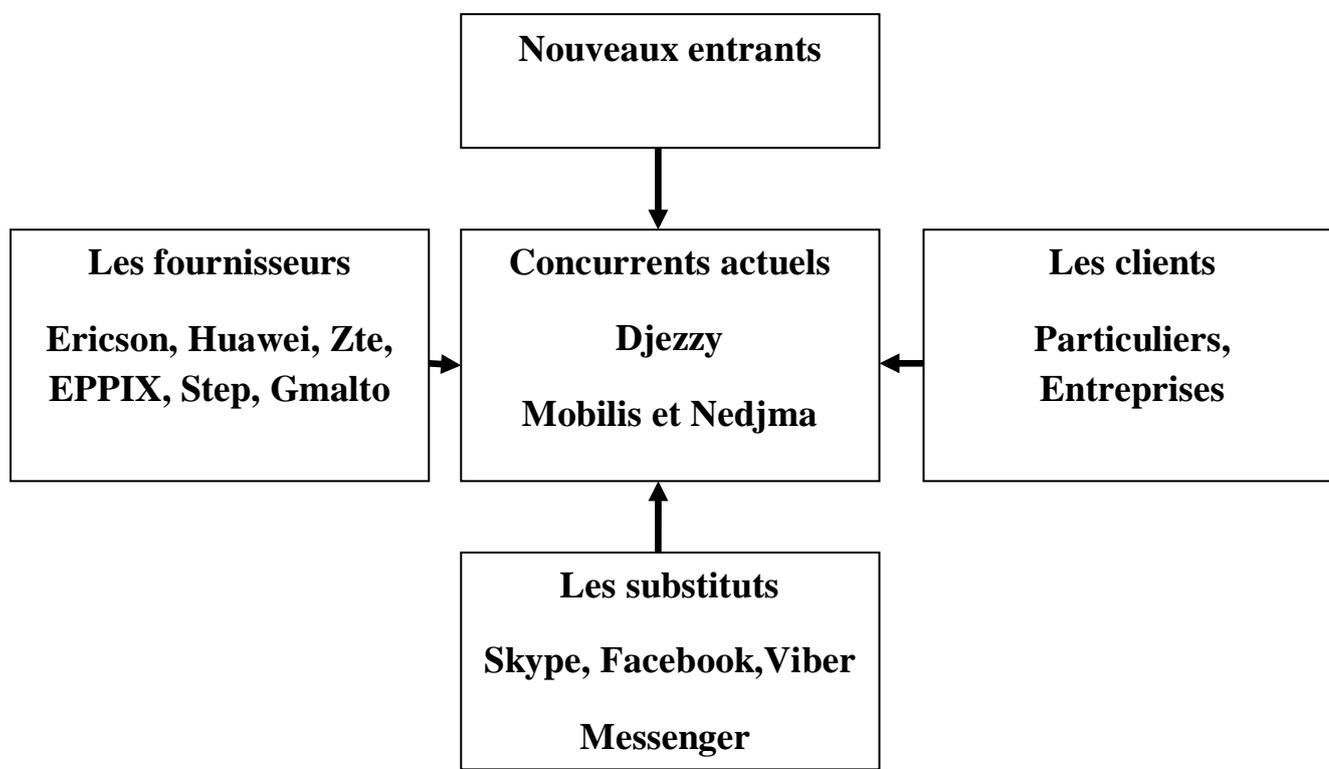
Mobilis, dispose de deux grands segments de clientèle, qui sont :

- Le Grand Public, ce sont les particuliers,
- Le Corporate ou les entreprises, parmi ces dernières nous trouvons les PME et PMI ainsi que les grandes entreprises.

Après avoir parcouru, les diverses forces concurrentielles influençant cet opérateur, nous pouvant les représenter comme suit :

²⁶⁰ HAZAR MAICHE, Op. Cit., p 106.

Fig. III.04. Une lecture de l'environnement concurrentiel de Mobilis, à travers le modèle des cinq forces de Porter.



Source : Etablie par nos soins, à partir des données de l'entreprise Mobilis.

2.3.2. Mobilis à travers l'hexagone sectoriel

La visualisation de ces diverses forces, ne rend pas compte de la réalité vécue par Mobilis, de ce fait, un accent doit être mis sur la hiérarchisation de ces forces.

A cet effet, nous avons opté pour l'introduction de l'hexagone sectoriel de FRERY²⁶¹, puisque ce dernier, donne la possibilité de comparer plusieurs environnements concurrentiels, en fonction des risques encourus pour l'entreprise.

Parmi les forces traitées par cet outil, l'auteur propose d'ajouter le pouvoir de l'Etat, qui se révèle dans bien des cas, un agent d'influence non négligeable en matière d'incitation ou de frein aux stratégies d'entreprise.

²⁶¹ MEIER O, « Diagnostic stratégique », DUNOD, 2005, p 149.

L'Etat peut, en effet, influencer sur la situation d'un secteur, particulièrement, face aux produits de substitution, à travers de nouvelles réglementations, de subventions, ou d'autres actions organisées à l'instar de la politique fiscale,...

Dans ce qui suit, nous proposons de mettre en œuvre cet outil pour une analyse sectorielle de Mobilis :

Pour chacune des forces concurrentielles en présence, nous attribuons une note de 0 à 10, et ce, selon le pouvoir de cette dernière à influencer sur les activités de Mobilis, toutefois, ces notes sont attribuées sur la base, de données internes recueillies durant notre stage au sein de cet opérateur.

2.3.2.1. Le pouvoir de négociation des fournisseurs : note de 6/ 10

Malgré, que Mobilis dispose d'un grand nombre de fournisseurs, que ce soit de matériel, de logiciel, de SIM, et... le pouvoir de négociation de ces derniers est considérable, notamment, que Mobilis a procédé à la sélection des leaders d'équipement, à l'instar d'Ericson, mais aussi, se pose le problème des charges liées au changement de fournisseurs, et en tant qu'entreprise nationale ses marges de manœuvre sont réduites dans cette perspective.

2.3.2.2. Le pouvoir de négociation des clients : note 6/10

La présence de trois opérateurs de la téléphonie mobile sur le marché nationale, avec des offres presque similaires, le client se trouve donc dans une position de force par rapport à ces derniers.

Mobilis, n'épargne pas d'efforts afin de satisfaire sa clientèle, mais surtout à la fidélisée, dans un contexte où la concurrence s'intensifie de plus en plus.

2.3.2.3. Menace de nouveaux entrants : note 1/10

L'éventuelle apparition de nouveaux opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie est très faible, cependant, dans un secteur dynamique comme celui-ci, cette option n'est pas à exclure complètement, c'est ainsi, que la note de 1/10 est attribuée à cette force.

2.3.2.4. Menace des produits de substitution : note 5/10

Plusieurs produits peuvent se substituer à la téléphonie mobile, comme les réseaux sociaux, ...

Cependant, ces produits ont une influence non négligeable sur les opérateurs de la téléphonie mobile, mais avec les conditions d'usage de ces produits de substitution (exige un certain niveau d'instruction), le téléphone mobile reste interchangeable pour certaines catégories sociales, c'est ainsi, que nous avons attribué à cette menace la note de 5/10.

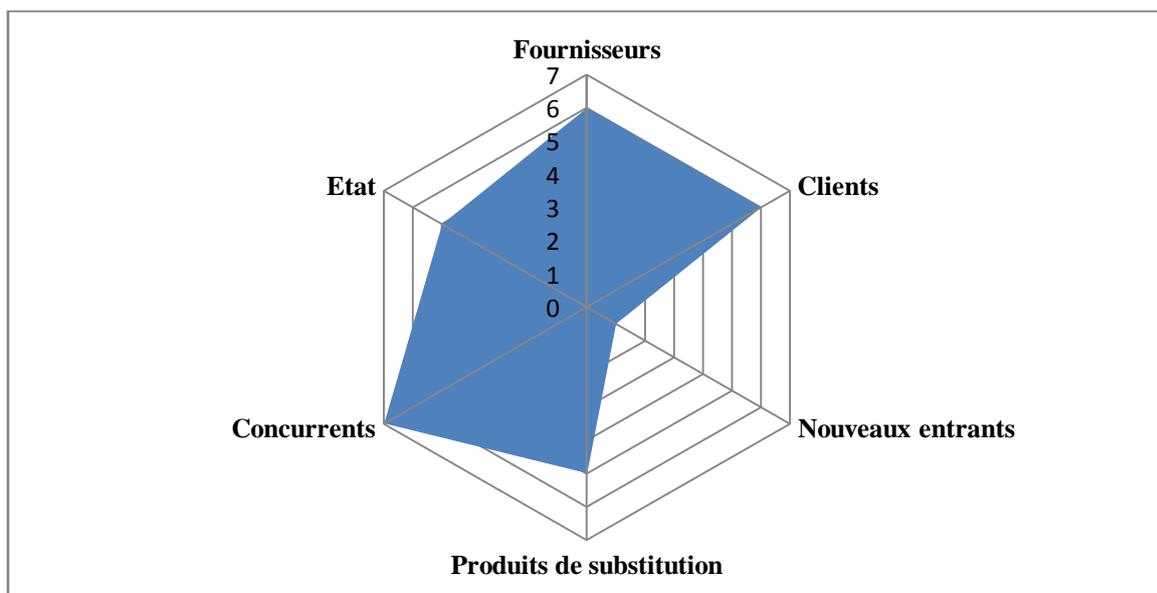
2.3.2.5. Intensité concurrentielle : note 7/10

Le secteur de la téléphonie mobile, en Algérie, est fortement concurrentiel, notamment, avec la présence de trois opérateurs, avec des parts de marché voisines, et que chacun d'eux aspire à devenir l'opérateur de la téléphonie numéro 1 sur le marché national.

2.3.2.6. Le pouvoir de l'Etat : note 5/10

Le marché des télécoms, particulièrement, celui de la téléphonie mobile est réglementé par les pouvoirs publics algériens, à travers l'ARPT, et aucune opération de commercialisation ou de promotion peut passer inaperçue par cet organisme de régulation, donc cela nous autorise à dire que le pouvoir de l'Etat dans ce secteur est non négligeable, voire décisif dans l'élaboration des stratégies de la parts des opérateurs présents sur le marché national, et particulièrement, l'opérateur national Mobilis.

Fig.III.05. L'hexagone sectoriel de Mobilis, 2013.



Source : adaptée par nos soins, de MEIER O, 2005.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Cette représentation graphique permet d'observer que trois forces exercent une pression importante sur l'opérateur Mobilis :

- Les fournisseurs et les clients ;
- Les concurrents, qui peuvent entraîner des déplacements de la clientèle selon les investissements publicitaires et le lancement de nouvelles offres.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Un certain nombre de constats sont à mettre en lumière, suite à la présentation de l'entreprise Mobilis:

- Mobilis, est en présence d'une concurrence intense sur le marché national, ses concurrents, appartiennent à des groupes internationaux importants tels que Vimpelcom pour Djezzy et Ooredoo pour Nedjma ;
- Dans ce contexte l'opérateur national, a été contraint à rénover radicalement sa stratégie et sa politique commerciale, conséquemment, les résultats enregistrés par Mobilis, ont été satisfaisant ces dernières années, avec une croissance de 10% durant l'exercice de 2012²⁶² ;
- En effet, le fait d'être une entreprise publique, Mobilis est soumise au code des marchés algériens, contrairement à ses rivales, ce qui limite sa flexibilité et ses marges de manœuvre, en particulier, pour saisir les opportunités qu'offre le marché national ;
- Mobilis, dispose d'une large gamme d'offre adaptable à tous les budgets dont peuvent disposer les consommateurs algériens, touchant ainsi le maximum de segment de clientèle ;

Mobilis appartient à un secteur dont la concurrence est intense, et en évolution sans cesse, ce qui octroi à l'opérateur disposant des capacités à être à l'affut des informations un pouvoir incontestable, en particulier, dans l'ère de l'information et de la connaissance, l'information stratégique est considérée comme un avantage concurrentiel.

Conséquemment, Mobilis, en tant qu'opérateur national de la téléphonie mobile, est susceptible de tirer des atouts conséquents, à condition, qu'il intègre au cœur de sa stratégie de développement, l'exploitation de l'information commerciale, technologique et concurrentielle d'une façon efficace.

Cette exploitation ne pourra se matérialise, sans l'adoption d'une démarche organisée autour de la diffusion et l'usage de l'information en vue d'atteindre des finalités stratégiques.

²⁶² www.mobilis.dz/résultats2012.com, consulté en Octobre 2013 ;

Section 3. Le contexte et les conditions de mise en place des pratiques d'intelligence compétitive à Mobilis

L'opérateur national de la téléphonie mobile, Mobilis, est considéré parmi le peu d'entreprises publiques susceptibles de relever le défi de la mondialisation, et de faire face à la concurrence locale qui ne cesse de s'intensifier dans le temps.

Un long parcours a été fait par cette entreprise, en effet, cette dernière et malgré son jeune âge (10 ans), a connu de multiples transformations que ce soit de son statut juridique, de son staff dirigeant, ou encore de son mode de gestion...

En conséquence, cet opérateur public et en présence de deux filiales de grands groupes internationaux qui sont Vimpelcom (Djezzy) et Ooredoo (Nedjma), a pu s'inscrire dans la dynamique concurrentielle du secteur national de la téléphonie mobile, et de devenir un concurrent redoutable pour les opérateurs étrangers.

C'est justement, ce qui nous a orientés vers cet opérateur, pour réaliser notre travail de recherche, nous savons que l'IC trouve toute sa légitimité ainsi que son utilité dans un contexte de concurrence rude. Pour qu'une entreprise puisse concurrencer d'autres, elle lui faudra bien des outils, et l'IC est considérée parmi ces derniers.

L'idée de départ, est que Mobilis, pratique de l'IC, ou met en œuvre l'une de ses composantes, en particulier, la veille, dans cette perspective, nous nous sommes engagées à prendre cet opérateur comme cas d'étude, dont la finalité est tributaire de:

- l'entreprise dispose d'une démarche d'IC, notre travail consistera à analyser et mettre en exergue les atouts que peut conférer cette démarche ;
- l'entreprise ne la pratique pas, nous allons tenter d'analyser et d'expliquer les contraintes, qui sont susceptibles d'entraver l'intégration de l'IC au sein de Mobilis.

Ainsi, dès notre première présence au siège de la direction générale de Mobilis, et les discussions que nous avons eu avec quelques employés de la direction de formation, nous nous sommes rendu compte, que notre travail de recherche consistera en la seconde option, autrement dit, percer les contraintes à la mise en place de l'IC au sein de Mobilis.

3.1. Les besoins en information de Mobilis

Le fonctionnement quotidien de toute entreprise engendre des besoins en information plus ou moins importants. C'est ainsi, que de nos jours, l'information est devenue une ressource cruciale pour l'entreprise, dans la finalité de mener à bien ses activités dans un environnement de plus en plus complexe et incertain.

Toutefois, l'opérateur public de la téléphonie mobile algérien, Mobilis, dispose aussi de besoins importants en information, que ses collaborateurs expriment pour leurs prises de décisions quotidiennes.

Toutefois trois grands types d'information sont indispensables à cet opérateur, sont l'information technologique, concurrentielle et commerciale.

3.1.1. L'information technologique

Nous savons que Mobilis, propose aux utilisateurs algériens des services de la téléphonie mobile et des produits technologiques divers allant des téléphones portables aux smart phones, etc.

C'est ainsi, que cet opérateur, a besoin d'identifier constamment ses besoins en information relatifs aux évolutions technologiques, en termes des innovations récentes des produits et des services de la téléphonie mobile. En conséquence, cet opérateur doit se tenir informé en permanence des technologies disponibles relatives à son métier, à son secteur d'activité.

L'information technologique, est susceptible d'engager le devenir de l'entreprise Mobilis, en terme de performance et de compétitivité, en particulier, avec la présence, sur le marché national de deux autres opérateurs proposant des offres similaires tant en matière de produit que de service.

Sous l'appellation de l'information technologique nous faisons références à :

- Aux divers acquis scientifiques et techniques, fruits de la recherche fondamentales et de la recherche appliquée ;
- Aux systèmes d'information ;
- Aux produits et services.

Désormais, Mobilis est condamnée à élever continuellement son niveau de connaissances et son aptitude à interpréter les évolutions technologiques relatives à son secteur d'activité.

3.1.2. L'information concurrentielle

Mobilis, exerce ses fonctions dans un secteur où la concurrence est intense, la présence de deux autres opérateurs appartenant à des grands groupes internationaux, alimente davantage la compétition sur le marché algérien de la téléphonie mobile. Ce qui se matérialise dans les offres proposées par ces trois opérateurs sur le marché national.

Avoir l'information concernant les concurrents pour Mobilis passe incontestablement par une surveillance permanente de Djezzy et Nedjma, à travers l'observation de :

- Des produits et services offerts, c'est-à-dire la réputation de ces derniers sur chaque segment du marché, de point de vue de l'utilisateur ;
- La qualité de couverture de circuit de distribution (agences) ;
- Compétences en matière d'études de marché et de conception des nouvelles offres ;
- Flexibilité et adaptabilité des concurrents aux mutations de l'environnement.

L'information concurrentielle au sein de cet opérateur revêt une importance indéniable, Mobilis, ne se limite pas uniquement au contexte national et à ces deux concurrents établis sur le marché algérien, ses actions de benchmark s'étendent aussi aux opérateurs d'autres pays voisins tels que le Maroc et la Tunisie.

3.1.3. L'information commerciale

Un autre besoin à satisfaire consiste en l'information commerciale, autrement dit, l'information se rapportant aux attentes des utilisateurs algériens de la téléphonie mobile.

Avec, une concurrence bien animée, les utilisateurs de la téléphonie mobile, deviennent des acteurs décisifs, à intégrer dans les orientations stratégiques de Mobilis, ce qui impose l'appréhension chez les utilisateurs de :

- L'évolution des besoins des utilisateurs à long terme ;

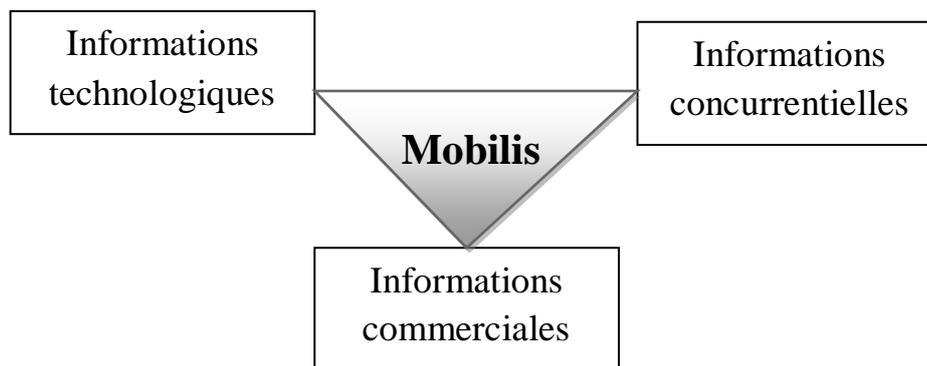
L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

- L'évolution de la relation des utilisateurs à Mobilis puisque de nos jours la rentabilité de la relation d'une entreprise avec ses clients dépend de la qualité et de la plus ou moins grande dépendance de l'un des partenaires vis-à-vis de l'autre.

En conséquence, cet opérateur doit être attentif aux désirs et aux attentes, exprimés par ses consommateurs, puisque dans le contexte où il œuvre, la logique de fidélisation prime sur celle d'acquisition de nouveaux utilisateurs, à cet effet, les deux directions de Marketing Grand Public et du Marché des Entreprises sont à exploiter amplement, puisqu'elles représentent l'interface de l'entreprise avec ses clients que se soit des individus ou des entreprises.

La figure suivante retrace les besoins cruciaux de Mobilis en termes d'informations :

Fig.III.06. Les besoins en information de Mobilis.



Source : figure établie par nos soins.

Ces trois besoins en information constituent des conditions essentielles pour mener, d'une manière efficace les activités de Mobilis, et ce, dans la mesure où les informations technologiques permettent à cet opérateur d'innover des offres (produits et services) inédites, qui grâce aux informations commerciales, soient adaptées aux attentes de sa clientèle, tout en la fidélisant, à travers l'information concurrentielle, qui permet à Mobilis à la fois de se « benchmarker » et de se protéger des actions de ses rivaux à moyen et long terme.

Toutefois, il est à noter, que ces besoins en informations ne sont pas les seuls, car d'autres types d'informations alimentent le fonctionnement quotidien de cet opérateur, telles que les informations juridiques, financières, ..., seulement, ceux évoqués ci-dessus, constituent le socle de l'activité de Mobilis, compte tenu des évolutions technologiques incessantes et de contexte fortement concurrentiel, dans lequel opère cette entreprise.

3.2. Diagnostic des pratiques de l'intelligence compétitive au sein de Mobilis

Durant notre stage au sein de Mobilis, nous avons été informé de la présence de certaines pratiques de veille au sein de cette entreprise, c'est ainsi que nous avons procédé au diagnostic de pratiques relatives à l'IC, à savoir la veille, la sécurisation et la protection des informations et les pratiques d'influence susceptibles d'exister à Mobilis.

3.2.1. Les pratiques de veille en sein de Mobilis

Mobilis met en place quatre types de veille, qui sont la veille concurrentielle, juridique, informatique et stratégique.

3.2.1.1. La veille juridique

Cette veille est pratiquée d'une manière ponctuelle, au sein de la direction juridique et de contentieux (DJC), en effet, nous avons eu l'occasion d'interroger son directeur, qui nous a informé que tous ses collaborateurs sont impliqués dans cette veille, et qu'il n'existe pas une structure entièrement dédiée à cette pratique au niveau de la direction.

Le champ de surveillance de cette pratique est l'évolution de l'environnement juridique de Mobilis, ainsi que l'apparition de nouvelles normes, ...

La source principale d'information utilisée dans cette direction est le journal officiel.

3.2.1.2. La veille informatique

Elle est exercée au niveau de la direction des systèmes d'information (DSI), son objectif est de suivre en permanence l'évolution technologique du secteur des télécoms, mais aussi d'identifier le roadmap (cycle de vie) des technologies dont dispose cette entreprise.

Dans cette direction aussi, il n'y a pas de structure formalisée pour ce type de veille.

Nous tenons aussi à ajouter que cette veille nous a pas été signalée, et c'est grâce à l'entretien que nous avons eu avec le directeur des systèmes d'informations, que nous avons été averties de l'existence d'une telle pratique au sein de Mobilis.

3.2.1.3. La veille stratégique

Elle est rattachée à la sous direction veille et intelligence économique dans la direction de la stratégie, de programmation et de la performance (DSPP).

Cette sous direction pilote le département intelligence économique et prospective, qui coordonne pour l'ensemble de Mobilis, les partenariats avec les industriels et le monde économique.

Les objectifs de cette veille sont principalement, de fournir à Mobilis les informations permettant de cadrer la stratégie de l'entreprise dans une vision globale, par l'apport de:

- Informations politiques, économiques et financières;
- Et dans une approche ciblée, des informations relatives au marché de la téléphonie, avec pour finalité l'anticipation des comportements et des habitudes des utilisateurs.

La sous direction de la veille et intelligence économique est en relation :

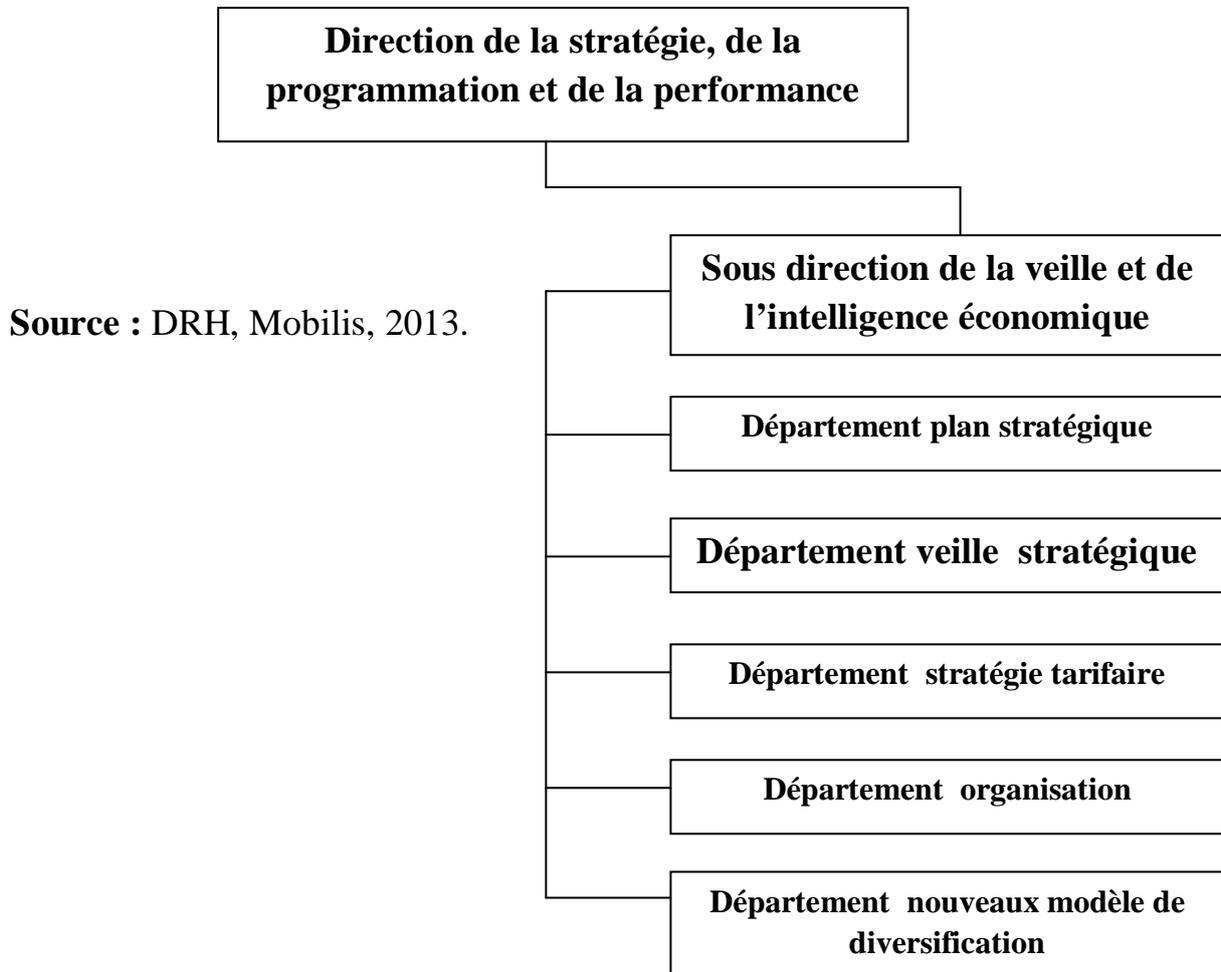
- **En interne** : avec toutes les sous directions de la DSPP, et ponctuellement avec d'autres directions et plus particulièrement la DAL, ainsi que les directions de la DVCM.
- **En externe** : Contacts fréquents avec des organismes de statistiques privés et publics pour collecter les informations.

Cette direction réalise tous les mois un bulletin d'information (1 page) afin de diffuser au plus vite une information synthétique sur l'évolution du contexte général d'intervention de Mobilis et une note de conjoncture trimestrielle.

Toutefois, lors de notre entretien avec le directeur de la DSPP, ce dernier, nous a informé, que sa direction est affiliée à des organismes externes de veille.

Contrairement, aux veilles précédentes, la veille stratégique est dotée d'une structure formalisée, comme le montre la figure ci-dessous, tout un département est dédié à pratiquer la veille stratégique au sein de Mobilis.

Fig.III.07. La structure destinée à l'exercice de la veille stratégique à Mobilis.



3.2.1.4. La veille concurrentielle

La veille concurrentielle est pratiquée au niveau de la direction Marketing Grand Public (DMK), c'est à ce niveau que nous avons été encadré, par le chef de département « Analyse et Etudes de Marché ».

En effet, cette veille est destinée en priorité à surveiller les concurrents de Mobilis, leurs actions, leurs offres, ...

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

C'est ainsi que certaines sources d'informations sont mobilisées à l'instar de : Internet, la presse, visites des foires, salons et stands (des concurrents), ainsi que le réseau personnel du chargé de cette veille.

Comme le met en avant la figure suivante, la veille concurrentielle est formalisée et jouit d'une structure propre :

Fig.III.08. La structure de la veille concurrentielle à Mobilis.

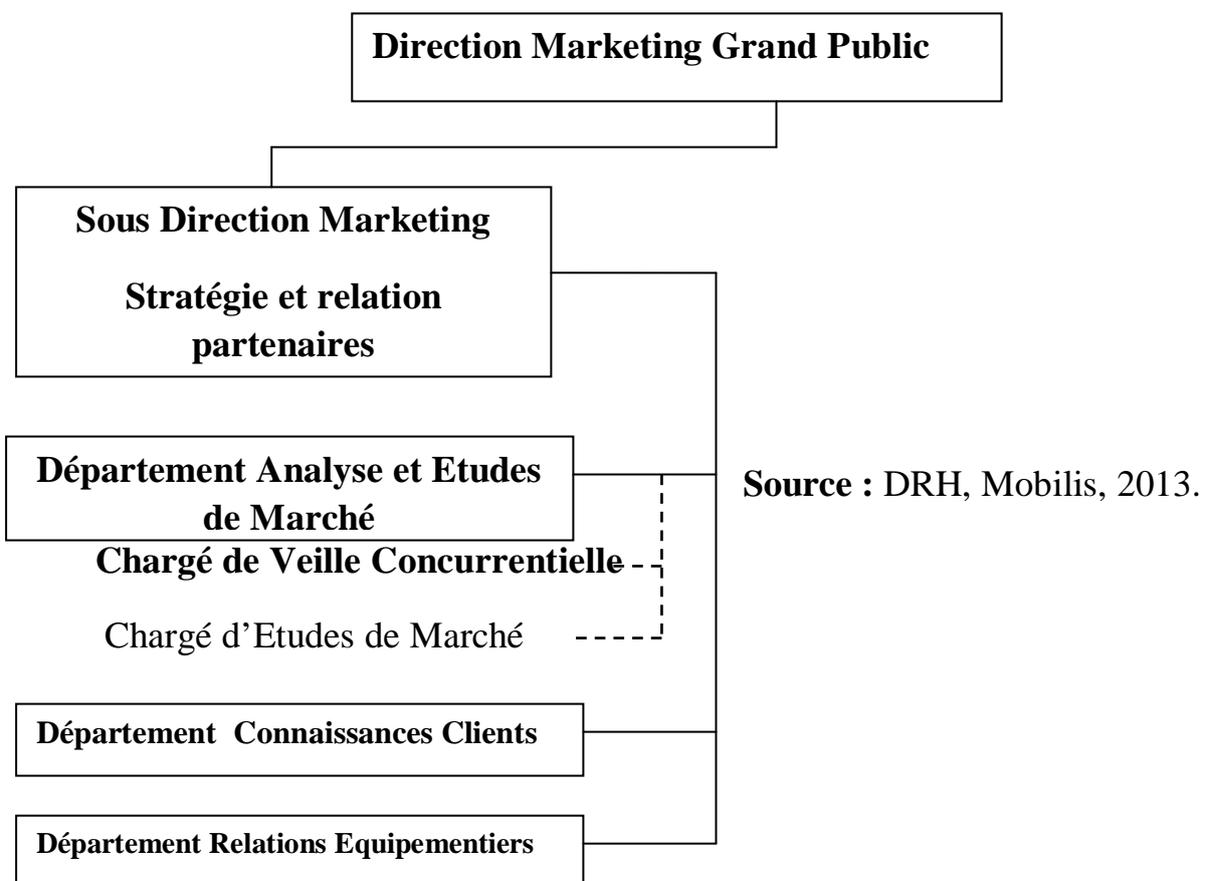


Tableau.III.03. Tableau récapitulatif, des veilles pratiquées à Mobilis.

Veille	Type	Direction	Informations ciblées
La veille juridique	opérationnelle	Juridique et contentieux (DJC)	Informations juridiques ; Nouvelles normes.
La veille informatique	opérationnelle	Systèmes d'informations (DSI)	Evolutions des technologies ; Raodmap des technologies de Mobilis.
La veille concurrentielle	opérationnelle	Marketing grand public (DMK)	Informations concernant les concurrents
La veille stratégique	Stratégique	Stratégie, de programmation et de la performance (DSPP)	Informations politiques, économiques et financières

Source : élaboré par nos soins, à partir des résultats des entretiens semi-directifs effectués à Mobilis.

Pour conclure, nous avons deux constats à mettre en exergue concernant la pratique de veille au sein de Mobilis :

- L'effectif destiné à assurer la veille est trop limité, par exemple, pour la veille concurrentielle, il y a un seul collaborateur, et si nous prenons cela pour indicateur, nous allons d'emblé nous rendre compte que l'investissement de cette entreprise en matière de veille est loin d'être suffisant pour une entreprise de cette taille œuvrant sur un marché hautement concurrentiel ;
- Mais aussi ces effectifs ne sont pas suffisamment formés aux pratiques de veille, pour raison d'une part l'absence en Algérie des formations professionnelles dans ce domaine, et de l'autre leur absence au niveau interne de Mobilis, c'est-à-dire les programmes de formations dispensées en interne ne tiennent pas compte de la formation à ces pratiques.

Les informations collectées par les diverses veilles mises en place ne convergent pas toutes à la Sous-direction veille stratégique et intelligence économique, sachant que, les fonctions d'analyse et de validation semblent plutôt obéir à l'intuition du moment et s'exercent davantage dans le sens dicté par la pression médiatique et en réaction à des prises de position des opérateurs concurrents, en particulier, dans le domaine commercial et concurrentiel.

3.2.2. La protection des informations au sein de Mobilis

La protection de patrimoine informationnel d'une entreprise semble de plus en plus capital, sachant qu'à l'heure actuelle, l'essor notable des TIC conjugué à une concurrence intense, contraignent l'entreprise à non seulement valoriser son patrimoine informationnel, mais de le protéger davantage.

En effet, à quoi servirait-il de disposer d'informations stratégiques sur ses concurrents, si ces derniers peuvent avoir accès aux nôtres ?

En conséquence, nous pouvons confirmer qu'en IC, les pratiques de sécurisation des informations, font la différence, à travers les asymétries informationnelles qu'elles créent entre rivaux.

Cependant, au sein de l'opérateur Mobilis, la sécurisation des informations est assujettie à deux facteurs principaux qui sont les machines et systèmes, et les collaborateurs c'est-à-dire la ressource humaine.

3.2.2.1. Les machines et systèmes

L'information constitue 80% du patrimoine de Mobilis, à cet effet, sa protection devient indispensable, sachant que cette entreprise opère dans un environnement hautement concurrentiel.

Pour le volet machines et systèmes, les responsables de Mobilis, estiment, d'avoir mis en place tout les mécanismes Hardware et Software permettant que les informations empruntent les canaux de diffusion et parviennent aux utilisateurs finaux en toute sécurité.

D'ailleurs, le directeur de la DSI, nous a confié lors de notre entretien que « *la sécurité des informations n'a pas de prix* », donc, il existe au sein de cet opérateur une réelle prise de conscience de l'importance de la sécurisation des informations, spécifiquement, que Mobilis fait l'objet d'attaques quotidiennes sur ses systèmes d'information.

3.2.2.2. Les collaborateurs (ressource humaine)

En matière de sécurisation des informations stratégiques de Mobilis, la ressource humaine est considérée son maillon faible, et ce, pour :

- Le manque de formation et de sensibilisation aux pratiques de sécurisation de l'information ;
- La défaillance dans l'identification du caractère stratégique de l'information de la part des collaborateurs.

Par conséquent, et compte tenu des résultats des entretiens réalisés, nous pouvons confirmer que la sécurisation et la protection de l'information au sein de Mobilis est faible. Se baser sur de simples recommandations pour ne pas divulguer les informations stratégiques de cet opérateur est loin d'être suffisant et efficace.

3.2.3. Les pratiques d'influence au sein de Mobilis

Les pratiques d'influence, sont la matérialisation de l'interactivité de l'entreprise avec son environnement, autrement dit, l'entreprise se sert des informations dont elle dispose pour impacter son environnement, d'une manière qui lui est favorable.

Et dans le chapitre précédent, nous avons distingué les pratiques d'influence classique (Lobbying), des pratiques visant à influencer les concurrents.

Toutefois, durant notre stage à Mobilis, nous n'avons pas eu de données sur les pratiques d'influence, en particulier, celles destinées à impacter ses rivaux, en revanche, pour le lobbying, nous avons pris pour exemple d'analyse les actions de communication de Mobilis, et par là nous insinuons la publicité.

Avec la présence, de deux autres opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie, proposant des offres proches voire similaires, la publicité est susceptible de faire la différence entre eux, en particulier, que cette dernière est destinée à influencer les clients actuels et potentiels de chacun des trois opérateurs.

Nous allons se focaliser sur cet aspect de la communication chez Mobilis, dans la finalité d'analyser sa capacité d'influence sur le marché national de la téléphonie mobile.

Le tableau suivant retrace l'évolution des articles relatifs à la téléphonie mobile en Algérie du mois de Juillet à septembre 2012:

Tableau.III.04. La répartition trimestrielle des articles publiés sur la téléphonie mobile.

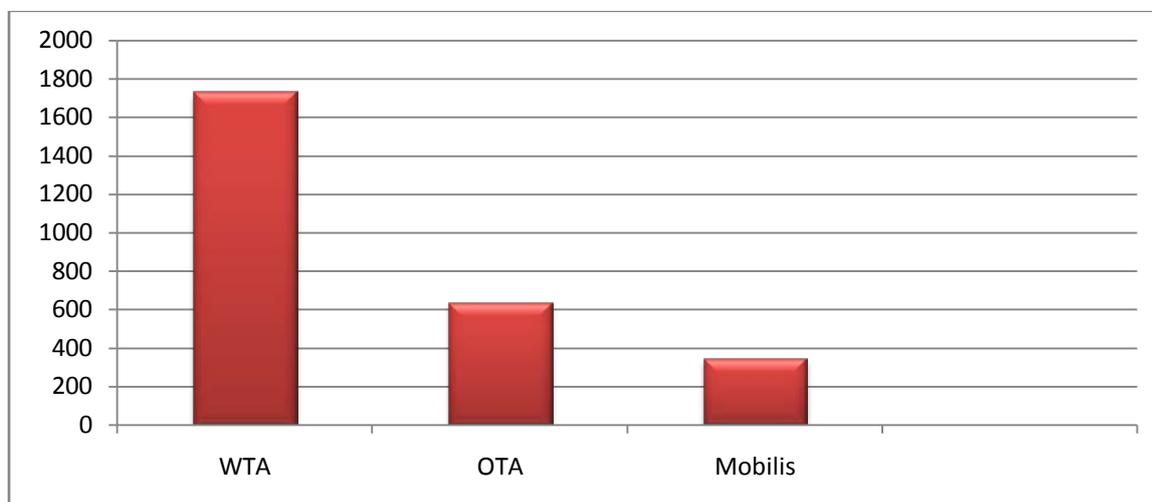
	Juillet	Août	Septembre	Total	Taux%
WTA	483	756	491	1730	56
OTA	188	317	130	635	21
Mobilis	91	191	61	343	11

Source : statistiques trimestrielles de la veille téléphonie mobile, Juillet-Septembre 2012, <http://www.mediamarketing-dz.com>.

Nous avons intégré dans notre analyse, la répartition trimestrielle des articles concernant la téléphonie mobile, parce que nous considérons que ces articles peuvent aussi constituer une publicité pour les opérateurs concernés.

La figure ci-dessous, visualise mieux cette répartition :

Fig.III.09. La répartition trimestrielle des articles publiés sur la téléphonie mobile.



Source : statistiques trimestrielles de la veille téléphonie mobile, Juillet-Septembre 2012, <http://www.mediamarketing-dz.com>.

De part cette figure, nous constatons que l'opérateur WTA (Nedjma) dépasse largement ses rivaux, en effet 56% des articles publiés évoque cet opérateur, alors que Mobilis enregistre le taux le plus faible avec 11%, derrière WTA et OTA (Djezzy).

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Pour ce qui relève de la publicité, le tableau ci-après, énumère le nombre des publicités réalisées par les trois opérateurs de la téléphonie mobile en Algérie, pour les mois de Juillet, Août et Septembre 2012 :

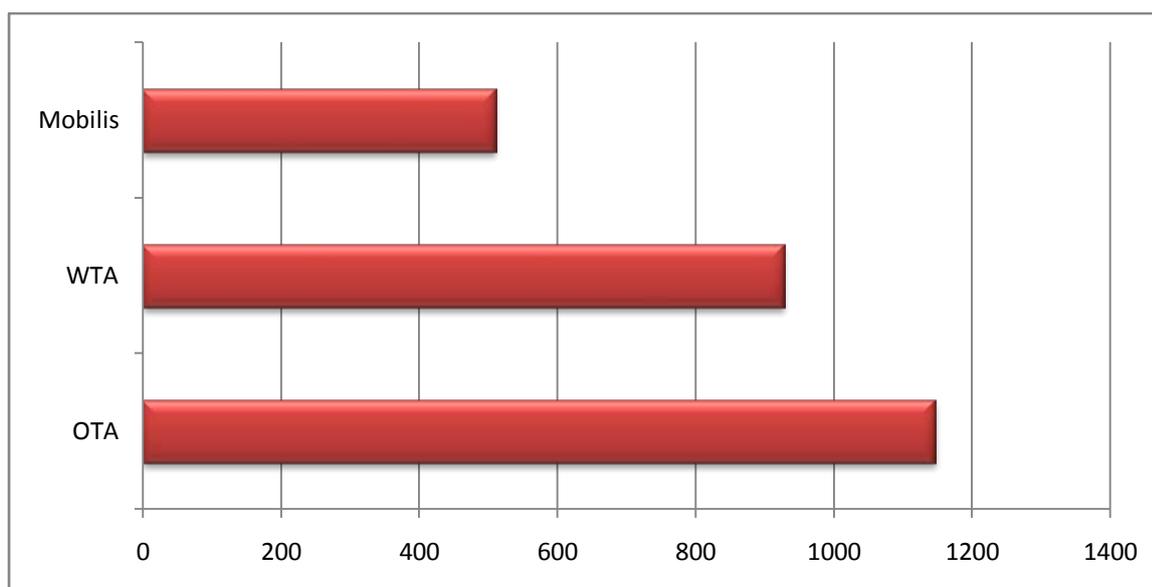
Tableau.III.05.Relevé trimestriel des publicités du secteur des télécoms.

concernés	Nombres de publicité	Taux %
OTA	1146	43
WTA	927	34
Mobilis	509	19

Source : Les statistiques trimestrielles de la veille téléphonie mobile, Juillet-Septembre 2012, <http://www.mediamarketing-dz.com>.

La figure prochaine, visualise la répartition des publicités réalisées dans le secteur des télécoms :

Fig.III.10. Le relevé trimestriel des publicités de secteur des télécoms.



Source : Les statistiques trimestrielles de la veille téléphonie mobile, Juillet-Septembre 2012, <http://www.mediamarketing-dz.com>.

Cette figure nous permet de noter :

- L'opérateur OTA domine la publicité dans le secteur de la téléphonie mobile ;
- Un décalage important existe entre les trois opérateurs présents sur le marché national de la téléphonie mobile ;

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

- Mobilis, enregistre le taux le plus faible, concernant le nombre de publicités réalisées durant cette période.

En conséquence, ces deux représentations, nous autorisent à conclure que Mobilis, est classée la dernière en matière de pratique d'influence (lobbying par la communication) par rapport à ses rivales OTA et WTA.

Les cadres de Mobilis, évoquaient comme raison à ce retard dans le domaine des actions d'influence la marge de manœuvre réduite dont ils disposent, puisque cette dernière est une entreprise publique, contrairement à ses rivales qui appartiennent à des groupes internationaux très importants, ce qui se reflète nettement, dans les dépenses de ces dernières dans la publicité, mais aussi dans le sponsoring, et ...

Le premier responsable de Mobilis a indiqué par ailleurs que les pouvoirs publics ont levé un bon nombre d'entraves pour le développement de l'opérateur historique qui a bénéficié récemment des avantages du Conseil national d'investissement pour son plan d'investissement 2012/2016. « *Nous avons bénéficié de certaines souplesses certes, mais pas autant que nos concurrents*²⁶³. » Dans le même chapitre de la levée des entraves, désormais, Mobilis aura la possibilité de communiquer à travers les supports médiatiques privés notamment sur les chaînes TV privées récemment créées.

Avec la prochaine introduction de cet opérateur public en bourse d'Algérie, pour l'horizon 2014, cette entreprise s'émancipera des entraves de l'entreprise publique algérienne, et acquerra un éventail plus étendu de marge de manœuvre ainsi que de souplesse dans la prise des décisions, ce qui exige un mode de management plus moderne, et performant, cela peut constituer un tournant décisif pour cette dernière, dans la mesure où dans des moments semblables que les changements et restructurations les plus profonds peuvent avoir lieu, l'intégration de la démarche d'IC, est, par ailleurs, à considérer plus que jamais.

²⁶³ <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2013/03/05/article.php?sid=146098&cid=2Nos>, consulté Novembre 2013.

3.3. Les atouts et obstacles de Mobilis dans la mise en place des pratiques de l'intelligence compétitive

3.3.1. Les ressources de Mobilis

Mobilis est une entreprise publique algérienne, disposant d'un capital important de ressources, en effet, c'est ce que nous avons aperçu, durant notre stage pratique.

Toutefois, dans le but de tenter de vérifier notre première hypothèse, nous scindons les ressources dont dispose cet opérateur en trois catégories :

3.3.1.1. Mobilis à travers sa ressource humaine

La ressource humaine n'est plus considérée comme un facteur au sein des entreprises contemporaines, mais un acteur central, et source de toute créativité et développement.

La ressource humaine, a connu un ensemble d'évolution dans le temps, révolutionnant ainsi le type de compétences requises de nos jours. Dans l'espace de quelques années nous nous sommes passés d'une logique de quantité à celle de qualité, désormais, les compétences polyvalentes et intangibles prime sur le reste.

Par ailleurs, les exigences de la mondialisation et la profusion des TIC, n'ont fait qu'accentuer cette tendance, en particulier, avec l'essor de nouveaux métiers, exigeant des savoir et savoir-faire importants.

Dans cette perspective, la mise en place d'une démarche d'IC et de son exploitation requiert des compétences individuelle et collective immatérielles conséquentes, mais aussi intrinsèques à l'entreprise qui entend lancer une telle démarche.

- Le personnel de Mobilis

L'opérateur national Mobilis, emploie plus de 4000 employés, répartis entre ingénieur d'application, universitaires, techniciens, ingénieurs, ...

Pour le mois de Septembre 2013, les ratios des effectifs par Niveaux de Formation se présentent comme suit :

Tableau.III.06. La répartition des effectifs de Mobilis par niveau de formation.

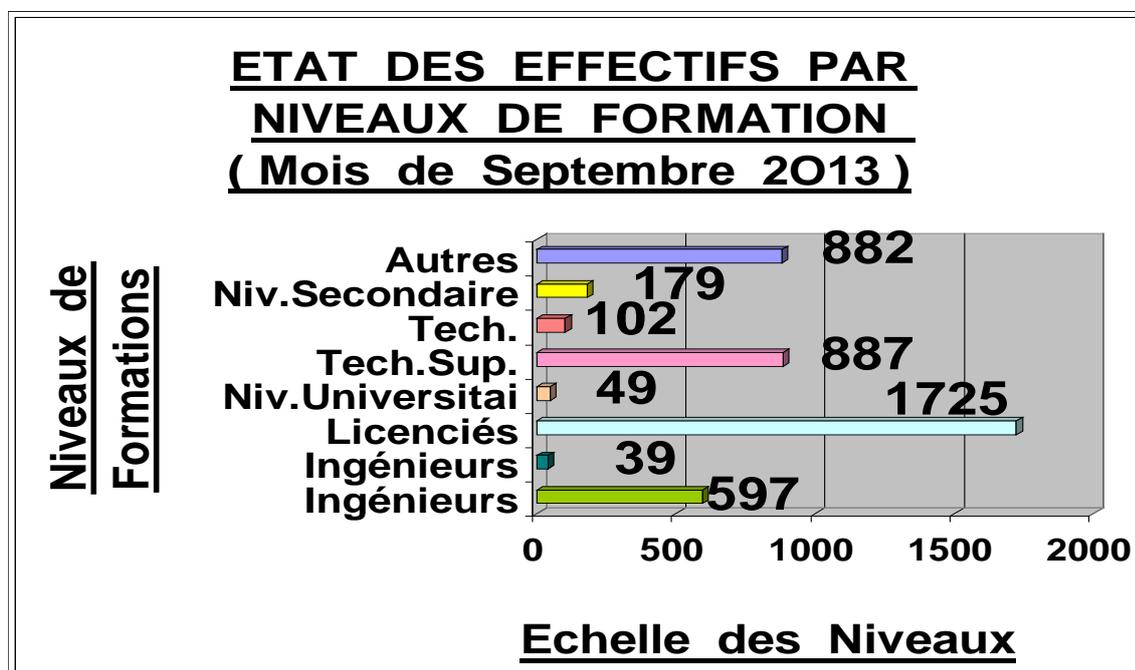
Niveau de formation	Nombre	Ratio %
Ingénieur	597	13.39
Ingénieurs d'applications	39	0.87
Licenciés	1725	38.68
Niveau universitaire*	49	1.10
Techniciens supérieurs	887	19.89
Techniciens	102	2.29
Niveau secondaire	179	4.01
Autres	882	19.78
Total	4460	

*agents en cours de finalisation de leurs cursus universitaires.

Source : Mobilis, 2013.

La figure suivante visualise mieux cette répartition :

Fig.III.11. Etat des effectifs de Mobilis par niveaux de formation, 2013.



De part ces deux représentations, nous constatons que plus de 52 % du personnel de Mobilis, a suivi des études supérieures.

Source : Département Reporting, DRH, Mobilis, 2013.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Toutefois, malgré les ratios importants désignant le niveau de formation des employés de Mobilis, il demeure primordial d'adapter les compétences dont ils disposent, aux exigences des postes qu'ils sont destinés à occuper, à ce stade intervient la direction de formation, afin de former et de mettre à niveau d'une manière continue le personnel de Mobilis.

- La formation au sein de Mobilis

Au sein de Mobilis, une direction est dédiée à la formation et rattachée à la division des affaires générales.

Cette direction dispense deux grands types de formation au personnel de l'entreprise à savoir :

- Des **formations techniques**, au profit des opérationnels et des ingénieurs techniques ;
- Des **formations managériales et commerciales**, pour les cadres commerciaux, les dirigeants, ...

Quelques chiffres concernant les formations dispensées, nous ont été difficilement communiqués, de la part d'un cadre au niveau de cette direction, pour l'exercice 2012.

Tableau.III. 07. Les formations dispensées pour le personnel de Mobilis, l'exercice 2012.

Nombre formé	Nombre de formation	formations techniques	formations managériales
4593	136	98	38

Source : Direction de la formation, Mobilis 2013.

Nous constatons un décalage important entre les deux types de formations dispensées, en effet, le nombre de formations techniques dispensées en 2012, représente le triple du nombre des formations managériales et commerciales qui ont été effectuées durant la même période.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Le cœur du métier de Mobilis est technique, donc cela justifie la dominance des formations techniques, néanmoins, le volet managérial et commercial, sont d'autant cruciaux, donc, il importe de ne pas les négliger, sachant que la différence entre entreprises dans ce secteur est largement tributaire du management qu'elles développent et mettent en place.

Nous pensons, que cette entreprise en a pris conscience, puisque pour l'exercice encours le nombre de formations à dispenser a progressé pour les deux domaines, mais aussi s'est rapproché, et ce comme le met en avant le tableau suivant :

Tableau.III.08. Les formations prévues pour l'exercice 2013.

Le nombre de formation prévu	Formation technique	Formation managériale
229	118	111

Source : DFO, Mobilis, 2013,

A travers les données de ce tableau, nous notons que la formation chez l'opérateur Mobilis, a évolué à la fois quantitativement et qualitativement, cependant, quelque déficits persistent, liés au suivi ainsi que l'évaluation ex-post, qui doivent accompagner ces formations d'une part, et de l'autre, le ciblage des thématiques de formations et de la population concernée par ces dernières.

Par conséquent, un ensemble de constats sont à relever concernant les ressources humaines dont dispose Mobilis :

- Cette entreprise dispose d'un capital humain très important, au moins d'un point de vue quantitatif, en effet, des mises à niveau et des formations demeurent toujours les points d'appui de toute entreprise, dans le but d'adapter et d'améliorer ses compétences à long terme, ainsi, Mobilis s'est inscrit dans une trajectoire dynamique de formation de son personnel ;

- L'effectif de Mobilis est composé pour la plupart de jeunes employés, plus de la moitié des salariés ont entre 24 et 30 ans, c'est un indicateur important pour cette entreprise, pour l'éloignement des départs en retraite, et donc la perte de collaborateurs de valeur, puis, ces derniers présentent un investissement important pour Mobilis dans la mesure où ils sont source de créativité, d'énergie, de dynamisme, et initiateurs de changement et de développement des anciens modes de gestion.

Cependant, il est aussi à noter, que des 136 formations dispensées durant l'exercice de 2012, aucune de ces dernières n'a concernée les pratiques de l'IC ou la veille stratégique.

3.3.1.2. La ressource technologique de Mobilis

Mobilis est un opérateur de téléphonie mobile, et donc, il contribue dans la profusion des TIC au niveau national, mais aussi pour mener à bien ses activités quotidiennes, Mobilis, recourt aussi à l'usage des TIC.

- L'usage des TIC au sein de Mobilis

L'une des caractéristiques importantes des entreprises de nos jours est l'usage intensif des TIC, pour les avantages qu'elles confèrent.

Cependant, l'exploitation des TIC au sein de Mobilis, est évidente, sachant qu'elle est aussi une entreprise de service technologique, donc, elle est confrontée à l'usage des technologies perpétuellement.

Nous avons constaté lors de notre présence au sein de cet opérateur que tout les postes sont connectés à la toile d'araignée haut débit, et cela en plus de l'intranet propre à cette entreprise.

Ces deux outils, permettent aux collaborateurs de Mobilis un gain important du temps, la compression de l'espace, l'expansion de la capacité de l'information stockée, et bien évident, une flexibilité d'usage.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Les TIC constituent, par essence, les outils de production, de diffusion et de stockage des informations, en effet, et comme l'a souligné le directeur des systèmes d'informations au sein de Mobilis « *l'information constitue 80% du patrimoine de notre entreprise.*²⁶⁴ », cela signifie que l'usage des TIC au niveau de cette entreprise est incontournable, dans une double finalité :

- Alimenter davantage le patrimoine de Mobilis, par de nouvelles informations ;
 - Faire circuler, diffuser ces informations au sein de l'entreprise, et de les stockées parallèlement, c'est ainsi qu'un centre miroir ou un centre de secours abritant toutes les informations, a été construit par Mobilis hors Alger centre, pour assurer pour, toujours une continuité de service, au cas où des événements indésirables se produisent.
- **Le système « LOTUS DOMINO »**

L'une des technologies dont dispose Mobilis, est le système d'information « Lotus Domino », qui est considéré comme un système de communication interne à l'entreprise, permettant, aux utilisateurs de rester tout le temps en contact, mais aussi d'édifier leurs réseaux propres.

En effet, ce système offre aux employés les fonctionnalités suivantes²⁶⁵ :

- Un espace messagerie de 1GB ;
- La signature des messages ;
- La construction de team room, qui est une boîte commune pour les membres d'un projet donnée ;
- Un archivage des e-mails suivant la politique désignée par l'utilisateur ;
- La sécurisation des données.

Ce système offre une traçabilité parfaite des informations en circulation au sein de l'entreprise, mais aussi, permet la sélectivité des postes récepteurs de l'information diffusée, et à travers le team room, ce système renforce la confidentialité des informations susceptibles d'être échangées entre les membres d'un projet commun.

²⁶⁴ Entretien semi-directif réalisé avec ce dernier.

²⁶⁵ Entretien avec le directeur de la DSI,

Par ailleurs, ce système semble être compatible avec les activités et les fonctions de Mobilis, d'une part, et des exigences des exploitants de ce système d'autre part.

Pour accroître davantage le volet de sécurisation des informations transitant ce système, ce dernier, est intégré dans des robots de sauvegarde au sein de la direction des systèmes d'informations (DSI) de Mobilis.

Par conséquent, nous estimons que ce système est un parfait outil de diffusion des informations au sein de l'entreprise, et donc, un avantage à exploiter pour mettre en place une véritable démarche d'IC.

Avoir un système d'information performant constitue un préalable à la mise en place de la démarche d'IC, c'est ainsi, que nous pouvons affirmer que concernant les ressources technologiques, Mobilis dispose d'un arsenal important à la fois adéquat et de qualité, permettant de jouer le rôle de support pour l'intégration et l'exploitation de l'IC.

3.3.1.3. Les ressources financières de Mobilis

Contrairement à certaines entreprises publiques qui puisent des caisses de l'Etat pour assurer leur survie, Mobilis compte sur ses propres ressources pour financer ses investissements.

Le chiffre d'affaires de cette entreprise a progressé, de 11,4 % pour se situer, à hauteur de **59 milliards de dinars** à la fin de l'exercice 2012. Cela s'est répercuté directement sur le bénéfice qui a doublé par rapport à l'exploitation de 2011 qui a affiché un état positif net de l'ordre de **6 milliards de dinars**.

En sus, en présentant le bilan du premier semestre 2013²⁶⁶, le PDG de Mobilis, a évoqué des «résultats très positifs», et une croissance du chiffre d'affaires de 25% comparativement à la même période de 2012. Mais aussi des bénéfices avant intérêts, taxes et amortissements qui ont atteint **14,2 milliards de dinars (soit 190 millions de dollars)** au cours du premier semestre 2013, en hausse de 59% par rapport à la même période de 2012.

²⁶⁶ <http://presse213.blogspot.com/2013/07/le-p-dg-de-mobilis-presente-le-bilan-du.html>, consulté Novembre 2013.

En conséquence, avec ces résultats, nous estimons que les ressources financières dont dispose Mobilis, sont importantes, par ailleurs, ces dernières ne peuvent constituer un obstacle à la mise en place de la démarche d'IC au sein de cette entreprise.

La ressource financière est la ressource qui crée d'autres ressources au sein des entreprises, et avec le constat que l'opérateur national de la téléphonie mobile dispose de moyens financiers importants, ainsi, ce dernier, est en mesure de faire de ces moyens financiers un levier pour consolider les autres déficits de cette entreprise en matière d'intégration de l'IC.

3.3.2. La structure organisationnelle de Mobilis

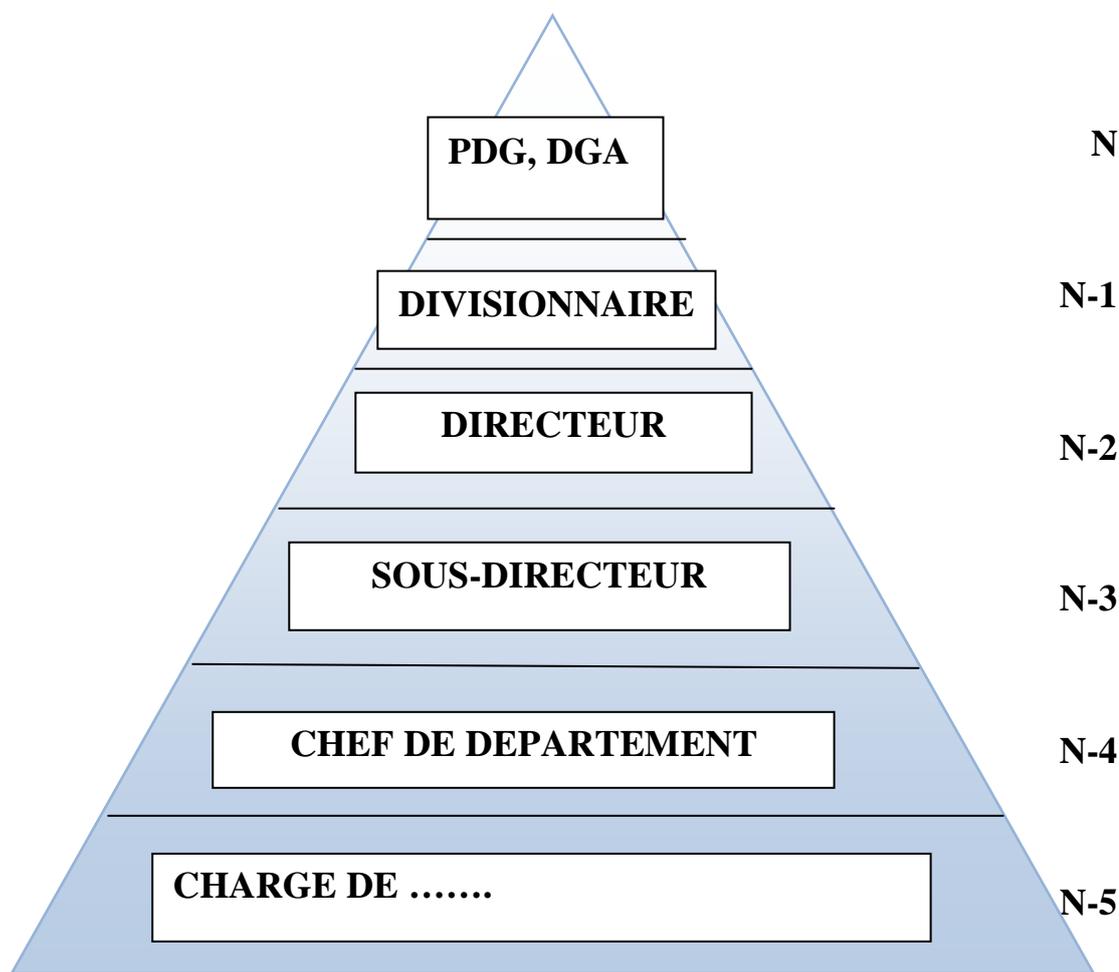
Dans la section de présentation de Mobilis, nous avons abordé l'organisation interne de cette dernière, et pour rappeler, Mobilis, a une structure composée d'une multitude de niveau hiérarchique, constituée de directions centrales et d'autres opérationnelles regroupées en trois divisions.

L'observation de l'organigramme de Mobilis, nous permet de constater :

- La structure organisationnelle de Mobilis, est éclatée ;
- Plusieurs niveaux hiérarchiques composent cette entreprise.

Toutefois, nous pouvons schématiser ces niveaux comme suit :

Fig.III.12. Les niveaux hiérarchiques de Mobilis, par poste de travail.



Source : données internes à Mobilis, 2013,

De la direction générale de Mobilis, jusqu'à la base, nous dénombrons 6 strates entières, et ce, pour chaque division, or, au sein de cet opérateur il existe trois divisions, cela est considérable, tout en sachant, que les exigences contemporaines en matière de structure des entreprises imposent des structures plus aplaties, autrement dit, elles comptent peu de niveaux hiérarchiques, ce qui leur confère de la souplesse et de la légèreté.

Par conséquent, cet empilement de niveaux hiérarchiques au sein de Mobilis, tend à réduire sa flexibilité, en particulier, que cette caractéristique est en mesure de conditionner le comportement de l'entreprise vis-à-vis de son environnement concurrentiel, puisqu'une entreprise flexible est plus réactive face aux éventuelles mutations de son environnement.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Par conséquent, cette multiplication des niveaux hiérarchiques au sein de Mobilis est source:

- De lourdeur et d'inertie dans son fonctionnement quotidien ;
- Des efforts colossaux pour la diffusion et la circulation des informations ;
- La multiplication des bruits et des rumeurs et l'altération de la qualité des informations en circulation ;
- Affaiblissement des actions de feedback suite à la réception d'informations ;
- ...

Il est à constater qu'au sein de Mobilis, l'information diffusée emprunte trois canaux identifiables:

- Celui **hiérarchique** : c'est-à-dire descendant, nous pouvons affirmer que cette voie est la plus fluide, vue qu'elle est accompagnée d'un seau de légitimité et du pouvoir ;
- **Ascendant** : concernant les informations émanent de la base et destinées vers le sommet, cependant, ce canal est beaucoup moins fluide que le premier, particulièrement, qu'il existe une multitude de niveaux intermédiaires, entre la base et le sommet de cet opérateur ;
- **Horizontal** : concerne la circulation des informations entre les divisions de Mobilis, toutefois, ce canal est quasi inclus dans le premier, cette circulation se fait dans l'ombre de la hiérarchie.

De ce fait, nous affirmons que la circulation de l'information au sein de Mobilis, est loin d'être transversale, et que cette dernière est largement conditionnée par une structure organisationnelle traditionnelle, que nous pouvons qualifier d'une hiérarchie de pouvoir.

Et cette structure n'est pas adéquate pour exploiter efficacement et tirer amplement profit des informations qui en transitent ses canaux de diffusion chaque jour.

3.3.3. La culture informationnelle de l'opérateur Mobilis

La culture de l'information est un état d'esprit non réductible à la maîtrise des techniques, fussent-elles nouvelles²⁶⁷.

3.3.3.1. Les valeurs dominantes de Mobilis

Mobilis est un opérateur public de la téléphonie mobile, dont le tissu culturel est profondément marqué par :

- Un opérateur national

Dans le secteur de la téléphonie mobile, Mobilis est le seul opérateur algérien, puisque ses rivaux sont des filiales de groupes internationaux, et cela sous entend, que la richesse créée par cette entreprise est destinée aux seuls algériens, de fait que son effectif est à 100% algérien, contrairement, aux autres opérateurs, et selon les propos d'un cadre supérieur de Mobilis : « *ils sont installés chez nous, mais ils enrichissent leurs maisons mères.* », aussi, cette valeur se concrétise davantage dans le Logo de cette entreprise, dont les couleurs sont celles de l'emblème national algérien.

- Un opérateur citoyen

Mobilis, est considérée comme une entreprise citoyenne, de nombreuses actions ont été mises en œuvre, en fait le caractère citoyen est désormais ancrée dans ses mœurs, à cet effet, nous pouvons citer l'action du²⁶⁸ « Don du Sang » à la veille du mois sacré de Ramadhan, organisée le 08 juillet 2013, au niveau de la Direction Générale en collaboration avec l'Hospitalo-universitaire D'Hussein Dey (Alger), et ce, après celles organisées en 2010 et de 2012, mais aussi en Septembre 2013²⁶⁹, 500 cartables scolaires ont été offerts aux enfants démunis de la région de Bechar, en plus d'une aide financière allant de 500 000 DA jusqu'à 01 million de dinars allouée à des associations activant dans divers domaines, à savoir la santé, l'aide à l'enfance, les nouvelles technologies, et le sport.

²⁶⁷ MASSE G et THIBAUT F, Op. Cit., p 158.

²⁶⁸ http://www.mobilis.dz/communiqu_e_persse.php?atmAction=2&Annee=2013&Id_Communique=340, consulté 23 Novembre 2013.

²⁶⁹ <http://www.djazairress.com/fr/liberte/207343>, consulté 23 Novembre 2013.

- **Un opérateur historique**

Les cadres avec lesquels nous nous sommes entretenues, ont mis l'accent, bien qu'inégalement, sur l'historicité de Mobilis, puisque cet opérateur a existé avant les autres, entant qu'une structure au sein d'Algérie Télécom (bureau GSM), pour eu, cela appuie davantage la crédibilité de Mobilis. Cet esprit pionnier est largement répandu au sein de cette entreprise, malgré que celle-ci n'ait pas profité amplement des avantages de premier arrivant sur le marché national.

3.3.3.2. La culture d'information au sein de Mobilis

Toutefois, au cours de nos entretiens semi-directifs avec les cadres supérieurs de Mobilis, nous avons tenté de vérifier deux attitudes chez ces derniers, qui sont la culture de valorisation et la culture de partage des informations.

- **La culture de valorisation de l'information** signifie la prise de conscience de la valeur de l'information au sein de l'entreprise, c'est-à-dire que les collaborateurs de Mobilis, sont conscients de pouvoir incontestable que peut conférer une exploitation efficace de l'information au sein de cette dernière.
- **La culture de partage de l'information** ou encore la culture collective de l'information, est celle qui suscite les membres d'une entreprise à partager les informations dont ils disposent, sans aucune action de rétention, en vue d'avoir plus de pouvoir au détriment des autres membres, et c'est cette culture qui confère une valeur ajoutée à l'information au sein de l'entreprise, sachant qu'une information non diffusée ne sert à rien.

D'après les entretiens que nous avons réalisés, nous avons pu noter que :

Pour la prise de conscience de l'intérêt et de l'utilité de l'information au sein de Mobilis, les directeurs interrogés, ont unanimement, exprimé la nécessité d'accorder plus de formalisme et d'attention à l'exploitation de l'information au sein de Mobilis, et de promouvoir celle-ci du stade de facteur de travail, à celui de créateur d'avantage et d'asymétrie par rapport aux concurrents.

Contrairement, à la première attitude, celle concernant, le partage des informations, a été emprunte d'incertitude, particulièrement, que la nature de l'information est décisive en la matière, c'est-à-dire il existe une sélectivité des récepteurs, par conséquent, le partage d'information est présent à Mobilis, mais :

- Pas suffisamment, et ce, pour des défaillances humaines relatives au manque de prise de conscience et de formation des collaborateurs de Mobilis, et organisationnelle accentuées par la multiplication des niveaux hiérarchiques;
- Pas d'une manière systématique ;
- Non pas dans un objectif précis;
- Il est masqué, sous l'importance des bruits et des rumeurs, ainsi, que de la culture d'individualisme des collaborateurs, faisant que le travail en équipe est courant, mais peu efficace.

Par conséquent, la culture de partage des informations au sein de cet opérateur n'est pas encore mature, et ce, pour une raison simple, qui est:

L'information constitue encore en Algérie, un instrument de pouvoir que nous n'entendons guère partager.

3.3.4. La stratégie au sein de Mobilis

3.3.4.1. Un comportement de suiveur

L'entreprise a quatre comportements face à son environnement, qui ne sont pas exclusifs les uns des autres : l'inactivité, qui implique l'ignorance des changements de l'environnement, la réactivité qui suppose que la connaissance d'un événement entraîne une réaction, la proactivité impliquant une anticipation des changements et un mouvement de l'entreprise avant leur événement, et l'interactivité qui reprend le mode précédent en y ajoutant une pression sur l'environnement dans le but de le transformer²⁷⁰.

Mobilis, adopte un comportement de suiveur, au sein du marché national de la téléphonie mobile, conséquemment, cet opérateur est loin d'être un initiateur d'action.

Mobilis, élabore sa stratégie, en réactivité aux actions des ses deux rivaux, et cela suppose pour cette entreprise d' :

- Avoir les outils et les moyens nécessaires permettant d'identifier les actions des concurrents, et leurs intentions au moment opportun ;

²⁷⁰ GUILHON A, « Intelligence économique dans les PME : visions éparses, paradoxes et manifestations », L'HARMATTAN, 2004, p 136.

- Avoir la flexibilité nécessaire pour la consolidation de sa capacité de réaction.

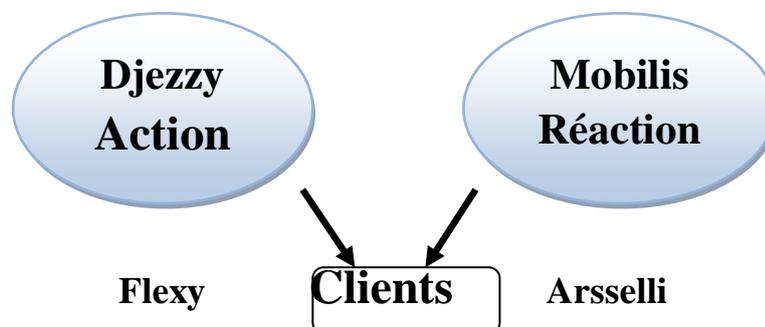
Les trois opérateurs de la téléphonie mobile œuvrant sur le marché national, proposent à leurs clientèle des produits et des services similaires, par exemple, le service de « **Flexy** » initié par Djazzy, en 2004, consistant à recharger le compte au montant que le client veut et au numéro qu'il souhaite, Il suffit pour cela de se rendre dans un point de vente Djazzy muni du mobile, de donner le numéro auquel l'usager veut envoyer du crédit à l'agent de vente.

Le service « **Flexy** » de Djazzy, a eu un effet de notoriété indéniable, puisqu'il était le premier à être proposer à la clientèle.

Toutefois, ce service de rechargement de Djazzy, a été suivi par le service de Nedjma « **Storm** » et celui de Mobilis « **Arsselli** ».

La figure suivante retrace les actions et les réactions de Mobilis, tout en gardant l'exemple cité ci-dessus :

Fig.III.13. Le comportement réactif de Mobilis, face à ses rivaux sur le marché national de la téléphonie mobile.



Source : adapté de BENSBA A F, « L'action stratégique et le souci des réactions des firmes rivales », p 22.

3.3.4.2. La vision stratégique de Mobilis

Le comportement réactif de Mobilis, ne l'a point empêché d'avoir une vision stratégique ambitieuse.

En effet, la vision stratégique de cet opérateur consiste à devenir le leader de marché de la téléphonie mobile en Algérie.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Cependant, cette dernière n'est pas partagée par tous les membres de cette entreprise, à travers nos entretiens, nous nous sommes rendues compte, que cette vision est davantage cantonnée au sommet de Mobilis, sans aucune implication de la base que se soit dans sa conception, ou sa déclinaison en plans d'action à court et moyen terme.

Toutefois, il est à noter, que pour l'heure actuelle c'est Djezzy qui est considérée comme leader de marché algérien de la téléphonie mobile, avec plus de 17 Million d'abonnés, par ailleurs, il s'agit pour Mobilis de dépasser ce dernier, les responsables interrogés ont été très optimistes, en la matière, notamment, avec l'avènement future de la 3G en Algérie.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Nous concluons par relever un certain nombre d'observations résultantes de notre travail de recherche:

- Mobilis, met plus l'accent sur la pratique de veille, et de surveillance de son environnement, en mettant en place quatre cellules de veille, qui sont la veille juridique, informatique, concurrentielle et stratégique, toutefois, ces dernières sont destinées purement à la collecte d'informations, la dimension de traitement, validation des informations recueillies sont quasi exclues et les sources utilisées sont limitées. La diffusion de l'information connaît aussi une défaillance importante dictée en particulier, par l'absence d'une culture collective d'information au sein de cet opérateur, et concernant, l'exploitation de l'information collectée, qui a pu être partagée, nous n'avons pas de résultat réel, puisque les responsables que nous avons interrogés ont été discrets sur ce point.

Par ailleurs, nous estimons que la gouvernance de Mobilis, ainsi que la prise de décision sont dominées par l'intuition de ses dirigeants d'une part, et de l'autre par la pesanteur des prérogatives de l'Etat, actionnaire majoritaire de Mobilis.

- Les pratiques de protection et de sécurisation de patrimoine immatériel de Mobilis, ainsi que les pratiques d'influence ne sont pas beaucoup développées au sein de cette entreprise, alors que l'IC est par essence, la démarche qui permet à l'entreprise de protéger son patrimoine, ses richesses matérielles et immatérielles²⁷¹.

De ce fait, nous pouvons signaler que Mobilis, met en place des veilles dans un objectif réactif, c'est-à-dire que cet opérateur s'informe sur son environnement, et acte en réaction, par rapport aux actions entreprises par ses rivales dans le secteur de la téléphonie mobile.

Ce qui fait davantage le déficit chez Mobilis, dans l'intégration de la démarche d'IC d'une manière efficace, est d'autant plus une défaillance culturelle, qui fait que :

²⁷¹ BENSBA F, « L'intelligence économique ne séduit pas les algériens », L'ECO Magazine n°33, du 16 au 31 Décembre 2011, p 12-13.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

- Il n'y a pas une implication totale et, donc, une impulsion venant de la direction de cette entreprise, car cette dernière ne perçoit pas encore l'intérêt de l'IC, appréhendée comme une démarche dont les résultats ne se matérialise pas à court terme ;
- Et au niveau plus intermédiaire, l'information est considérée comme un instrument de pouvoir, que les collaborateurs n'entendent pas partager facilement.

Conclusion

Dans un secteur caractérisé par un rythme d'évolution accéléré tant sur le plan des innovations technologiques, que celui de la concurrence inter-firmes, l'opérateur national de la téléphonie mobile, Mobilis, se trouve dans l'obligation de consolider sa compétitivité, et ce, à travers la conciliation des trois axes principaux, considérés comme l'assise fondatrice des métiers de cet opérateur, à savoir la technologie, la compétition et la clientèle.

Ces trois axes constituent des variables à intégrer d'une manière permanente dans les orientations stratégiques de cet opérateur. C'est ainsi que des pratiques d'IC devront être mises en place, en vue, de réunir les informations pertinentes relatives, en particulier, à ces piliers, mais aussi, de susciter des asymétries informationnelles au détriment de ses concurrents en présence sur le marché national de la téléphonie mobile, et disposer, entre autre, des informations indispensables pour impacter son environnement d'une façon qui lui est favorable.

Mobilis, met seulement en place des pratiques de veille non formalisées pour la plupart, à l'instar de la veille informatique, et celle juridique, les contributions des collaborateurs chargés de ces veilles sont dispersées, puisqu'ils méconnaissent les besoins effectifs des décideurs, qui privilégient davantage l'intuition et l'expérience qu'ils ont accumulé dans le temps.

En outre, des défaillances notables marquent ces pratiques veille mises en œuvre au sein de cette entreprise à l'instar :

- Ces pratiques sont cloisonnées, elles n'entretiennent pas de relations, certaines cellules, ont été le fruit d'initiatives individuelles d'une direction, c'est ainsi, qu'elles sont méconnues par les autres collaborateurs de Mobilis ;
- Les veilleurs ne sont pas formés à ces pratiques, et ils exercent pour la plupart, cette fonction à temps partiel ;
- Les informations collectées, et diffusées ne sont que rarement exploitées par les décideurs ;
- Les besoins en informations des décideurs, ne sont pas exprimés, d'un côté, par manque de conscience, et de l'autre, pour ne pas dévoiler les grands axes stratégiques de l'entreprise ;

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

- Une absence complète de feedback de la part des utilisateurs de l'information au sein de l'entreprise.

Ces insuffisances sont à considérer profondément par cette entreprise, car l'efficacité de ces veilles, interfaces de l'opérateur avec son environnement, est en mesure d'impacter sa performance et sa compétitivité.

Mobilis, favorise la rentabilité à court terme, ainsi, investir dans la mise en œuvre de la démarche d'IC, ne coïncide pas avec ce raisonnement, puisque la démarche d'IC requiert du temps pour engendrer de l'efficacité et de l'efficience dans le fonctionnement de cet opérateur, autrement dit, les résultats d'une éventuelle implémentation de la démarche d'IC ne sont point immédiats, et cela, constitue l'un des obstacles ayant paralysé la mise en place effective de l'IC au sein de cette entreprise publique.

Par conséquent, il s'impose pour cette entreprise d'attribuer plus d'intérêt aux pratiques de l'IC, que parmi, elle a déjà initié, les pratiques de veille. Ces dernières doivent être structurées davantage d'une manière compatible avec les besoins en information de cet opérateur, c'est-à-dire de pouvoir mettre à la disposition des divers acteurs de Mobilis, à tout moment l'information qui manque leur puzzle en vue de prendre des décisions. Faire de l'information un moteur de développement devient une nécessité pour Mobilis, et cela ne pourra se concrétiser sans une réelle concertation de tous les niveaux et les acteurs de cet opérateur de la téléphonie mobile dans la mise en place ainsi que l'exploitation des pratiques d'IC à moyen et long terme.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Intégrer la démarche d'IC, au sein de l'entreprise publique algérienne, signifie de maîtriser les mutations incessantes qui se produisent dans son environnement, et non pas de les subir. Par ailleurs, l'IC est en mesure de conférer celle-ci, la flexibilité dont elle a besoin pour s'adapter continuellement aux diverses évolutions survenues, et mieux encore, d'être elle-même, la source d'évolution, tout en ayant, le potentiel nécessaire à impacter l'environnement.

Réussir la mise en place de l'IC au sein de l'entreprise publique, certes, exige un certain nombre de conditions internes à l'entreprise, mais aussi, un contexte économique global favorable à cette démarche. L'expérience des pays développés démontre la nécessaire coordination de plusieurs entités, dont le gouvernement (Etat), la recherche scientifique (Universités et instituts) et les entreprises autour de ce projet. Des interactions fortes doivent être tissées entre ces acteurs, dès lors, c'est la qualité de ces interactions qui détermine la performance de la démarche d'IC au sein de l'entreprise.

D'où l'inexistence d'un modèle unique d'IC aux différentes entreprises, puisque la démarche d'IC est parfaitement idiosyncratique à l'entreprise qui la développe, et ce, à travers, d'une part, les diverses spécificités internes à l'entreprise, comme sa culture, ses orientations stratégiques, l'exploitation qu'elle entend faire de cette démarche, etc. Et de l'autre, la spécificité du contexte économique global dans lequel évolue, cette firme.

Nous avons pris pour cas d'étude l'opérateur national public de la téléphonie mobile, Mobilis, afin de pouvoir apporter des réponses concrètes aux diverses interrogations qui ont jalonné notre travail de recherche. En effet, la nouveauté de l'inscription de l'entreprise algérienne dans la compétition internationale qui ne cesse de s'intensifier a été accompagnée d'une réelle volonté d'adopter des comportements, ainsi que des démarches managériales répondant à ses besoins dictés par ce nouveau contexte.

Il est à noter que Mobilis, est parmi le peu d'entreprises publiques nationales exerçant ses activités dans un secteur hautement concurrentiel, en présence de deux concurrents d'envergure internationale qui sont Djezzy et Nedjma.

Mobilis, ne dispose pas d'une démarche d'IC fonctionnel, malgré l'existence d'une sous-direction, créée à cet effet dans la DSPP.

Synthèse et analyse des résultats

La ressource humaine de Mobilis, présente certains avantages. En effet, la population de Mobilis, est dominée par de jeunes collaborateurs, ayant suivi des études universitaires pour la plupart. Cependant, elle constitue, aussi le point critique de cet opérateur, par rapport à l'intégration de la démarche d'IC, et ce, à un double niveau :

- Les collaborateurs de Mobilis, ne sont pas suffisamment formés à la démarche d'IC, à ses outils et à ses pratiques. Nous faisons références par là, non pas à la totalité des collaborateurs de cette firme, mais, à ceux susceptibles d'être acteurs clés, tels que les veilleurs, les experts et les décideurs, d'où une faible capitalisation de compétences en interne, notamment, des compétences nécessaires pour manager les activités immatérielles ;
- Les dirigeants de Mobilis, n'affichent pas la volonté indispensable à la mise en place de cette démarche, alors que l'une des conditions incontournable de sa réussite, réside dans l'implication totale des responsables hiérarchiques, ce qui va attribuer une plus grande légitimité au processus d'intégration de l'IC.

Ce qui fait la force de l'entreprise, sont les compétences distinctives dont disposent ses collaborateurs, toutefois, l'obsolescence voire l'absence de ces compétences, provoquent sa faiblesse, de ce fait, Mobilis, est appelée à résoudre les défaillances relatives aux compétences requises, dans la mesure où elle projette réellement de s'engager dans une intégration effective de la démarche d'IC.

La technologie n'a jamais fait le déficit des entreprises algériennes, puisque la technologie est un facteur qu'elles peuvent acquérir, cependant, avoir des résultats satisfaisants est déterminé par l'existence des compétences nécessaires à maîtriser et exploiter efficacement ces technologies. Par ailleurs, Mobilis, dispose d'un capital technologique important, en particulier, en matière de technologie de l'information et de la communication, qui constituent le cœur du métier de cet opérateur, le fournisseur des services de la téléphonie mobile en Algérie.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Mobilis est l'une des rares entreprises publiques nationales qui ne vit pas des subventions de l'Etat, en effet, ses résultats financiers sont en constante progression, autrement dit, cette entreprise jouit de conditions financières saines, en conséquence, elle est en mesure de financer la mise en place de la démarche d'IC.

Par conséquent, pour notre première hypothèse, relative à la carence en matière de ressources humaines et à la lumière des résultats de notre étude, est vérifiée, puisque l'absence des compétences requises entrave la mise en place de l'IC au sein de Mobilis.

Pour la partie relative à l'absence ou la carence des ressources technologique et financière, n'est pas vérifiée, ces ressources ne se présentent pas comme des obstacles pour Mobilis, dans l'intégration de cette démarche managériale.

Par ailleurs, l'hypothèse selon laquelle, la mise en place de la démarche d'IC au sein de l'opérateur national, est susceptible d'être entravée par la structure organisationnelle adoptée, demeure valable. Puisque la mise en place de la démarche d'IC exige une structure organisationnelle flexible, permettant à l'information procurée de circuler en toute fluidité, d'une manière transversale atteignant ainsi tout les collaborateurs de l'entreprise.

La structure organisationnelle de Mobilis, est loin d'être parmi celles qui facilitent l'intégration de l'IC, avec une multitude de niveaux hiérarchiques, et un cloisonnement remarquable des diverses directions voire des divisions, la structure organisationnelle de Mobilis, ne peut être considérée comme une structure adéquate pour l'exploitation de l'information, à travers sa diffusion aux collaborateurs concernés, la hiérarchie de pouvoir de Mobilis, entrave d'abord la mise en place de la démarche d'IC, et puis son éventuelle exploitation.

Un passage obligatoire devra être suivi par cet opérateur de la téléphonie mobile, il s'agit de glisser d'une hiérarchie de pouvoir à un réseau de savoir, comme l'exige bien l'avènement de l'économie de l'information et de la connaissance.

L'intégration de la démarche d'intelligence compétitive au sein de l'entreprise publique algérienne : contraintes et atouts

Pour ce qui est de l'hypothèse selon laquelle la culture informationnelle de cette l'entreprise impacte la mise en œuvre de la démarche d'IC, est vérifiée. Les entreprises nipponnes ont été les pionnières de l'IC, parce qu'elles ont cette culture informationnelle, elles ont conscience de la valeur et de l'utilité de l'information, c'est ainsi qu'elles n'épargnent point leurs efforts à partager cette ressource stratégique.

L'entreprise publique algérienne, jusqu'à une période récente, s'il y a, une ressource, qu'elle a négligé, c'est bien l'information. Elle ne l'appréhende pas comme une ressource, et plus encore, comme étant stratégique capable de conférer un avantage concurrentiel défendable aux firmes.

L'utilité de l'information se trouve occulté, par un manque de discernement de sa valeur. En effet, Mobilis, tend davantage à valoriser les diverses ressources matérielles, à l'instar du capital et du travail, au détriment des ressources intangibles telles que l'information et la connaissance, alors qu'elles sont incontournables à l'ère de l'économie post industrielle.

Une autre défaillance, se situe au niveau de la culture de partage de l'information au sein de Mobilis, le phénomène de rétention des informations de la part des collaborateurs est fréquent, suivant ainsi la formule : disposer de l'information, confère un pouvoir, or, c'est justement le partage de cette dernière qui est en mesure d'engendrer ce pouvoir non pas pour l'individu mais pour l'entreprise dans sa globalité.

Avoir une démarche d'IC performante, requiert la conciliation de ces deux dimensions de la culture informationnelle, à savoir celle de la valorisation de l'information comme une ressource stratégique, et celle de partage de cette dernière pour conférer un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Mobilis, n'a pas su développer cette culture informationnelle, l'information est inégalement valorisée par ses divers collaborateurs, mais, pour ce qui est du partage, des défaillances imposantes surgissent et entravent la diffusion des informations, aussi bien, au niveau interne qu'externe (pratiques d'influence), et cela est dû en parti aux comportements individuels (rétention ou manque de formation), et à la structure organisationnelle de cet opérateur qui ne facilite pas la communication des informations, notamment, en interne.

Les apports de notre travail de recherche

En ce qui concerne les apports de notre travail de recherche, ceux-ci, sont à deux niveaux :

L'apport théorique :

De part notre travail de recherche, nous avons tenté d'atténuer la confusion existante entre les trois concepts suivants : veille, intelligence compétitive et intelligence économique d'une part, et de l'autre, ce dernier nous a permis d'émanciper la pratique d'intelligence compétitive des autres pratiques perverses, en particulier, l'espionnage industriel ;

L'apport pratique

Les résultats de notre travail de recherche, peuvent être utilisés par les managers des entreprises nationales. Ce qui leurs a permis de percevoir l'utilité de repérer les contraintes propres à leurs organisations susceptibles d'entraver la mise en place de la démarche d'IC.

L'IC n'est point réservée aux seules entreprises des pays développés, l'entreprise nationale est aussi, en mesure de mettre en place efficacement les pratiques d'IC, une fois les obstacles sont identifiés et résolus.

L'étude étant complexe, il a fallu aussi, mettre en exergue la nécessité et l'utilité de cette démarche pour l'entreprise, les divers avantages qu'elle est en mesure de conférer, en vue de consolider la performance et la compétitivité de l'entreprise nationale, en prenant pour levier d'action l'information comme ressource stratégique, ce qui nécessite l'intégration et l'exploitation de la démarche d'IC.

Les contraintes rencontrées

Au niveau conceptuel

La difficulté rencontrée, réside davantage au niveau de la définition et de l'adaptation du cadre contextuel à partir des données relevées au niveau des différentes approches théoriques, notre thématique porte sur des approches théoriques se rapportant au management des entreprises mais aussi à l'économie de l'information, ce qui a rendu notre tâche plus complexe.

Au niveau pratique

Dans la collecte des données internes à l'opérateur Mobilis, lors de nos entretiens avec les divers cadres de cet opérateur, l'information que nous avons pu recueillir, n'a servi, que modestement, d'information de recoupement par rapport à l'information documentaire.

Les perspectives de recherche

Les perspectives de recherche, que nous envisagerons pour le futur portent sur :

L'identification des interrelations qui peuvent exister entre la démarche d'IC d'un côté, et des processus d'apprentissage organisationnel au sein de l'entreprise de l'autre, en particulier, le développement des compétences relatives à l'économie de l'immatériel ;

La seconde réflexion porte sur la mise en avant du rôle de la démarche d'IC dans la mise en œuvre de la gestion des connaissances (knowledge management) au niveau des entreprises ;

La dernière se réfère au développement d'un modèle algérien d'intelligence, et ce, dans une politique globale autour des trois pôles clés qui sont l'Etat, l'entreprise et l'université, tout en intégrant son caractère pluridisciplinaire.

Table de matière

Introduction générale.....	I
Chapitre I : Introduction à l'intelligence compétitive	
Introduction.....	Erreur ! Signet non défini.
Section 1. L'intelligence compétitive et l'entreprise	3
1.1.1. Intelligence entre l'espionnage économique.....	4
et renseignement	4
1.1.2. L'émergence et évolution de l'intelligence compétitive	6
1.1.2.1. Les pionniers de l'intelligence compétitive	7
1.1.2.2. L'intelligence économique française	14
1.2. Définitions de l'intelligence compétitive.....	19
1.2.1. Définitions.....	19
1.2.2. La déontologie de l'intelligence compétitive	21
1.3. Les approches théoriques de l'intelligence compétitive.....	22
1.3.1. L'intelligence compétitive et la théorie de la décision.....	22
1.3.2. L'intelligence compétitive et la contribution de la théorie de la contingence	23
1.3.3. L'apport de la théorie de l'apprentissage organisationnel.....	24
1.3.4. La contribution de la théorie basée sur les ressources RBV dans l'intelligence compétitive	25
Section 2. L'entreprise face à l'économie de la connaissance et au nouvel ordre concurrentiel.....	29
2.1. Le nouvel environnement des firmes.....	30
2.1.1. La mondialisation des économies	30
2.1.2. Les nouveaux enjeux pour l'entreprise contemporaine.....	32
2.1.2.1. Enjeu d'ouverture et de compétition.....	32
2.1.2.2. Enjeu d'adaptation	33
2.2. Les nouvelles tendances de la concurrence inter-firmes	33

2.2.1.	L'hyper-concurrence, gagne de l'importance	35
2.2.2.	La coopétition entre entreprises.....	36
2.3.	L'ère de l'immatériel, l'économie de l'information et de la connaissance	37
2.3.1.	Connaissance versus information	38
2.3.2.	Conceptualisation de l'économie de l'immatériel.....	39
2.3.3.	Les caractéristiques de l'économie de l'information et de la Connaissance	40
2.3.4.	Les technologies de l'information et de la communication.....	42
2.3.4.1.	Définition des TIC	43
2.3.4.2.	L'impact des TIC sur les économies et les firmes	43
Section 3. L'intelligence compétitive à travers ses composantes, acteurs et outils		48
3.1.	Les composantes de l'intelligence compétitive.....	49
3.1.1.	La veille stratégique, s'informer pour décider et agir	49
3.1.2.	Le cycle de la veille	50
3.1.2.1.	Identifier et exprimer des besoins en information.....	50
3.1.2.2.	Rechercher et collecter l'information.....	51
3.1.2.3.	Exploiter les informations collectées.....	55
3.1.2.4.	Diffuser les informations.....	55
3.1.2.	Protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise.....	58
3.1.2.1.	Se protéger des risques informationnels	58
3.1.2.2.	Mener une intelligence opposée ou la contre intelligence.....	59
3.1.2.3.	Vers une culture informationnelle au sein des firmes	60
3.1.3.	Les pratiques d'influence, impacter son environnement.....	62
3.1.3.1.	La pratique classique d'influence : lobbying	63
3.1.3.2.	Les pratiques d'ajustement et de découragement	64
3.2.	Les acteurs de l'intelligence compétitive.....	67
3.2.1.	Les veilleurs à l'interface de l'entreprise et son environnement	68

3.2.2.	Les experts, traiter et valoriser l'information recueillie	68
3.2.3.	Les décideurs, pour une meilleure prise de décision.....	68
3.3.	Les outils de l'intelligence compétitive	70
3.3.1.	La mémoire de l'intelligence compétitive	70
3.3.2.	Le réseau personnel, l'assise relationnelle de l'intelligence compétitive	71
3.3.3.	Le benchmarking, l'art de se mesurer aux meilleurs.....	72
3.3.4.	La plateforme de travail collaboratif, internet le réseau des réseaux.....	72
	Conclusion du chapitre	75
Chapitre II : La nécessité d'intégrer la démarche d'intelligence compétitive en entreprise		
	Introduction.....	77
	Section 1. Les conditions de mise en œuvre de la démarche d'intelligence compétitive.....	79
1.1.	Les ressources requises pour une mise en œuvre réussie de l'intelligence compétitive	80
1.1.1.	La pierre angulaire de l'intelligence compétitive: le facteur humain.....	82
1.1.1.1.	La sensibilisation et la mobilisation des collaborateurs à l'intelligence compétitive	82
1.1.1.2.	L'apprentissage organisationnel, comme levier de l'intelligence compétitive	85
1.1.1.3.	Les compétences des acteurs de l'intelligence compétitive.....	88
1.1.2.	Le mobile de l'intelligence compétitive : la technologie	94
1.1.2.1.	Les technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise	95
1.1.2.2.	Le système d'information de l'entreprise	97
1.1.3.	La force motrice de l'intelligence compétitive : la ressource	

financière	98
1.2. La structure organisationnelle adaptée pour l'intelligence compétitive	100
1.2.1. Les structures organisationnelles contemporaines	101
1.2.2. La structure en réseau, et la communication transversale	101
1.3. L'intelligence compétitive et la culture de l'entreprise	103
1.3.1. Le concept culture dans l'entreprise	104
1.3.2. La culture informationnelle au sein des entreprises	104
1.3.2.1. La culture de valorisation de l'information	105
1.3.2.2. La culture de partage de l'information	105
1.4. La stratégie d'entreprise et l'intelligence compétitive	109
1.4.1. La stratégie de l'entreprise	110
1.4.2. L'incertitude de l'environnement et la stratégie d'entreprise	111
1.4.3. La vision stratégique et l'intelligence compétitive de l'entreprise	112
Section 2. Les attentes de l'entreprise en matière de l'intelligence compétitive	117
2.1. L'intelligence compétitive pour une meilleure prise de décision	118
2.1.1. L'intégration de l'environnement de l'entreprise comme facteur essentiel de prise de décision	118
2.1.2. La place de l'intelligence compétitive dans le processus décisionnel .	121
2.2. Intelligence compétitive pour la capitalisation des compétences	
Clés.....	125
2.1.1. La création du patrimoine intangible de l'entreprise.....	125
2.1.2. Exploiter et protéger des compétences de l'entreprise	128
2.3. L'intelligence compétitive au service de l'innovation	130
2.3.1. Innovation, définition, formes	130
2.3.2. L'intelligence compétitive et l'innovation au sein de l'entreprise.....	134
2.4. L'intelligence compétitive, levier de détection des opportunités et menaces.....	136
2.4.1. Les signaux faibles.....	137

2.4.2.	La perception des signaux faibles et la saisie des opportunités	139
2.5.	L'intelligence compétitive : la plateforme de la compétitivité	141
2.5.1.	La compétitivité, définition et types	141
2.5.2.	Les indicateurs de la compétitivité de l'entreprise	142
2.5.3.	L'intelligence compétitive et la compétitivité de l'entreprise	144
	Conclusion du chapitre	150

Chapitre III : Atouts et contraintes à la mise en place des pratiques de l'intelligence compétitive au sein de Mobilis

	Introduction.....	152
	Section 1. Le contexte d'évolution de l'intelligence en Algérie	154
1.1.	L'apparition et l'appropriation des pratiques de l'intelligence compétitive en Algérie	155
1.1.1.	Genèse des pratiques de l'intelligence compétitive en Algérie	156
1.1.1.1.	La prise de conscience et la définition de l'intelligence économique	156
1.1.1.2.	La direction générale de l'intelligence économique, des études et de la prospective et l'enseignement de la discipline	157
1.1.1.3.	L'élaboration du Manuel de formation en intelligence économique ...	158
1.1.2.	Les intervenants dans l'appropriation des pratiques d'intelligence compétitive en Algérie	159
1.1.2.1.	La recherche scientifique	159
1.1.2.2.	Les entreprises algériennes.....	160
1.1.2.3.	Le Gouvernement algérien	164
1.2.	Les fondements de l'intégration de l'intelligence compétitive en Algérie.....	166
1.2.1.	L'évolution des technologies de l'information et de la communication au niveau national	166
1.2.2.	Développer une assise performante de technologies de l'information et de la communication	167
1.3.	Les forces et aléas de l'appropriation de l'intelligence compétitive en Algérie	171

1.3.1.	Les Forces du contexte algérien	171
1.3.2.	Les aléas de la mise en place de l'intelligence compétitive	172
Section 2.	Présentation de l'entreprise Mobilis et de son environnement	176
2.1.	Le secteur de la téléphonie en Algérie.....	177
2.1.1.	L'état de marché algérien de la téléphonie	177
2.1.1.1.	Téléphonie fixe	177
2.1.1.2.	Téléphonie mobile	178
2.1.2.	L'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications, ARPT	180
2.1.3.	L'évolution de la téléphonie en Algérie	181
2.2.	La présentation générale de Mobilis.....	183
2.2.1.	La présence de Mobilis sur le marché algérien.....	183
2.2.2.1.	Les performances et les missions de Mobilis.....	183
2.2.2.2.	Les valeurs et les engagements de Mobilis.....	185
2.2.3.	L'Organisation interne de Mobilis	186
2.2.3.1.	La direction générale.....	187
2.2.3.2.	Les divisions de Mobilis	187
2.3.	Diagnostics de Mobilis	190
2.3.1.	Mobilis et le modèle des cinq forces concurrentielles de Porter	190
2.3.1.1.	Les fournisseurs de Mobilis	190
2.3.1.2.	Les produits de substitution	191
2.3.1.3.	La concurrence actuelle.....	192
2.3.1.4.	Les nouveaux entrants	194
2.3.1.5.	Les clients de Mobilis	194
2.3.2.	Mobilis à travers l'hexagone sectoriel.....	195
2.3.2.1.	Le pouvoir de négociation des fournisseurs	196
2.3.2.2.	Le pouvoir de négociation des clients	196
2.3.2.3.	Menace des nouveaux entrants.....	196
2.3.2.4.	Menace des produits de substitution	196

2.3.2.5.	Intensité concurrentielle.....	197
2.3.2.6.	Le pouvoir de l'Etat	197
Section 3.	Le contexte et conditions de mise en place des pratiques d'intelligence compétitive à Mobilis	200
3.1.	Les besoins en information de Mobilis.....	201
3.1.1.	L'information technologique.....	201
3.1.2.	L'information concurrentielle	202
3.1.3.	L'information commerciale.....	202
3.2.	Diagnostic des pratiques de l'intelligence compétitive au sein de Mobilis	204
3.2.1.	Les pratiques de veille en sein de Mobilis	204
3.2.1.1.	La veille juridique	204
3.2.1.2.	La veille informatique	204
3.2.1.3.	La veille stratégique	205
3.2.1.4.	La veille concurrentielle.....	206
3.2.2.	La protection des informations au sein de Mobilis	209
3.2.2.1.	Les machines et systèmes.....	209
3.2.2.2.	Les collaborateurs (ressource humaine)	210
3.2.3.	Les pratiques d'influence au sein de Mobilis.....	210
3.3.	Les atouts et obstacles de Mobilis dans la mise en place des pratiques de l'intelligence compétitive	214
3.3.1.	Les ressources de Mobilis.....	214
3.3.1.1.	Mobilis à travers sa ressource humaine	214
3.3.1.2.	La ressource technologique de Mobilis	218
3.3.1.3.	Les ressources financières de Mobilis	220
3.3.2.	La structure organisationnelle de Mobilis.....	221
3.3.3.	La culture informationnelle de l'opérateur Mobilis	224
3.3.3.1.	Les valeurs dominantes de Mobilis	224
3.3.3.2.	La culture d'information au sein de Mobilis.....	224
3.3.4.	La stratégie au sein de Mobilis.....	226

3.3.4.1. Un comportement de suiveur	226
3.3.4.2. La vision stratégique de Mobilis	227
Conclusion du chapitre	231
Conclusion générale	233
Bibliographie	239
Annexe	

Annexe n° 01 :

Tableau 01 : quelques définitions de l'intelligence.

Auteur(s)	Date	Appellation	Définition
LUHN	1958	Business intelligence system	Tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large.
WILENSKY	1967	Organizational intelligence	Le problème de rassemblement, traitement, interprétation, et diffusion de l'information (...) nécessaire au processus de prise de décision
BAUMARD	1991	Intelligence d'entreprise	Activité qui consiste à « systémiser » le recueil, le traitement et l'exploitation de l'information environnementale au profit d'une organisation (...) se conçoit comme une interaction de l'environnement et de l'entreprise (...) à un rôle actif d'intervention.
CGP	1994	IE	Ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques.
BESSON et POSSIN	1996	IE	Capacité à obtenir des réponses à des questions en découvrant des intelligences entre deux ou plusieurs informations préalablement mémorisées.
BLOCH	1996	IE	Processus d'échange d'information, interface entre l'entreprise et son environnement.
LEVET et PATUREL	1996	IE	La collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective.
MARMUSE	1996	Intelligence stratégique	Capacité à identifier les opportunités stratégiques et à en évaluer la qualité potentielle.
ROUACH	1996	IE	Culture et mode d'action mettant en œuvre des moyens déjà existants, système de veille lié et interdépendant.

COLLETIS	1997	IE	Capacité d'une entreprise particulière à combiner efficacement des savoir-faire et des compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème productif inédit.
HASSID et al.	1999	IE	Un nouvel état d'esprit et un nouveau cadre de travail.
DE VASCONCE LOS	1999	IE	Ensemble de plusieurs actions coordonnées et continues à savoir : Actions d'orientations, de collecte, de mémorisation, de diffusion. Celles-ci visent à traiter l'information de façon à la rendre exploitable stratégiquement pour transformer la matière première (information) en valeur ajoutée. Ces diverses actions doivent être légalement développées.
BOURNOIS et ROMANI	2000	Intelligence économique et stratégique	Démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement, ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation des réseaux internes et externes.
LOINTIER	2000	IE	Activité de renseignement dans un cadre légal et déontologique.

Source : LARIVET S, « Intelligence économique : acception française et multi-dimensionnalité », X^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 Juin 2001, p 12-13.

Annexe n° 02 :

Tableau 01 : critères de définition de la richesse de l'information.

Notions utilisées	Auteurs	Domaine de description	Critère de définition
Qualité perçue de l'information	OREILLY (1962) ZMUD (1978)	Communication Prise de décision	Pertinence Opportunité Exactitude et fiabilité
Information propice à l'apprentissage	ARGYRIS (1992)	Apprentissage organisationnelle	Précision, clarté Cohérence, pertinence et disponibilité
Qualité perçue de l'intelligence	DOU (1995) JAKOBIAK MARTINET MARTI (2001)	Veille Intelligence économique	Pertinence, clarté, Opportunité, intérêt, validité, et caractère innovateur
Valeur, utilité, qualité perçue de l'information	TAYLOR (1986) TAYLOR et FARREL (1995)	Science de l'information	Précision Intelligibilité, actualité, fiabilité, validité, accessibilité, facilité d'utilisation, qualité technique, simplicité, exactitude et pertinence

Source : adapté de MARTINET B et MARTI Y-M, 2001, p 35.

Annexe n° 03 :

Fig. 1. Les trois terminologies anglo-saxonnes les plus utilisées entre 1958-2000.

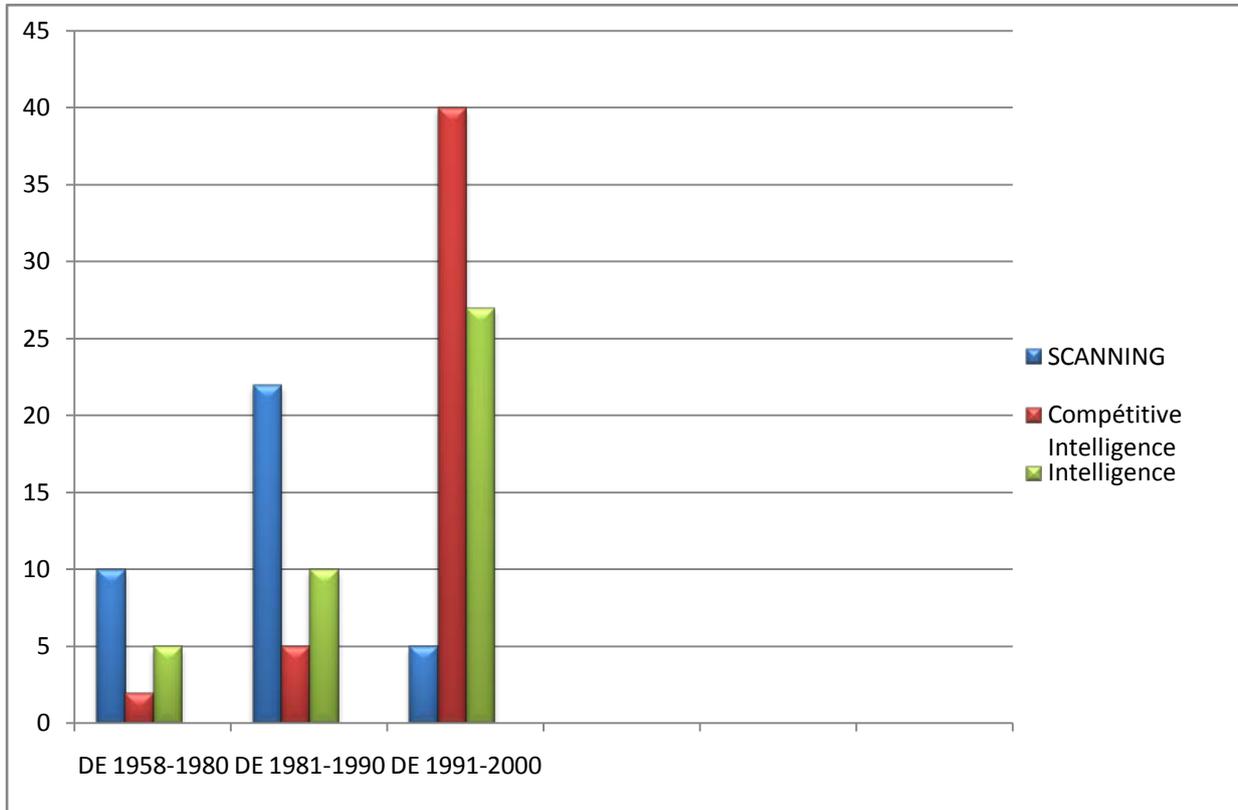
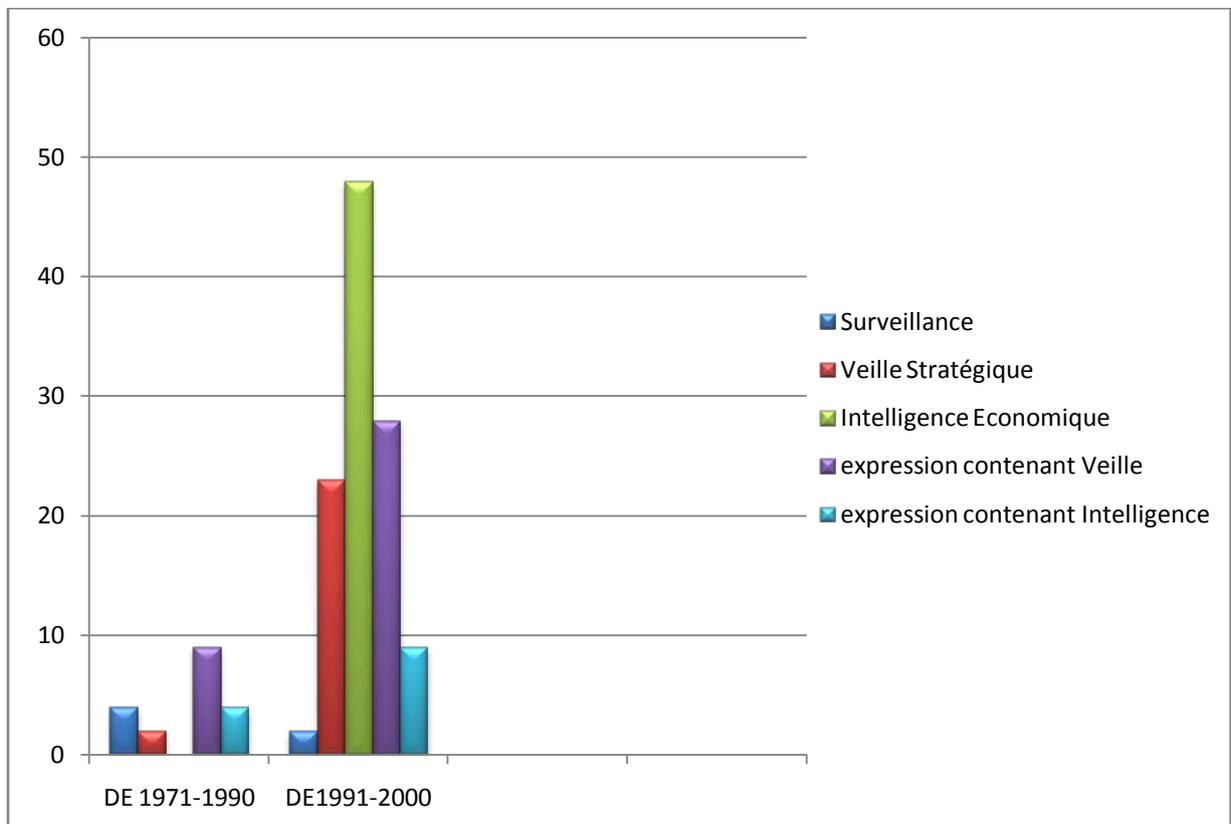


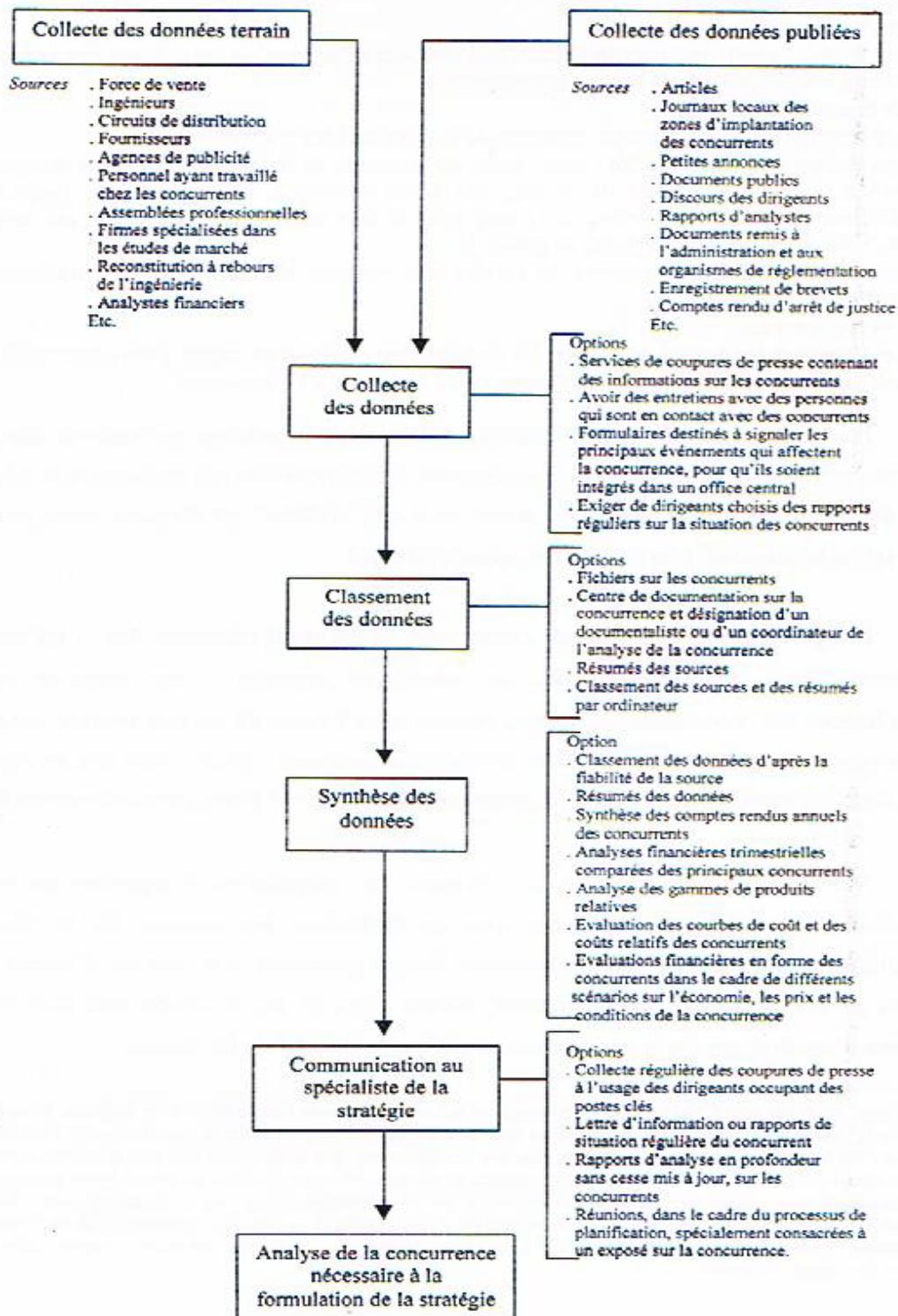
Fig.2. Les terminologies les plus utilisées dans les publications francophones.



Source : COHEN C, « surveillance de l'environnement de l'entreprise, la veille stratégique et l'intelligence économique : des concepts différents mais complémentaires. », Working Paper n° 598, mars 2000.

Annexe n° 04 :

Fig. 01 : les fonctions d'un système d'intelligence concurrentielle.



Source : PORETR M, « Choix stratégique et Concurrence », ECONOMICA, 1982, p 80-81.

Annexe n° 05 :**Tableau 01 :** liste des métiers et des compétences en intelligence économique.

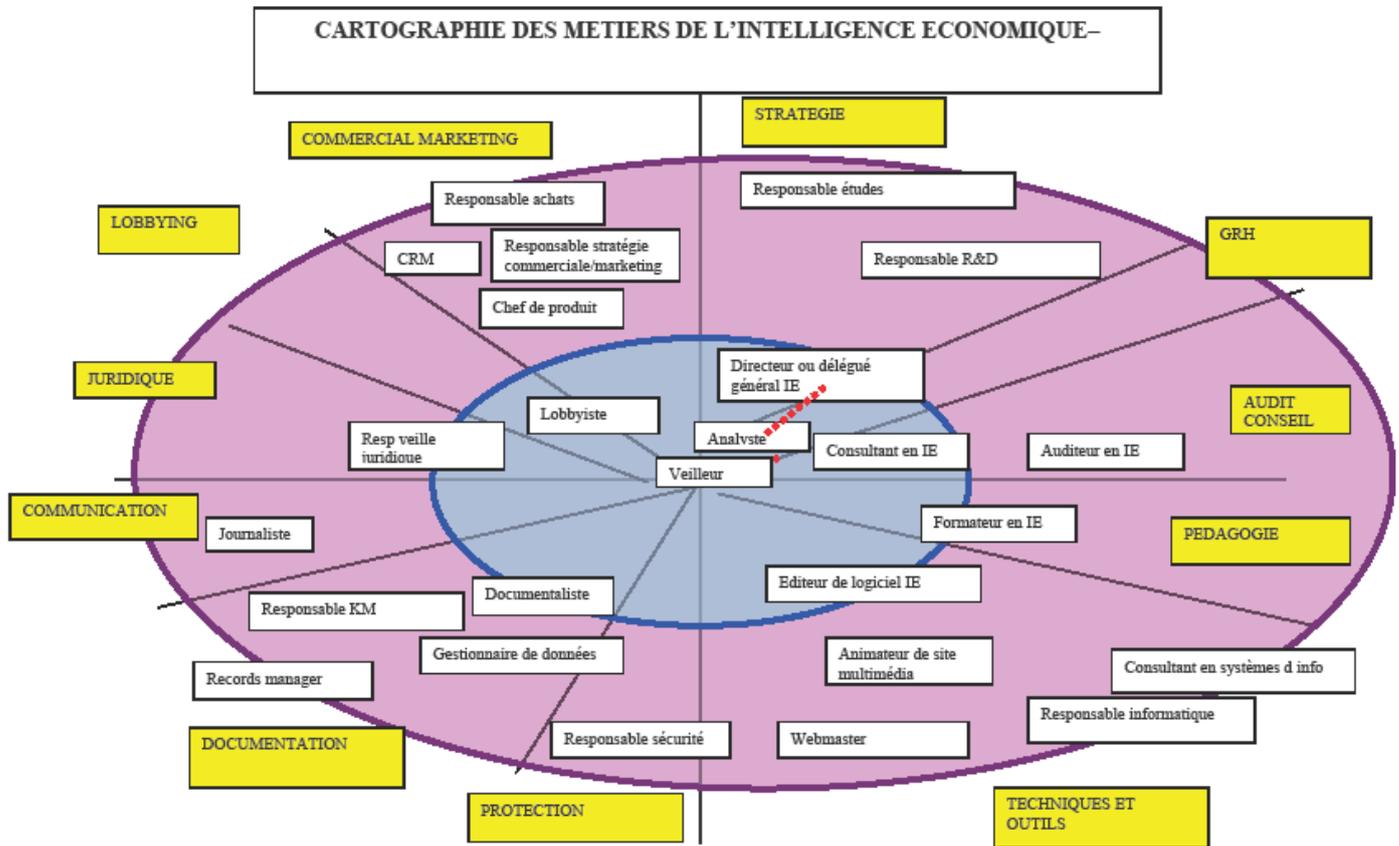
Métiers	Compétences
Formateur en intelligence économique	Enseignant en intelligence, ou professionnel de l'intelligence participant à temps plein ou partiel à la transmission des connaissances et de savoir-faire dans le cadre de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle continue.
Veilleur	Personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiatives, à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de recherche, de traduction, de mémorisation et de diffusion de l'information, écrite ou orale, dans un ou plusieurs domaines de compétences, le veilleur contribue à la performance, à l'innovation, à la prévention des risques et menaces et à la protection de l'organisation.
Analyste	Personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiatives, à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de validation, d'interprétation et d'analyse de l'information dans un ou plusieurs domaines de compétences. L'analyse contribue à l'innovation, à la prévention des risques et menaces et à la protection de l'organisation.
Auditeur en intelligence économique	Personne physique ou morale susceptible d'auditer l'intelligence collective d'une organisation ou d'un groupement d'organisations en se référant à une méthodologie reconnue par les signataires de la présente liste afin d'implanter ou de réorganiser un système d'intelligence.
Consultant en intelligence économique	Personne physique ou morale susceptible grâce à ses compétences de veilleur, d'analyste et dans la protection du patrimoine de conseiller des prises de décision dans les domaines relevant de l'intelligence.
Editeur de logiciel	Personne physique ou morale concevant et éditant des logiciels visant à favoriser le travail collectif des veilleurs, à collecter et à partager l'information utile.
Directeur ou responsable de l'intelligence économique	Personne physique bénéficiant d'une délégation de pouvoir générale et pluridisciplinaire chargée dans une entreprise de coordonner et d'organiser l'activité des veilleurs, des analystes et des réseaux afin d'aider à la décision à l'influence à la performance et à la protection de

	l'organisation.
Délégué général à l'intelligence économique	Personne physique exerçant les fonctions de directeur de l'intelligence dans un territoire, une administration ou un groupement d'organisations. (pôle de compétitivité, branche professionnelle, syndicat, agglomération de communes, etc.)
Lobbyiste	Personne physique ou morale capable de proposer ou de conduire des actions d'influence ou de contre influence dans les domaines relevant de l'intelligence.

Source : adapté par nos soins, de liste des métiers et des compétences de l'intelligence économique, 04 Septembre 2006, sous l'égide du haut responsable chargé de l'intelligence économique JUILLET A.

Annexe n° 06 :

Fig.01 : La cartographie des métiers de l'intelligence économique.

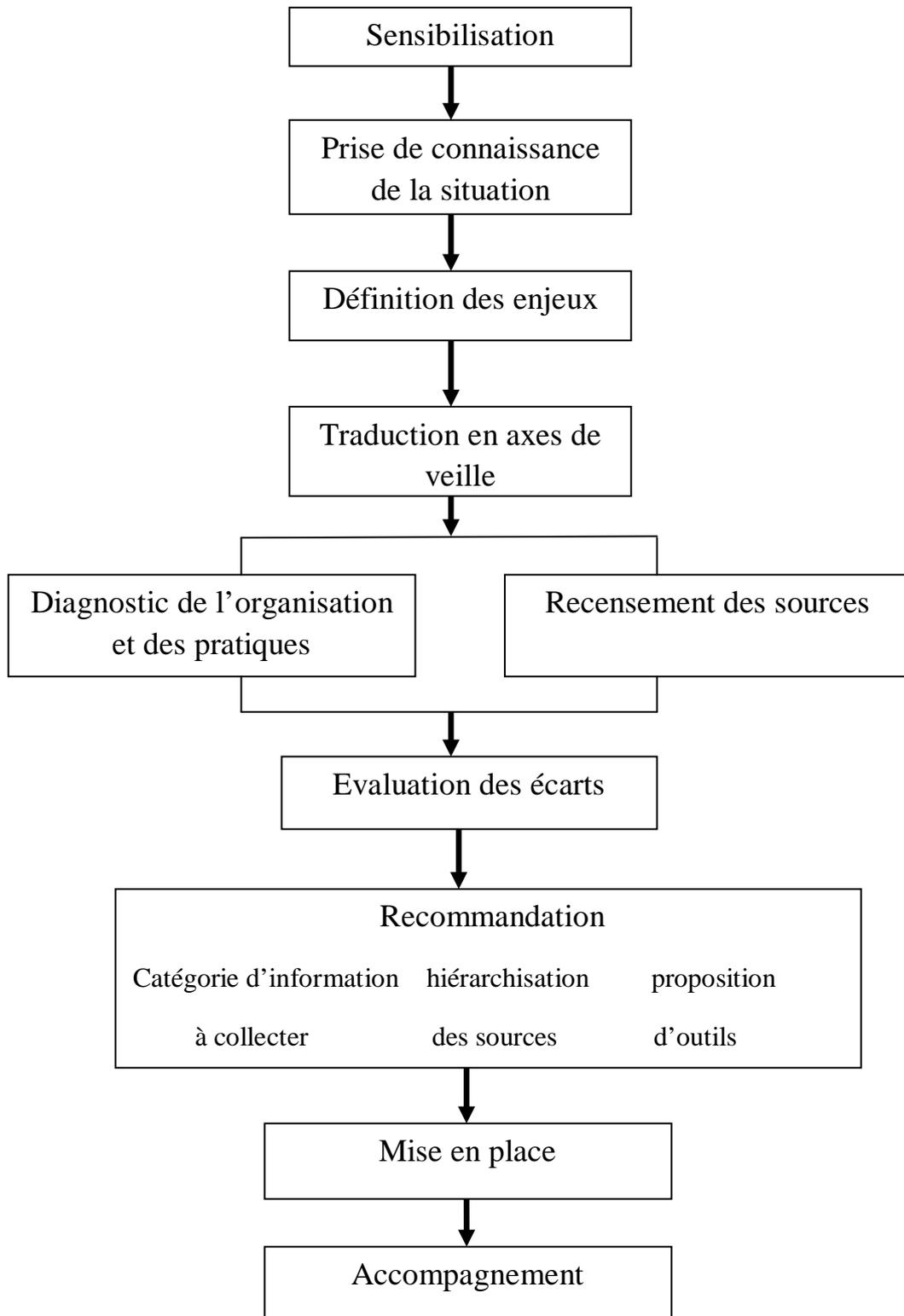


Annexe à la liste des métiers et des compétences de l'intelligence économique – septembre 2006 – réalisée par l'ADBS

Source : Liste des métiers et des compétences de l'intelligence économique- Septembre 2006- réalisé par l'ADBS.

Annexe n° 07 :

Fig. 01 : La mise en place d'un système de veille.



Source : la norme AFNOR *XP X50-053*, prestation de veille et prestation de mise en place d'un système de veille, 1998.

Annexe n ° 08 :**Tableau 01 :** Les colloques et séminaires sur l'intelligence économique en Algérie (2009-2012).

Colloque/ séminaire/ journée	Lieu	Dates
Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique (MIPI)	Oran_ Hôtel El Moudjahidine Oran_ Hôtel Président	19 janvier 2009 10 février 2009
Conférence Internationale des Technologies de l'Information et de la Communication	Sétif, Algérie	04-05 mai 2009
Colloque International sur l'Optimisation et les Systèmes d'Information	Annaba, Algérie	25-27 mai 2009
Journée d'information sur l'intelligence économique et la veille stratégique en direction des cadres des	Siège d' ALGEX-Alger	19 octobre 2009

institutions		
conférence « identifier les risques, anticiper les crises, et saisir les opportunités »	Alger, Algérie	16 mai 2010
Conférence sur la sécurité des Système d'Information	SUPINFO Nantes (3 rue d'Alger)	25 mai 2010
Colloque international « La RSE au Maghreb, entre contingences et mondialisation »	Université d'Oran	23 octobre 2010
4ème Assises de l'Intelligence Économique	Hôtel Sofitel, Alger, Algérie	14-15-16 Novembre 2010
conférence Sécurité des Système d'Information et intelligence économique	Cyber parc de Sidi Abdallah	13 janvier 2011
Une journée d'étude la présentation du manuel de formation en intelligence économique en Algérie.	hôtel El Djazair à Alger	08 février 2011
conférence sur les TIC	Université KASDI MERBAH, Ouargla	09-10 mars 2011

Colloque « la coordination des acteurs pour un développement durable de territoires euro-méditerranéens »	université de Bejaia AHMED MIRA	16-18 mai 2011
Séminaire National sur les ERP	l'hôtel Mercure Alger	06 juin 2011
journée thématique « Réseaux et les systèmes pour les applications critiques de surveillance » (RSACS11)	Institut national des télécommunications et des TIC Université d'Oran	22 -23 Juin 2011
Colloque International en Intelligence des Ressources Humaines	Alger, Algérie	10-11 octobre 2011
5^{eme} assise de L'IE	Alger, Algérie	01 novembre 2011
Conférence sur Les systèmes d'information géographique en Algérie	Dar El Hamra siège du CNRA	26 mars 2012
Atelier des systèmes décisionnels	Université Saad Dahlab – Blida	01-03 avril 2012
International Conference on Multimedia Information Processing	Faculté des sciences et technologies, université de mascara	09-11 avril 2012

colloque « intelligence économique et développement »	faculté des sciences économiques, Université BADJI Mokhtar de ANNABA	13-14 mai 2012
Colloque sur l'Optimisation et les Systèmes d'Information	la Faculté des Sciences et d'informatique Université Tlemcen	12-15 mai 2012
2nd International Symposium on Modelling and Implementation of Complex Systems	Constantine, Algérie	20-21 mai 2012
journée d'études sur l'intelligence artificielle	siège d'ALGEX, Algérie	26 juin 2012
International Conference on Advanced Communication and Information Systems	Algérie	12/13 Décembre 2012

Source : données regroupées par nos soins.

Annexe n° 09 : La déontologie de l'intelligence économique

La charte d'éthique de la FÉPIE

Préambule. L'adhésion aux dispositions de cette charte est une des conditions de l'inscription à la Fédération des professionnels de l'intelligence économique.

Article 1. *Les professionnels de l'intelligence économique s'engagent à respecter les termes de la présente charte.*

Article 2. *Les signataires de la charte s'engagent à n'avoir recours qu'à des moyens légaux dans l'exercice de leur profession, quel que soit le lieu d'application de leur activité.*

Article 3. *Les professionnels de l'intelligence économique s'engagent à ne pas porter atteinte aux intérêts fondamentaux de la France. Il leur revient d'informer leur clients lorsque l'exécution de la prestation demandée pourrait apporter préjudice aux intérêts supérieurs de la nation ; les termes de la mission doivent alors être modifiés ou la mission refusée.*

Article 4. *Les professionnels de l'intelligence économique s'engagent à n'accepter que des missions pour lesquelles ils disposent de la compétence professionnelle requise ou pour lesquelles ils sont en mesure de monter les équipes de travail répondant au besoin.*

Article 5. *Les signataires de la charte s'engagent à ne pas fournir que des informations accessibles par des moyens légaux. Ils ne délivrent et n'utilisent que des informations dont ils vérifient la véracité et la crédibilité de la source.*

Article 6. *Le contrat établi entre les parties comporte obligatoirement une clause de confidentialité concernant les informations et les données fournies par les clients et celles recueillies à son profit au cours de la mission.*

Article 7. *Les signataires de la charte s'engagent à respecter l'image de leur profession, s'ils s'abstiennent de toute pratique pouvant lui porter préjudice.*

Article 8. *Les professionnels de la Fédération s'engagent à ne pas travailler pour deux sociétés concurrentes sur des problématiques similaires risquant d'entraîner un conflit d'intérêt.*

Source : MOINET N et MARCON C, « L'intelligence économique », DUNOD, 2006, p 87.

Le code d'éthique de la SCIP USA

- 1. S'efforcer continuellement d'augmenter le respect et la reconnaissance pour la profession au plan local, régional et national.*
- 2. Remplir ses obligations avec zèle et diligence tout en maintenant un très haut niveau de professionnalisme et en évitant les pratiques non éthiques.*
- 3. Adhérer loyalement à, et respecter, la politique, les objectifs et les consignes de son entreprise.*
- 4. Se soumettre à toutes les lois locales, régionales ou fédérales en remplissant ses obligations.*
- 5. Révéler avec précision toute information pertinente, y compris l'identité du professionnel et de son organisation avant toute interview.*
- 6. Respecter complètement toutes les demandes de confidentialité.*
- 7. Promouvoir et encourager le respect total avec ses standards éthiques, dans son entreprise et au sein de toute la profession.*

Source : BLOCH A, « L'intelligence économique », 2éd, ECONOMICA, 1999, p 24.

Annexe n° 10 :

Tableau 01 : Les fonctions de l'intelligence compétitive et les critères correspondants.

Fonctions	Critères
Maîtrise du patrimoine scientifique et technologique et des savoir-faire	<ul style="list-style-type: none">- Identification des savoir et des savoir-faire- Connaissance du droit, des règles et des normes de propriété industrielle et immatérielle- Application des règles de sûreté et sécurité industrielle- Maîtrise des technologies de l'information- Conscience de coût de l'information
Détection des opportunités et menaces	<ul style="list-style-type: none">- Anticipation du risque- Maîtrise des techniques de veille- Perception de la réalité des rapports de force- Recensement des complémentarités- Capacité de détection des réseaux- Capacité de déploiements offensifs
Coordination des activités	<ul style="list-style-type: none">- Sens du dialogue- Culture collective de l'information- Capacité de mobilisation des réseaux
Pratiques d'influence	<ul style="list-style-type: none">- Maîtrise des techniques de guerre d'information- Valorisation de l'information- Investissement dans l'information- Appropriation des réseaux de l'information

Source :

www.l'intelligenceetstrategieentreprise.etatdelaquestionetpratiques.enA17

Ouvrages

- **ACHARD P**, « La dimension humaine de l'intelligence économique », LAVOISIER, 2005.
- **ACHARD P** et **BERNAT J-P**, « Intelligence économique : mode d'emploi », ADBS, 1998.
- **AUDGIER M**, **COULON G** et **RASSAT P**, « L'intelligence économique un nouvel outil de gestion », MAXIMA, 2003.
- **BALMISSE G**, « Guide des outils de knowledge management », VUIBERT, 2006.
- **BAUMARD P**, « Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels », MASSON, 1991.
- **BAUMARD P**, « Analyse stratégique », DUNOD, 2000.
- **BERNAT J-P**, « L'intelligence économique : co-construction et émergence d'une discipline via un réseau humain », LAVOISIER, 2008.
- **BESSON B** et **POSSIN J-C**, « Du renseignement à l'intelligence économique », 2^e édition, DUNOD, 2001.
- **BLOCH A**, « L'intelligence économique », 2^e édition, ECONOMICA, 1999.
- **BOUFOUR A**, « Le management des ressources immatérielles », DUNOD, 1998
- **BOURNOIS F** et **ROMANI P-J**, « L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises Françaises », ECONOMICA, 2000.
- **BOUZIDI A**, « Economie Algérienne: Eclairages », EDITIONS ANAG, 2011.
- **BRUTE DE REMUR D**, « Ce que intelligence économique veut dire », les éditions d'ORGANISATIONS, 2006.
- **CHARREAUX G**, **JOFFRE P** et **KOENIG G**, « Les grands auteurs en management » 2^e édition, EMS Management & Société, 2009.
- **COGGIA V**, « Intelligence économique et la prise de décision dans les PME », L'HARMATTAN, 2009.
- **COSTA N**, « Veille et Benchmarking », ELLIPSES, 2008.
- **D'AVENI R**, « Hyper-compétition », VUIBERT, 1995.
- **DEBRA M. AMIDON**, « Innovation et management des connaissances », éditions d'ORGANISATION, 2001.
- **DELBECQUE E** et **PARDINI G**, « les politiques d'intelligence économique », PUF, 2008.

- **DESGARDINS B**, « Le nouvel environnement international », DUNOD, 1997.
- **DIBIAGGIO L** et **MESCHI P-X**, « Le management dans l'économie de la connaissance », PEARSON, 2010.
- **DUHARD N** et **ALLAIN-DUPRE P**, « Les armes secrètes de la décision », GUALINO EDITEUR, 1997.
- **FARNEL F-J**, « Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention », édition d'ORAGANISATION, 1994.
- **FORAY D**, « L'économie de la connaissance », LA DECOUVERTE, 2000.
- **GUILHON A**, « Intelligence économique dans les PME : visions éparses, paradoxes et manifestations », L'HARMATTAN, 2004
- **HAMEL G** et **PRAHALAD C-K**, « La conquête du futur », DUNOD, 2005.
- **HARBULOT C**, « La France en guerre économique, plaidoyer pour un Etat stratège », VUIBERT, 2008.
- **HASSID L**, **JAQUEGUSTAVE P** et **MOINET N**, « Les PME face au défi de l'intelligence économique, le renseignement sans complexe », DUNOD, 1997.
- **HELFER J-P**, **KALIKA M** et **ORSONI J**, « Management, stratégie et organisation », 6^{ème} édition, VUIBERT, 2006.
- **HERMEL Laurent**, « Maitriser et pratiquer ...veille stratégique et intelligence économique », 2^e édition, AFNOR, 2007.
- **JAKOBIAK F**, « Pratique de la veille technologique », les éditions d'ORGANISATION, 1990.
- **JAKOBIAK F**, « L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser », Editions d'ORGANISATION, 2004.
- **JAKOBIAK F**, « De l'idée au produit : veille- R&D- Marché », éditions d'ORGANISATION, 2005.
- **LEMAIRE J-P**, « Stratégies d'internationalisation », DUNOD, 1997.
- **LEROY F**, « La concurrence entre affrontement et connivence », VUIBERT, 2002
- **LEROY F**, « Les stratégies de l'entreprise », 3^e édition, DUNOD, 2008.
- **LEROY F** et **YAMI S**, « Stratégie de coopération, rivaliser et coopérer simultanément », DEBOECK, 2010.
- **LESCA H**, « Structure et système d'information, facteurs de compétitivité de l'entreprise », 2^{ed}, MASSON, 1986.
- **LESCA H** et **KRIAA MEDHAFFER S**, « L'animation de la veille stratégique », LAVOISIER, 2010.

- **LEVET J-L**, «Les pratiques de l'intelligence économique », 2^{ème} édition, ECONOMICA, 2008.
- **MARCH J-G**, «Décisions et organisations », Les éditions d'ORGANISATION, 1988.
- **MARCON C**, « Analyse de réseaux en intelligence économique : éléments pour une approche méthodologique », dans « Actions et méthodes d'intelligence économique », édition ESKA, 2007.
- **MARCON C** et **MOINET N**, « L'intelligence économique », DUNOD, 2006.
- **MARTINET B** et **MARTI Y-M**, « L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise », Les éditions d'ORGANISATION, 1995.
- **MARTINET B** et **MARTI Y-M**, « L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information », 2^e édition, Les éditions d'ORGANISATION, 2001.
- **MASSE G** et **THIBAUT F**, « Intelligence économique : un guide pour une économie de l'intelligence », DEBOECK, 2001.
- **MATHE J-C**, « Analyse et management stratégique », L'HARMATTAN, 2010.
- **MEIER O**, « Diagnostic stratégique », DUNOD, 2005.
- **MELBOUCI BELHOUT L**, « Economie de l'entreprise algérienne », EDITIONS EL-AMAL, 2009.
- **METAIS E**, « Stratégie et ressources de l'entreprise », ECONOMICA, 2004.
- **MOINET N** et **DESCHAMPS C**, « La boîte à outils de l'intelligence économique », DUNOD, 2011.
- **NALEBUFF B** et **BRANDENBURGER A**, « Co-opétition », DOUBLEDAY, 1996.
- **NONAKA I** et **TAKEUCHI H**, avec la contribution de INGHAM M, « La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante », DEBOEK, 1997.
- **NONJON A** et **DALENNE P**, « Mondialisation, genèse, acteurs et enjeux », ELLIPSES, 2004.
- **NORLAIN B** et **LA SPIRE L-T**, « L'intelligence économique au service de l'entreprise », EDITIONS PUBLISUD, 1999.
- **PATEYRON E**, « La veille stratégique », ECONOMICA, 1998.
- **PENROSE Edith**, "The theory of the growth of the firm", OXFORD, 1995.

- **PERRINE S**, « Intelligence économique et gouvernance compétitive », La Documentation Française, 2006.
- **PLANE J-M**, « Théorie et management des organisations », 2^e édition, DUNOD, 2008.
- **PORTER M**, « Choix stratégique et Concurrence », ECONOMICA, 1982.
- **REIX R**, « Systèmes d'information et management des organisations », VUIBERT, 1995.
- **REVELLI C**, « Intelligence stratégique sur internet », 2^e édition, DUNOD, 2000.
- **SALLES M**, « Stratégies des PME et intelligence économique », ECONOMICA, 2003.
- **SALMON R** et **DE LINARES Y**, « L'intelligence compétitive : une combinaison subtile pour gagner ensemble », ECONOMICA, 1997.
- **TABATONI P**, « Les systèmes de gestion: politiques et structures », Presse Universitaires de France, 1975.
- **THIETART R A**, « La stratégie d'entreprise », 2^e édition, EDISCIENCE international, 1996.

Articles

- **ANSOFF H I**, “Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals.”, California Management Review, n° 2, VOL XVIII, winter 1975.
- **ARREGLE J-L**, « Analyse ressource based et identification des actifs stratégiques », Revue Française de Gestion, n° 108, Mars- Avril 1996.
- **BIENAYME A**, «Trois essais en économie industrielle », Cahiers de Recherche EURISCO, n° 2002-11.
- **BOUROUBI M**, « La pratique de l’IE en Algérie : réelle volonté de mise en œuvre ou effet de mode », Veille Magazine, Novembre et Décembre 2008
- **BRODY R**, « Issues in defining competitive intelligence: an exploration”, Journal of Competitive Intelligence and Management, volume 4, n° 3, 2008.
- **BUCHDA S**, “Rulers for business intelligence and competitive intelligence: an overview and evaluation of measurement approaches”, Journal of Competitive Intelligence and Management, Volume 4, Number 2, 2007.
- **CERQUI DANIELA**, « La société de l’information entre technologies de la communication et technologies du vivant : l’immortalité par la maîtrise du code », Revue Européenne des Sciences Sociales, XL-123, 2002.
- **CLARET N** et **MANDEZ A**, « Le diagnostic de la capacité stratégique », Revue des Cas en Gestion, n°1, 2^{ème} Semestre 2009.
- **COLLETIS G**, « Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ?», Revue d’Intelligence Economique, 1, 1997.
- **DUSSAUGE P** et **RAMANANTSOA B**, « Technologies et stratégie », Harvard L’Expansion, été 1986.
- **DUTRAIVE Véronique**, « Économie fondée sur la connaissance et théories récentes de la firme », Revue de l’Economie Industrielle, n° 124, 4^e trimestre 2008.
- **FARINAZ FASSA**, « Société de l’information : quel savoir pour quel avenir ? », Revue Européenne des Sciences Sociales, XL-123, 2002.
- **GIOVANNI BUSINO**, « Les sciences sociales et les défis de la mondialisation », Revue Européenne des Sciences Sociales, XLIV-1134, 2006.

- **HAMEL G** et **PRAHALAD C-K**, « Strategic intent », Harvard Business Review, May –June 1989.
- **HARBULOT C** et **BAUMARD P**, « Perspective historique de l'intelligence économique », Revue d'Intelligence Economique, 1997.
- **HARDY M**, « Le concept français d'intelligence économique : histoire et tendances », Working Paper sic_00646467, Novembre 2011.
- **HAZAR MAICHE**, « Djezzy, Mobilis et Nedjma, valeurs et identités : lecture sémiotique des logos », Magazine Synergies Algérie, n°14-2011.
- **KOENIG G**, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1994.
- **LEROY F**, « L'affrontement dans la relation de concurrence », Revue Française de Gestion, n° 148, 2004.
- **LEROY F** et **SALVETAT D**, « Coopétition et intelligence économique », Revue Française de Gestion, n° 176, 2007.
- **LUHN H-P**, « A business intelligence system », IBM Journal, October 1958.
- **MACK MANFRED**, « l'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur », Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1995.
- **MACK MANFRED**, « L'apprentissage en équipe », L'Expansion Management Review, Mars 1999.
- **MASSE G et al**, « Les fondements de l'intelligence économique : réseaux & jeu d'influence », Market Management, Vol 06, 2006.
- **MOINET N**, « De l'information utile à la connaissance stratégique : la dimension communicationnelle de l'intelligence économique », Revue Communication et Organisation, 35, 2009.
- **NIOCHE J-P** et **TARONDEAU J-C**, « Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques », Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1998.
- **PAILLIART ISABELLE**, « La société de l'information : une société contradictoire ? », Revue Européenne des Sciences Sociales, XL-123, 2002.
- **PRAX J-Y**, « Le management des connaissances : des concepts aux expériences, des expériences à la méthode », Communication et Organisation, n°13, 1998.
- **PORTER M**, « What is strategy? », Harvard Business Review, November-December 1996.

- **Roy P**, « Les stratégies de renforcement du leadership de marché : stabiliser ou perturber la concurrence », Revue Française de Gestion, n° 148, 2004.
- **ROY P** et **LAURENCE LEHMANN-ORTEGA**, « Les stratégies de ruptures, synthèse et perspectives », Revue Française de Gestion – N° 197, 2009.
- « Investissement numérique : la new économie », L'Eco Magazine, n° 32, du 1^{er} au 15 décembre 2011

Conférences et colloques :

- **ABDALLH FARAH** et **WADHWA ANU**, « Collaborating with your rivals: identifying sources of cooperative performance », Conference CBS-Copenhagen Business School, DENMARK, JUNE 17-19, 2009.
- **BENSBAA F**, « Les organisations ne peuvent plus ignorer l'intelligence économique », 5ème Assises de l'Intelligence Économique VIP Group, Alger Esplanade du Sofitel, 27 et 28 novembre 2011, p 25.
- **BERTHOD O**, « Intelligence économique, Information et Compétitivité : les enseignements de l'école autrichienne », Actes de Colloque Intelligence économique & Compétition Internationale, 16 Novembre 2006.
- **HARBULOT C** et **BAUMARD P**, « Intelligence économique et stratégies des entreprises : une nouvelle donne stratégique », V Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, 14 Mai 1996.
- **HUSSEIN SAID** et **SALLES MARYSE**, « Une classification des besoins en Intelligence Economique », Communication à la Conférence IERA (Intelligence Economique : Recherche et Applications), NANCY, France, 14 -15 Avril 2003.
- **KADRI-MESSAID A**, « Gouvernance des institutions et intelligence économique », Colloque International organisé à Alger par l'Université de la Formation Continue – UFC, 14-15-16 juin 2008.
- **KADRI-MESSAID A**, « Transfert de technologie, innovation et IE: comment approcher le cas de l'Algérie », Colloque International et le Knowledge Management, ALGER Mai 2010.
- **KADRI-MESSAID A** et **SAADI S**, « La veille stratégique ou la nécessité de maîtriser l'environnement informationnel par les entreprises algériennes », SIIE Djerba TUNISIE, 2012.
- **LARIVET S**, « Intelligence économique : acception française et multi dimensionnalité », Xe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 Juin 2001.
- **LARIVET S**, « L'intelligence économique: étude de cas d'une pratique managériale accessible aux PME », 8^e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 25, 26, 27 octobre 2006.
- **LARIVET S** et **BROUARD F**, « Stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de veille stratégique », 5^e Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 4-5 Octobre 2007.

- **LEVET J-L** et **PATUREL R**, « L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique », Vème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 Mai 1996.
- « L'intelligence économique comme pilier majeur des stratégies modernes du développement de l'entreprise », 1ères rencontres internationales sur l'intelligence économique et les besoins du développement, Annaba, 12 Mai 2012.
- Résumé du discours de **JUILLET A**, Colloque « Intelligence économique et pôles de compétitivité », Avignon, 11 Mai 2006.

Etudes, rapports et thèses :

- **AMABLE B** et **ASKENAZY P**, « Introduction à l'économie de la connaissance », Contribution pour le rapport UNESCO *Construire des sociétés du savoir*, 2004.
- **Atelier 3**, « Les expériences et dispositifs d'intelligence économique en Algérie », Colloque International « Gouvernance des institutions et intelligence économique », Alger, 14-15 et 16 Juin 2008.
- **BERARD C**, « Les processus de décision dans les systèmes complexes », Thèse de Doctorat soutenue Novembre 2009, Université Paris-Dauphine.
- **BOUKHROUF B**, « Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes, illustration par les cas : Algérie Telecom, Sonelgaz et Sidal », Mémoire de Magistère, soutenue Janvier 2011, Université MAMMERI Mouloud.
- **CARAYON B**, « intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale », La documentation française, 2003.
- **Commissariat général du plan**, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », la documentation française, 1994.
- **DONALD G Mc FETRIDGE**, « La compétitivité : notions et mesures », Document hors série n° 5, Département économique, Université CARLETON, Avril 1995.
- **Dossier Algérie**, « Les communications électroniques en Octobre 2010 », Lettre de Veille Internationale Télécoms-Internet-ME/UBIFRANCE-N°91-Octobre 2010.
- **DRIR M**, « Le management d'entreprise au service de la gestion des villes », dans le projet de recherche M 00520060050, intitulé INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET MANAGEMENT TERRITORIAL, 2008, Université MAMMERI Mouloud.
- **e-Commission**, « e-Algérie 2013 », Synthèse, Décembre, 2008.
- **EPAILLARD P**, « Intelligence économique : mode d'emploi », Chambre de Commerce et d'Industrie de SAUMUR, 29 avril 2006.
- **GUEDOU B** (DGTPE) et **LELARGE C** (INSEE), « Impact macro et microéconomiques des technologies de l'information et de la communication », Mission pour l'économie numérique, Rapport du Groupe de Travail, 2006.
- **JAYAWARDINA A**, fiche de lecture de l'ouvrage de **KOENIG G**, « Management stratégique », n° **04-32491**, Juin 2005.

- **LEVY M et JOUET J-P**, « L'économie de l'immatériel, la croissance de demain », Rapport de la Commission sur l'Economie de l'Immatériel, 2006.
- **MATMAR D**, « La veille technologique adaptée aux entreprises algériennes », Thèse de Doctorat, soutenue en 2008, Université MAMMERI Mouloud.
- Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement « Manuel de formation en Intelligence Economique en Algérie », Document de référence, Septembre 2010.
- **Rapport** présenté par MANGEREAU.R, « Intelligence économique risques financiers et stratégies des entreprises », 2006, deuxième partie rapport présenté au nom de la section des finances.
- **Rapport DU G.D.S. N°1**, « Entreprises et intelligence économique : quelle place pour la puissance publique », IHESI – 14ème SNE, Juin 2003.
- **ROUAULT P**, « Analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes », Rapport, Octobre 2010.
- **SEGUENI Fadhila**, « L'analyse de la démarche de knowledge management au sein de l'entreprise publique Algérienne, cas de l'entreprise SONATRACH », thèse de magistère, 2011, Université MAMMERI Mouloud.
- L'Union Internationale des Télécommunications, « Adoption et perspectives des TIC dans la région des Etats Arabes » Sommet Connecter le monde arabe 2012 : connecter ceux qui ne le sont pas encore à l'horizon 2015, 2012.

Sites internet

- **ARPT**, « Observatoire de la téléphonie en Algérie », www.arpt-querevientlapr%C3%A9rogativefixerleseuilledespartsdemarch%C3%A9-%C2%BB.html
- **BOIZARD O**, « Veille ou intelligence économique : faut-il choisir ? », <http://isdm.univ-tln.fr>
- **BOUYAHYAOUI N**, « Intelligence économique et veille stratégique a l'affût des frémissements de l'économie », Écrit par Amine Lahlou Dimanche, 06 Novembre 2011, <http://ie%20pdf/552-dr-nacerbouyahiaoui-expert-consultant-international-qintelligence-economique-et-veille-strategique-a-laffut-des-fremissements-de-leconomieq.html>
- **CLERC P**, « Intelligence économique : enjeux et perspective », encyclopedia Universalis, 1995, <http://www.universalis-edu.com/private/article.aspn?nref=UN95029>
- Conseil National Economique et Social, www.cnes.dz
- **EVELYNE R** et **CATHERINE T**, « L'articulation compétences individuelles/ compétences stratégiques : vers une solution de gestion intégrée des compétences », Revue Interventions Economiques, n° 40, 2009, <http://interventionseconomiques.revues.org/134>
- **KENDEL H**, « l'intelligence économique, peut-elle contribuer à la relance de l'économie algérienne ? », <http://isdm.univ-tln.fr/pdf/isdm34>
- **KENDEL H**, « La mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie », <http://isdm.univ-tln.fr/pdf/isdm33>
- « Les lobbies: au cœur de la gouvernance Européenne », <http://www.local.attac.org/paris12/>
- **MAYARD A**, « Opérateurs algériens : parts de marché et popularité sur les réseaux sociaux », 31 Juillet 2013, <http://www.algerie-focus.com/blog/2013/10/nedjma-djezzy-mobilis.dz>
- **OUBRICH M** et **CANSELL P**, « L'intelligence économique, un processus de création de connaissance dans les entreprises : états des lieux et perspectives », <https://www.ojs.hh.se.org/fv-123aspx>.
- Statistiques trimestrielles de la veille téléphonie mobile, Juillet-Septembre 2012, <http://www.mediamarketing-dz.com>
- **RAYANE**, « l'Algérie en retard dans l'intelligence économique », www.Algérie-dz.com
- www.algérietélécom.dz
- <http://www.arpt.dz>

- <http://www.djazairess.com/fr/liberte/207343>
- www.djezzy.dz
- <http://www.djezzy.com/propos/historique.asp>
- www.1jour1actu.fr
- www.mobilis.dz//résultats2012.com
- http://www.mobilis.dz/communique_persse.php?atmAction=2&Annee=2013&Id_Communique=340
- <http://www.nedjma.dz>
- <http://presse213.blogspot.com/2013/07/le-p-dg-de-mobilis-presente-le-bilan-du.html>
- www.scip/intelligence.com/Competitive_intelligence2007
- www.skype.com
- www.ufc.dz.com