

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES DE GESTION, SCIENCES ECONOMIE ET DES
SCIENCES COMMERCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES



Mémoire



En vue de l'obtention du diplôme
de Master en sciences commerciales

Option : Marketing et Management des entreprises

Thème

**L'intelligence économique et veille stratégique au sein
de PME IAGM**

carrelage monocouche, Freha, Tizi ousou

Réalisé par :

- **HAKEM Karima**
- **OUIDJA Farida**

Dirigé par :

- **Mr MADOUCHE Yacine**

Encadré par :

- **Mr IZERKHEF Sofiane.**

Année universitaire : 2014-2015

Remerciements

Nous remercions Mr Madouche Yacine notre promoteur, qui a accepté de diriger ce mémoire, pour la confiance qui nous accordé, les conseils qu'ils nous apporté pour ce projet de mémoire.

Mes remerciements s'adressent également à Mr Izarekhfaouene Sofiane notre encadreur et le gérant de l'entreprise IAGM carrelage Mono couche qui a accepté de nous recevoir pour partager son expérience et ses connaissances dans le domaine.

Nous remercions tous les enseignants qui ont accepté s d'être les membres de jury et les enseignant de la promotion Master Marketing et Mangement des entreprise s 2013 -2015.

Enfin un grand merci pour les membres de jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

- ✓ *Mes chers parents*
- ✓ *Mes sœurs et leurs maris et leurs enfants : Hakima et son mari Mohend et son fils, Daya et son mari Karim et ses enfants, Assia et son mari Azzedine et ses enfants.*
- ✓ *Mes frères : Omar, Tarik, Aheène, Marzouk, Juba, Et Hadi.*
- ✓ *Ma grande mère*
- ✓ *Mes amis*
- ✓ *Toutes personne qui m'a soutenu de proche ou de loin.*
- ✓ *Et toute la famille Ouidja*

Farida. ©

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- Mes chers parents

- Mes sœurs et mon frère

- Mes cousines et mes cousins

- Toute personne qui ma soutenu pour faire ce travail

- Toute la famille

Karima. H

Sommaire

SOMMAIRE

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Intelligence économique et veille stratégique	
Introduction	6
Section 1 : Information et prise de décision.....	6
Section 2 : Approche historique et conceptuelle de l'intelligence économique et veille stratégique.....	21
Section 3 : Les enjeux de l'intelligence économique et veille stratégique.....	31
Conclusion	45
Chapitre II : L'intelligence économique au sein des PME	
Introduction	46
Section 1 : Approche conceptuelle sur les PME.....	46
Section 2 : Les caractéristiques et les spécificités des PME.....	58
Section 3 : Les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein des PME.....	68
Conclusion.....	77
Chapitre III : Les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein de la PME Algérienne	
Introduction	78
Section 1 : La présentation de l'organisation d'accueil IAGM.....	79
Section 2 : Méthodologie de la recherche.....	82
Section 3 : Les pratiques de l'intelligence économiques et veille stratégique au sein dela PME IAGM.....	87
Conclusion	94
Conclusion générale.....	95
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

Aujourd'hui l'environnement des entreprises est caractérisé par la mondialisation des marchés, le développement technologique, la complexité des relations, la multiplicité des acteurs, l'augmentation des opportunités et la multiplication des risques et des incertitudes. Ce contexte a entraîné un accroissement important du volume des informations, ce qui pose pour l'entreprise surtout pour une PME le problème d'obtenir rapidement des informations utiles et pertinentes pour répondre à des situations actuelles ou pour anticiper d'autre.

L'information apparaît comme une matière première et un outil stratégique de plus en plus indispensable pour la compétitivité des entreprises.

La croissance exponentielle de la masse d'information crée des opportunités mais génère en même temps des incertitudes, l'entreprise doit s'adapter à ce contexte pour ce maintenir et se développer. Il est évident pour elle de rechercher de nouveaux moyens pour faire face aux défis posés par l'instabilité de son environnement et l'abondance de l'information.

Sous ces contraintes, les informations doivent être collectées, interprétées et mises à la disposition des utilisateurs qui en ont besoin. La demande de l'intelligence économique et veille stratégique. Peuvent y contribuer allant de l'identification du problème jusqu'à la mise en place des indicateurs nécessaires à la résolution.

L'intelligence économique fournit une compréhension fine de l'environnement d'une entreprise en utilisant les informations internes et externes auxquelles elle a accès. Cette compréhension est destinée à aider les responsables à prendre des décisions stratégiques. Ceci explique l'importance et l'utilité de ce nouveau concept qui commence à prendre une place dans les activités des entreprises surtout les petites et moyennes entreprises PME.

L'activité de veille est pourtant parfaitement légale et revêt une importance croissante dans le pilotage des petites et moyennes entreprises.

Une PME qui dispose d'un système d'intelligence économique, et veille stratégique efficaces possède un avantage concurrentiel majeur, un facteur de compétitivité, voire un facteur clé de succès pour certaines PME particulièrement menacées.

En effet, l'intelligence économique et veille stratégique permet de détecter les menaces et les opportunités, de satisfaire le besoin d'information et de connaissance et d'aider à la prise de décision et d'améliorer la compétitivité d'une PME.

La maîtrise des informations est devenue donc un facteur clé de succès pour la compétitivité d'une PME. Cela nécessite une structure organisationnelle des moyens humains, techniques et financiers.

Le choix et intérêt de thème :

Parmi les raisons qui ont motivé le choix de notre thème :

- 1- L'importance des PME dans la dynamique de relance économique et leurs caractéristiques en terme : de réactivité, créativité, de compétitivité et de performance.
- 2- La complexité de la problématique de l'intelligence économique et la veille stratégique au sein des PME.
- 3- Le nombre limité des recherches dédiés à la PME, sachant bien que 90% des entreprises en monde sont des PME et que parmi tous les travaux de recherches sur les entreprises sauf 10% de ces travaux concernent la catégorie des PME.
- 4- L'essor de la concurrence sur le marché.
- 5- Absence de l'accès à l'information.
- 6- L'importance de l'intelligence économique et veille stratégique au sein des PME.

Notre principale problématique s'inscrit dans ce cadre et se fonde sur la question suivante :

Les petites et moyennes entreprises (PME) pratiquent-elles de l'intelligence économique et veille stratégique ?

Les sous-questions :

- **Quelle sont les pratiques de l'intelligence économique et de veille stratégique au sein des PME ?**
- **L'intelligence économique et veille stratégique tels qu'ils sont répond-t-elles aux besoins des PME ?**
- **Quelle est l'importance accordée à l'intelligence économique et veille stratégique au sein des PME?**

Nous nous limitons dans ce travail à l'identification des pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein des petites et moyennes entreprises.

Notre étude portera, au sein des PME sur :

- L'importance accordée à l'intelligence économique et veille stratégique des petites et moyennes entreprises.
- La présentation du système d'information et prise de décision
- L'identification de la démarche appliquée.
- L'évaluation du système d'intelligence économique et veille stratégique par rapport aux besoins des PME

Présentation de la méthodologie adaptée :

Pour répondre à la problématique posée, nous allons procéder par une enquête (enquête par des questions ouvertes avec le gérant de l'entreprise et quelques responsables au sein de l'entreprise IAGM carrelage mono couche, face à face).

Pour bien mener notre travail de recherche nous avons procédé en deux chapitres théoriques et un chapitre pratique.

Dans les deux chapitres théoriques : aura pour objet l'étude de système d'information et prise de décision, des approches conceptuelle et historique de l'intelligence économique et veille stratégique, et leurs enjeux et fonctions au premier lieu.

En second lieu, l'approche conceptuelle des PME, leurs caractéristiques et spécificités, à la fin les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein des PME.

Dans le chapitre pratique : à son tour portera sur l'étude empirique (pratique) des pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein de la PME IAGM carrelage monocouche, Fréha, Tizi-Ouzou.

Il s'agit de :

- La présentation de l'entreprise IAGM : présentation et organigramme.
- Méthodologie de recherche suivie (entretiens avec des questions ouvertes sur le thème étudié, face à face)
- Identifier les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein de la PME IAGM carrelage Mono couche Fréha, Tizi-Ouzou.

Objectif du l'étude :

- ✓ Faire ressortir les aspects essentiels de l'intelligence économique et de la veille stratégique et son importance pour une PME.
- ✓ Évaluation des pratiques de l'intelligence économique et de la veille stratégique au sein des PME.
- ✓ Saisir les opportunités des PME Algériennes et comment évaluer leurs positions concurrentielles pour prendre plus de part de marché.

Chapitre I :
***Intelligence
économique et veille
stratégique***

L'intelligence économique et veille stratégique, en tant que recherche d'information et exploitation avec un objectif économique, existent depuis très longtemps. Dans l'histoire, L'intelligence économique et veille stratégique sont souvent étés liées aux l'exploration, au commerce et aux informations ramenée par les explorateurs et les commerçants les récits de voyage ont constitue des mines d'information importantes pour les entreprises et les gouvernements. Cette quête de l'information ainsi que la recherche de leurs maitrises va connaitre une évolution au cours des siècles jusqu'à notre époque ou elles vont prendre la dénomination de compétitivité intelligence. Comment sont-t-elles évoluées dans le temps ?, comment peut-on définir ?, Dans ce chapitre, nous allons étudier, dans la première section l'information et prise de décision (système d'information), dans la deuxième section L'approche l'historique et conceptuelle des deux concepts **intelligence économique et veille stratégique**, dans la troisième section les enjeux des deux concepts.

Section1: Information et prise de décision (Système d'information)

Dans cette section, nous mettons l'accent sur les types d'information, son rôle dans la performance économique de l'entreprise, les sources et les besoins en information, le traitement, la mémorisation et sécurisation de l'information.

1- Définition :

« Nous vivons les prémices de l'ère de l'information, cette situation est marquée par la suppression d'énormes flux d'information dans notre vie quotidienne » **F.JAKOBIAK**¹

Pour mieux cerner cette notion d'information nous soulignons l'existence de plusieurs définitions selon son type, son domaine etc.

1-1- Définition de concept :

Elle provient du latin *informare* c'est-à-dire mettre en forme ou action de donner connaissance d'un fait.

D'après le dictionnaire d'anglais OXFORD ; son origine viendrait du verbe *Inform*. Elle est définie comme « to give somebody facts or information about something's to be evidence ».

Le dictionnaire Le Petit Larousse présente l'information comme « un renseignement obtenu de quelqu'un ou de quelque chose, ou une nouvelle communiquée par une agence de presse, un journal, une radio, une télévision ».

Quand au dictionnaire de Cybernétique et Système, « elle est tout ce qui réduit l'incertitude ».Ou « tout ce qui nous change ».

Une information est un ensemble de données. Ces données interprétées de façon à faire ressortir un fait. L'information a plus de valeur que les données mais, en même temps, une grande ambiguïté une information qui n'a pas été interprétée puis intégrée ne peut suffire à orienter une décision pour passer à l'action.

1-2- Types d'information :

Les types d'information à colliger dans une démarche de recherche dépendent des objectifs et de la méthodologie privilégiée. On peut distinguer trois types d'information :

- Information blanche : information directement et librement accessible.

¹ F.JAKOBIAK, « Maitrise l'information critique », les éditions d'organisation, Paris, 1989.

Cette information peut faire l'objet de traitements statistique informatique permettant d'effectuer des analyses globales très performantes. Ainsi, par le biais de ces traitements, on peut savoir qui fait quoi ? Avec qui ? Ou et Quand ?

2-2- L'information de type firme (flou) :

Cette information est moins structurée que la précédente. Elle provient d'une manière générale de l'extérieure de l'entreprise par le biais de personnes travaillant au sein de l'entreprise ou de contacts externe (exemple : contacts avec les fournisseurs, avec les clients, etc.). Elles représentent environ 40% de la totalité des informations recueillies par l'entreprise.

Le recueil de ces informations doit se faire d'une manière organisée, il nécessite donc un dépouillement et un classement pour une possibilité d'utilisation ultérieure.

2-3- L'information de type expertise :

Elle représente la connaissance des experts, de leur situation et de leur localisation ainsi que la mémoire de l'entreprise.

Ce type d'information englobe la gestion des savoir-faire et des connaissances des personnes encore actives au sein de l'entreprise mais aussi celles déjà parties en retraite. C'est une sorte de « who is who » de l'entreprise.

2-4- L'information de type foires et salons :

C'est une information qui représente un grand intérêt pour l'entreprise. En effet, la visite de stands de concurrents, la recherche d'informations ciblées, la collecte de dépliants et de prospectus publicitaire, etc. Nécessite la mise en place d'une stratégie pour pouvoir intégrer et prendre en compte ces informations dans un processus global de veille.

Ces quatre types d'informations peuvent être regroupés dans les grandes catégories suivantes :

- a) L'information formelle (information texte)
- b) L'information informelle (information flous information de type expertise et information issue de foires et salons).

a) L'information formelle :

L'information formelle est une information disponible dans les articles de presse, les livres, les publications scientifique, les banque de données et CD-ROM, les comptes annuels d'une entreprise, les brevets, les textes de loi, les normes, etc.

C'est une information écrite sous forme papier ou électronique. Il y a quelques années le support papier était le support privilégié pour ce type d'information, mais aujourd'hui et grâce aux développements des technologies : de l'information, le support électronique est de plus en plus répandu offrant plus de facilite d'exploitation de l'information : accès, traitement et stockage. Ainsi, l'accès à l'information formelle peut se faire par le biais de bases de données accessible soit sur CD-ROM, soit en ligne via des serveurs commerciaux.

Bruno MARTINET et Jean-Michel RIBAUT regroupent les bases de données en fonction de leur contenu en quatre grands domaines : scientifique et technique, juridique, économique et social, commercial et marketing.

En raison du développement d'Internet et de la multitude des ressources informationnelles qu'il offre, l'entreprise dispose d'un media électronique lui permettant un accès facile, direct et assez souvent gratuit a des sources d'informations formelles telles que les textes de lois, les apports annuels d'entreprise, des catalogues produits des concurrents, les normes, etc.

Toutefois, il est indispensable de s'assurer de la pertinence des informations recueillies sur Internet. Les sites officiels de sociétés et autres organismes sont à privilégier aux sites personnels ou anonymes.

b) L'information informelle :

Par information informelle nous entendons tous les types de communication d'information qui ne se font pas par l'intermédiaire d'un support physique institutionnalisés (exemple : article, livre, brevet, presse, etc.).

L'information informelle nécessite de la part de la personne qui veut la collecter un grand travail de contact, de concentration et de curiosité.

La valeur ajoutée que peut apporter ce type d'information peut être inestimable, mais cela dépend essentiellement de l'usage que l'on en fait et du savoir-faire mis en œuvre pour les exploiter.

La collecte de ce type d'information est généralement confiée à certains acteurs de la veille que l'on nomme « veilleur » du système de veille. Ces derniers rapportent les informations recueillies sous forme de fiches d'observation ou de rapports d'étonnement normalisés.

Le veilleur a pour mission de les traiter, de les analyser d'une manière intelligente et de les diffuser sans perdre du temps auprès des personnes susceptibles de porter un intérêt à ces renseignements. En effet, la valeur ajoutée des informations informelles se perd rapidement avec le temps.

Nous pouvons citer ces quelques exemples de sources d'informations informelles :

- Concurrents ;
- Colloques, congrès, clubs ;
- Expositions, foire, salons, etc.
- Mission, voyage d'étude ;
- Fournisseurs et sous-traitants ;
- Candidats à l'embauche ;
- Etudiants, thésards, stagiaires, etc.
- Comités divers ;
- Sources interne de l'entreprise...

3 - Le rôle de l'information dans la performance économique de l'entreprise :

L'information est utile pour diminuer l'incertitude dans la prise de décision et par conséquent le manque à gagner.

Par ailleurs, elle a pour objet d'influer sur les comportements des membres de l'organisation pour que ceux-ci agissent conformément aux objectifs retenus, mais également sur le comportement des acteurs extérieurs dans un sens favorable à l'entreprise (fournisseur, pouvoir publics, client...)

L'information joue un également deux autres rôles :

- Elle est facteur de production. En effet, l'information est essentielle pour créer et mettre sur le marché des produits à forte valeur ajoutée. Cependant la logique enseigne que les entreprises à forte valeur ajoutée sont de plus en plus

équipées en moyens d'accès à l'information et en moyens de traitement de l'information.

- Elle est facteur de synergie. En effet, la performance globale d'une firme est conditionnée par son chainon ou elles sont déjà très efficaces, elles devraient chercher à découvrir leur chainon le plus faible.

La performance d'une entreprise dépend de la qualité des liaisons et des relations entre les unités qui la constituent. Or, les relations et la coordination entre les unités peuvent être si mauvaises qu'en fin de compte le client perçoit l'entreprise comme peu performante. L'information est donc une ressource productive à part entière de plus en plus importante pour le succès économique des entreprises.

La mauvaise gestion de l'information provoque des retards, un gaspillage de temps et de moyens financiers, un manque de compétitivité, et même dans des cas extrême, la fermeture de l'entreprise.

3-1- Quelles sortes d'informations sont nécessaires pour l'entreprise ?

Les entreprises des dix dernières années notamment les multinationales possèdent un service spécialement affecté à l'Intelligence économique ou à la veille stratégique ou certains membres de son personnel seront chargés de collecter les informations nécessaires pour les transmettre aux décideurs, et ceci à deux niveaux différents :

- Les informations collectées pour répondre à un besoin spécifique : par exemple pour répondre à une question aussi élémentaire que Quelle est la part du marché détenu par l'entreprise ?
- Les informations collectées en permanence sur un certain nombre de facteurs externes ayant une grande influence sur l'évolution stratégique de l'entreprise.

Parmi les exemples de facteurs d'information externes qui peuvent faire l'objet d'une vérification de la part des entreprises figurent :

- ✓ La législation et la réglementation ;
- ✓ Les orientations en matière sociale ;
- ✓ Le contexte politique ;
- ✓ Les tendances économiques ;
- ✓ La concurrence ;

- ✓ La propriété intellectuelle et les brevets ;
- ✓ Les fournisseurs ;
- ✓ Les clients ;
- ✓ Les développements technologiques ;
- ✓ Le marché mondial

4- Définition des besoins en information :

Ce point concerne les besoins en information dans chaque domaine stratégique :

Marche, produit, concurrent, technologies, environnement et clientèle.

Un guide d'entretien personnalisée, avec des questions ouvertes, doit être conçu dans chaque domaine et pour chaque personne interrogée.

4-1- Questionnaire sur les besoins en matière d'information

4-1-1- Marché :

- Principaux segments de marche servis par l'entreprise et parts de marché respectifs
- Position sur le marché
- Introduction sur le marché et stratégies de marché
- Objectif pour chaque segment
- Canaux de livraison
- Principaux fournisseurs
- Chaîne d'approvisionnement utilisée

4-1-2- Produit :

- Gamme de produit (actuelle, prévue)
- Développement produit
- Données relatives aux ventes
- Produit de remplacement

4-1-3- Concurrents :

- Principaux concurrents
- Quelles sont les méthodes concurrentielles des concurrents ?
- Quel est le principal avantage concurrentiel des concurrents ?

- Quel genre d'informations intéressantes ? (Prix, technologies, stratégies de marché, produit, brevets)

4-1- 4- Technologies :

- Principales technologies actuelles
- Nouvelles technologies et technologies émergentes
- Technologies utilisées par les concurrents
- Situation relative aux brevets

4-1- 5- Environnement :

- Législation
- Politique nationale et internationale
- Economie nationale et internationale
- Opportunistes / contraintes financière

4-1- 6- Client :

- Exigences / Souhaits des clients
- Profil des clients
- Habitudes des clients.

4-2- L'information stratégique :

L'information stratégique est donc celle qui concourt à l'objectif qu'on vise.

Dans le monde des entreprises on sait que pour exister parme les concurrents, l'entreprise a besoin d'informations pour avoir son état d'évolution par rapport aux autres.

C'est cette même information stratégique qui lui permettra de faire évoluer son capital et sa compétitivité dans son domaine d'activité.

L'information qui a le caractère stratégique est celle qui est vital a la prise de décision. Ceci est aussi valable pour l'évolution d'une institution et quelque fois pour son existence.

En réalité, on ne peut pas distinguer l'information critique, Quelque fois il y a des informations qui sont directement utiles pour la prise de décision et elles permettent d'anticiper le changer intérieur et extérieur.

4-3- L'information et la décision :

L'information et sa prise en compte sont au cœur du problème de la prise de décision. Selon **J.L.LeMoigne**³, l'information a de la valeur si elle réduit l'incertitude, si elle affecte réellement la ou les décisions, et si elle contribue à modifier les conséquences d'une décision.

L'information donne plus de latitude à l'entreprise ou à l'organisme particulièrement pour redéfinir constamment les objectifs. Elle renforce la vision stratégique de l'entreprise et sa capacité d'action et de réaction. Ce renforcement de la vision stratégique n'est possible que si plusieurs conditions sont remplies :

- Une attitude systématique d'ouverture sur l'environnement régionale et internationale ;
- La volonté affirmée de la base au sommet de ne pas être pris de court par le changement et d'évoluer avec lui ou avant lui, ce qu'on appelle un comportement proactif ;
- La mise en place d'un dispositif d'écoute c'est-à-dire structure des signaux provenant du monde extérieur.

Aujourd'hui, la difficulté n'est pas de trouver de l'information mais, plutôt d'avoir une information exhaustive et pertinente afin d'être intègre directement à la décision.

En ce qui concerne le concept de décision, elle a été définie par Forrester (1961) comme « L'art de transformer l'information en action ». Des informations sur l'environnement parviennent au manager et il doit agir en fonction de ces informations.

Par ailleurs de nombreux auteurs ont distingués deux types de décisions :

- **Les décisions opérationnelles** qui correspondent à des prises quotidiennes, au plan local, dans un environnement donné. Par rapport à la hiérarchie de l'organisation, le niveau auquel elles sont prises est extrêmement variable.
- **Les décisions stratégiques** sont à la fixation d'objectif et souvent à la mise en place des objectifs de l'entreprise. De ce fait, leur portée est plus globale et le niveau de décision concerne le top management (direction générale). Si l'entreprise est multipolaire, l'ensemble des pôles est concerné. La réversibilité des décisions stratégiques est naturellement faible.

³Lemoigne J.L., « La méthode du système générale, théorie de la modélisation aux éditions », ED PUF, 1990.

L'information requise doit alors être nécessairement plus complète. Cette dernière atteint un niveau de pertinence grâce à des traitements élaborés. Certaines décisions peuvent présenter, en outre, des spécificités qui les rendent intermédiaire par rapport à ces deux types de décision. Désormais en ce qui concerne la prise de décision stratégique, elle oblige les décideurs à utiliser des outils performants susceptibles de signaler le plus tôt possible, l'existence de problème stratégique. Ces outils, règles selon l'ampleur des changements et le degré d'urgence des problèmes, permettant de mettre en place une méthode de gestion de l'information dans l'entreprise. Cette méthode est basée sur la vigilance et sur la surveillance active de son environnement, qui n'est autre que la veille stratégique procurant l'information stratégique.

5- Le traitement de l'information

Le traitement de l'information est un processus qui permet de transformer les informations brutes collectées souvent fragmentaires et hétérogènes en un ensemble signifiant porteur de l'information doit être traité pour pouvoir exploité. Cela implique ensemble d'opérations :

- Evaluer et Analyser l'information collectée.
- Synthétiser l'information traitée.

Nous présenterons une méthode de traitement de l'information proposée par le professeur **Humbert Lesca**⁴ et son équipe.

5-1-Evaluation de l'information collectée

Cette étape consiste à évaluer la véracité de l'information. L'une des manières pour le faire est d'apprécier les sources elle-même.

Selon la cotation militaire, les auteurs distinguent quatre critères de validité des sources ouvertes et fermées :

- Source digne de foi : les informations retirées sont toujours vraies (tribunal de commerce, essais en laboratoire...).
- Source digne de foi mais elle incarne des risques d'erreurs ou de subjectivité (la presse).
- Source peu sûre : elle concerne les sources 'informations informelles qui doivent toujours être vérifiées ou recoupées.

⁴Lesca .H « veille stratégique : la méthode L. E.S.C.Aning », Edition EMS.2003

- Source suspecte et subjective : elle doit être manipulée avec prudence (remueurs, bruits, de couloir...).

Martinet et Ribault(1989) retiennent cinq critères d'évaluation d'une source d'information : la fiabilité, la vulnérabilité, la richesse, la performance et la discrétion.

D'un autre coté, les deux auteurs distinguent quatre critères pour juger la valeur d'une information

- Information très importante et prioritaire
- Information intéressante
- Information utile à l'occasion
- Information sans doute inutile
-

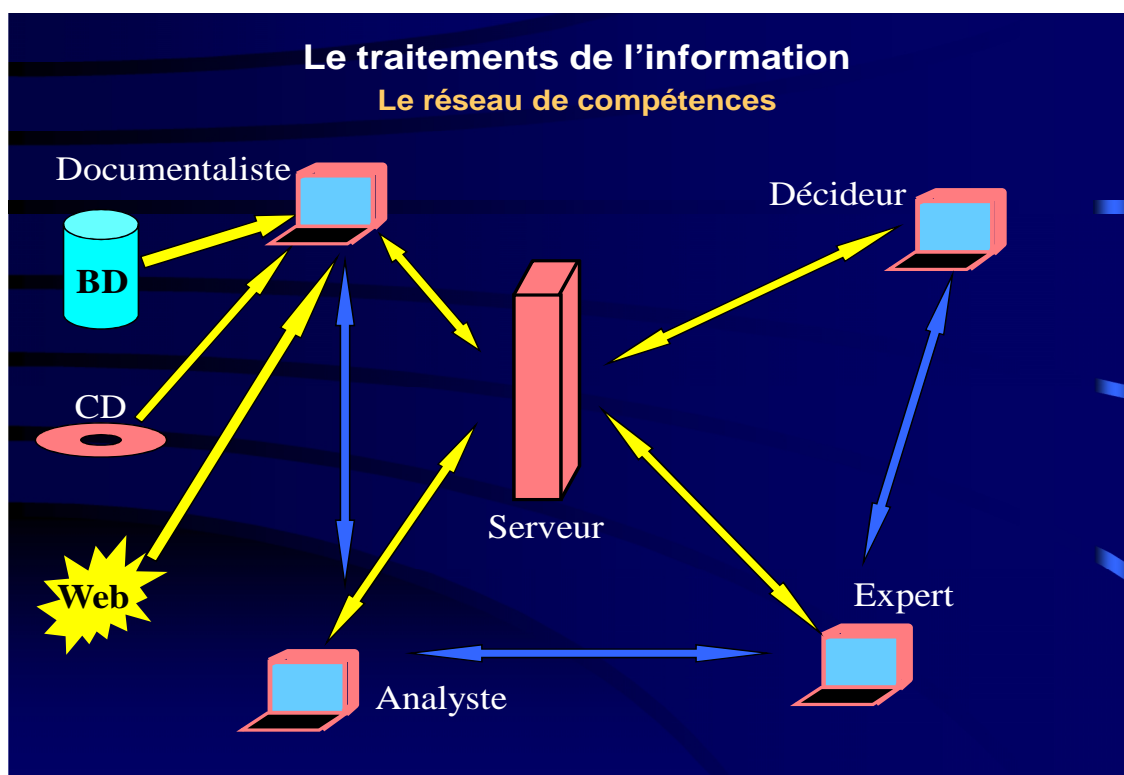
5-2- Analyse de l'information

C'est l'étape la plus importante dans le processus de traitement de l'information, elle consiste à interpréter et diagnostiquer les données brutes recueillies et à les transformer en un ensemble plus homogène.

Cette opération permet de donner du sens de l'intelligence aux informations souvent incohérentes et éparpillées.

Pour arriver à ce résultat, il existe plusieurs outils et modèles issus du marketing, et de l'analyse stratégique directement utilisés par l'intelligence économique pour pouvoir interpréter les données collectées. Il s'agit de la bibliométrie, la méthode des courbes en S, la méthode Delphes, la prospective, la méthode des scénarios, la méthode SMIC (système et matrice d'Impacts Croisés), l'analyse stratégique, l'approche filière.

Schéma n° 2 : Le traitement de l'information



6- La mémorisation et la sécurité de l'information :

6-1- Mémorisation de l'information

La mémorisation est l'opération qui consiste à garder en mémoire les informations brutes et les informations traitées (les connaissances) pour une utilisation ultérieure. Elle facilite l'accès à l'information pour les utilisateurs potentiels tout en économisant le temps et le coût de recherche et de traitement.

B.Besson et J.C.Possin (1996) définissent la mémoire comme la capacité de relier des informations engrangées préalablement.

Selon les deux auteurs, les informations conservées au niveau du service documentaire et dans les banques de données sont certes accessibles et exploitables mais elles ne correspondent pas à une mémoire vivante. Pour disposer d'une mémoire opérationnelle, il faut retravailler l'information.

Cette opération nécessite un travail d'équipe. En effet, chaque membre de l'entreprise ne détient que des fragments d'une information incomplète et parfois incertaine. Le travail de la cellule d'intelligence économique consiste tout d'abord à savoir, quels fragments sont détenus par qui, puis procéder à un rapprochement et un croisement des différents fragments.

Ce mécanisme implique une connaissance parfaite de l'entreprise et de son environnement.

Par ailleurs la mémoire ne doit pas être alimentée, mais elle doit être sollicitée.

« La mémoire ne s'use que si l'on ne s'en sert pas. Elle n'est pas à elle seule l'intelligence économique dont l'entreprise a besoins, mais sollicitée, elle doit être capable à elle seule, de résoudre certains problème »⁵

La mémoire de l'entreprise joue donc un rôle important, car l'information mémorisée peut participer dans le processus de la prise de décision.

L'information mémorisée doit être protégée contre d'éventuelles actions illégales.

6-2- La sécurité de l'information

L'information constitue un enjeu stratégique de première importance pour l'entreprise. Sa protection contribue à l'efficacité de ses actions, au développement de ses activités et sa pérennité.

L'information peut se présenter sur des supports papiers, fichiers électroniques, supports audiovisuels... Quel que soit l'outil utilisé pour mémoriser et partager l'information, il faut la sécuriser en mettant en place des mesures et procédures adaptées.

Selon Bloch (1996)⁶, la protection de l'information et la sécurisation des entreprises rependent à un triple impératif :

- Se prémunir contre d'éventuelles actions illicites ;
- Protéger sa propre information sensible, mettre en place un système de contre intelligence ;
- Préserver et faire vivre la culture informationnelle de l'entreprise, ne pas entraver la collecte, le traitement et la diffusion des informations utiles par des menaces de protection excessives ou inadaptées.

Les actions illicites peuvent prendre plusieurs forme pratique : l'espionnage, l'intrusion dans les locaux, l'intrusion sur le courrier, l'intrusion sur les réseaux de communication (réseau informatique et télécommunication, le piratage...)

Cette liste n'est pas exhaustive et les actions illégales ne constituent pas les seules actions contre lesquelles l'entreprise est amenée à faire face.

⁵Bernard Besson et Jean-Claude Possin, Du renseignement à l'intelligence économique. Paris- Dunod, 1996

⁶ Bloch. A, L'intelligence économique, Edition Economica, Paris, 1996. Page 46

L'entreprise doit mettre en place des mesures qui regroupent des règles, des procédures, des structures organisationnelles et des fonctions matérielles et logicielles pour protéger sa propre information sensible.

La mise en place d'un système pertinent de sécurité d'information nécessite une classification stricte des informations car certains n'ont aucune valeur stratégique. Cela permet de déterminer les besoins en sécurité, c'est-à-dire identifier avec précision les informations qui doivent être protégées.

L'information peut être classée comme étant information :

- Publique : toute information diffusée publiquement et n'encours risque pour l'entreprise ;
- Confidentielle : toute information dont la divulgation pourrait nuire aux intérêts de l'entreprise : la divulgation et soumise à une permission préalable ;
- Sensible : toute information confidentielle, porteuse de valeur pour une tierce partie (concurrents, clients, fournisseurs...etc.)

La politique de sécurité doit être conçue pour protéger l'information sensible dont la diffusion peut entraîner une perte d'un avantage concurrentiel.

« Les menaces de caractère stratégique intéressant directement l'intelligence économique car elles visent l'obtention d'informations sur les objectifs et le fonctionnement d'une entreprise dans le but d'accaparer des parts de marchés de contrer des actions de développement »

Il est à noter que la politique de sécurité concerne tout le personnel de l'entreprise. Chacun doit s'engager à respecter les mesures et les procédures mises en œuvre pour la protection de l'information.

Pour permettre une meilleure efficacité, chaque service est amené à assurer une partie de la protection. **Bloch (1999)**⁷ propose une démarche de centralisation de la protection de l'information.

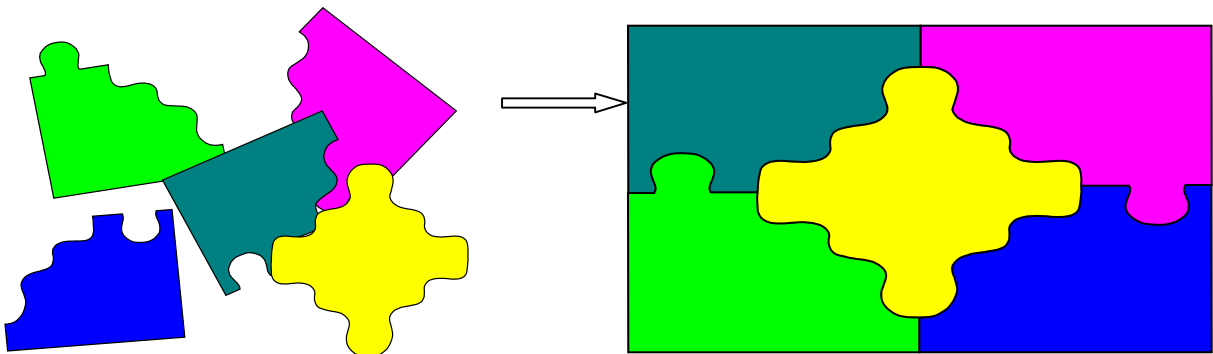
« La sécurité des locaux est assurée par une société de gardiennage le dépôt et la protection des brevets par le service R&D, la sécurité informatique par le service informatique et ainsi de suite. Cette répartition des tâches, qu'il serait illusoire de vouloir briser en raison de la diversité des compétences requises, nécessite d'être complétée par une démarche de

⁷ BLOCH.A, « L'intelligence économique », Edition Economica, Paris, 1999, page30

centralisation et de contrôle visait à permettre une meilleur efficacité de la protection, une structure éclate étant sources de fuites et de déperdition d'information »

L'identification de l'information sensible doit faire l'objet d'une mise à jour en fonctions de développement de l'entreprise et de l'évolution de son environnement. Par ailleurs un système de sécurité de l'information ne doit pas entraver la circulation et le partage de l'information au sein de l'entreprise

Figure n°1 : Synthèse d'information



Source : www.info et [prise de décision.com](http://prise.de.decision.com)

Section 2 : Approche historique et conceptuelle de l'intelligence économique et veille stratégique

Dans cette section nous exposons dans le premier lieu l'approche historique de l'intelligence économique et veille stratégique en suite on va passer à l'approche conceptuelle ou on va définir les deux concepts.

1- Approche historique

1-1- L'intelligence économique

On peut estimer que l'idée d'intelligence économique a existé avant la lettre et qu'elle est au moins concomitante aux échanges et à la naissance de l'économie de marche ! Elle a d'ailleurs été mise en évidence par Fernand Braudellors des nombreuses études qu'il a menées sur la montée en puissance des grandes villes marchandes entre XV et le XVII siècle la rivalité entre les villes du nord de l'Italie et les villes flamandes est à l'origine d'offenses commerciales, d'espionnage économique et même de contrefaçon. C'est en copiant le sceau des tisserands italiens que les flamands ont détourné une partie du marché du textile à leur profit. La Grande Bretagne à l'époque coloniale n'a fait que reproduire le comportement des vénitiens qui collectaient grâce à leurs comptoirs les informations en provenance du monde méditerranéen...

La première définition de l'intelligence économique moderne date de 1967 par **Harold Wilensky**⁸, dans un ouvrage intitulé : « l'intelligence organisationnelle ». Il définit l'intelligence économique comme l'activité de production de connaissance servant les buts économiques et stratégiques d'une organisation recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes.

Dans les années 1980, l'intelligence économique s'est développée aux États-Unis, sous l'influence de Michael Porter, professeur à l'université de Harvard.

L'intelligence économique est apparue en France dans les années 1990.

Dans les années 1950 les japonais ont développé un système d'intelligence économique s'appuyant sur le MITI (Ministry of International Trade and Industry) et le JETRO (Japan External Trade Organisation) pour relancer leur économie.

⁸ Harold Wilensky « l'intelligence organisationnelle », Paris, 1967, page 25

En 1992, l'Etat crée l'ADIT (l'Agence pour la Diffusion de l'information Technologique) qui vise à apporter un soutien opérationnel et à sécuriser le développement international des entreprises françaises.

En 1994, parait le rapport Marté intitulé « intelligence économique et stratégie des entreprises »

En 2002, une circulaire du Minefi redéfinissait la notion de défense économique, dont l'intelligence économique est une des composantes ainsi que le rôle des différents acteurs implique dans sa mise en œuvre. Cette circulaire donne aux préfets une « mission permanente d'Intelligence Economique au titre de la défense économique.

1-2- La veille stratégique :

De tout temps, le renseignement et l'acquisition d'information sur ses adversaires ont constitué une tâche importante des armes pour préparer leur bataille. Sun TZU écrivait, au III^e siècle avec J-C. « Ceux qui ne connaissent pas le plan de leurs adversaires ne sont pas prêts pour la négociation »⁹.

A l'instar des guerriers, les entreprises ont cherché à anticiper l'avenir. Dès les années 1920-1930, les services de planification des grandes entreprises établissaient des plans prévisionnels de résultats à long terme (5-10). Cette démarche qui partait du siège vers les services a été complétée par une approche ascendante dans les années 1960-1970. Le développement de la DPO (Direction Participative par Objectifs) incluait dans la démarche du siège les prévisions des unités régionales ou locales censées, grâce à leur proximité plus grande avec le terrain, mieux connaître la clientèle et la concurrence, et apporter ainsi une vision plus fine.

Les prévisions ainsi obtenues permettaient une discussion interne mais elles étaient davantage des extrapolations du passé, utilisant principalement les données internes à l'entreprise. A cette époque, le marketing, encore assez peu développé, n'apportait pas encore suffisamment d'information venant de l'extérieur.

Les chocs pétroliers des années 1970, les différentes mutations sociales, politique, technologique... ont amené les entreprises à revoir leurs modèles de prévision devenus inopérants et à mettre en place à la fin des années 1980 des cellules de veille (souvent technologique) et de prospective.

⁹ Laurent Hermel, Maitriser et pratiquer..., veille stratégique et intelligence économique, 2^{ème} édition AFNOR, 2007, page 03.

C'est dans les années 1990 que les cellules de veille se sont développées. L'Etat, après divers travaux présentés par le commissariat général du plan, a créé en 1995 le comité pour la compétitivité et la sécurité économique (CCSE) chargé de diffuser cette nouvelle culture de veille auprès des entreprises.

Le terme de « veille stratégique » a été largement diffusé dans les années 1990-1995. Il existe de nombreuses définitions de ce terme. Jean-Michel RIBAUT donne la définition suivante de la veille : « C'est la surveillance globale et l'intelligence de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir. »

2- Définition de l'intelligence économique et veille stratégique

2-1- Définition de l'intelligence économique :

2-1-1- Etat de l'art :

L'approche traditionnelle retient la définition donnée par **Marte** :

L'intelligence économique « peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, en vue de son exploitation à des fins stratégiques et opérationnelles ». ¹⁰

Cette définition marque la naissance de l'intelligence économique en France.

Pour autant suffit-elle à cerner la réalité du concept et surtout à le diffuser ?

La réponse négative semble confirmée par la diversité des écrits et des propos tenus sur cette question.

De fait, tel qu'il est envisagé aujourd'hui, le concept est encore immature et non valide d'un point de vue scientifique. Il est en effet confus au plan théorique (définitions floues et parfois divergentes, confusion fréquente entre la veille et l'intelligence économiques) et il est intuitif au plan opérationnel (les actions entreprises dans les diverses régions ne reposent sur aucune base scientifique).

Ajoutons que les technologies qui lui sont liées sont peu intégrées et générale, peu ou mal utilisées.

Le concept d'intelligence économique est maintenant couramment employé en France. Il n'est cependant pas exempt d'ambiguïté. Il conserve en effet largement son sens moderne d'origine (anglo-saxon) : renseignement, comment l'obtenir, l'interpréter..... mêlé au sens d'intelligence « inter-légère » (faire le lien, mettre en relation). En France, il n'existerait pas moins d'une vingtaine de définitions de

¹⁰<http://l'intelligence> économique comme instrument de développement autonome dans les PMO-PDF. (Consulter 07-2015)

l'intelligence économiques ! Le concept est une construction complexe et de nature transdisciplinaire : science politique, économiques, gestion, information, sociologie, psychologie, droit, philosophie...

Il peut être interprété de manière plus ou moins extensive. Ainsi, pour le député. **M. Bernard Carayon**, l'Etat doit limiter son action a quelque secteurs- clefs (aéronautique, défense, industrie pharmaceutiques, le reste ne relèverait pas de l'intelligence économique. L'Etat, en effet, doit concentrer ses efforts sur les domaines dans lequel la sécurité nationale, y compris sous ses aspects économique, est enjeu et qui confèrent puissance et influence.

- « L'intelligence économique est une révolution culturelle construite sur une volonté politique et un consensus qui exclut la naïveté et le repli sur soi ».

M. Alain Juillet. Haut responsable a l'intelligence économique auprès du premier ministre).¹¹

C'est plutôt autour de la définition de **M. Alain Juillet** que le conseil économique et sauci la voulu conduire sa réflexion : « l'intelligence économique, c'est la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile pour tous les décideurs économique »

En effet, il n'est pas interdit de penser que les méthodes de l'intelligence économique peuvent aussi utilement être mises a la disposition des petites et moyennes entreprises (PME) qui forment l'essentiel du tissu des entreprises et constituent le vivier principal des création d'emplois.

Ilest essentiel pour le dirigeant de l'entreprise d'avoir une réflexion stratégique : il doit savoir ou il veut aller, il doit gérer l'anticipation et baser ses décisions sur des informations appropriées. L'intelligence économique est aussi, précisément, un outil de structuration de la décision : il s'git en fait de combiner et de rationaliser des outils connus (alertes, veille, lobbying, protection, analyse des marchés lutte contre la contrefaçon...).

Ces éléments avaient déjà été identifiés dans le premier rapport français à faire date sur le sujet, le rapport de la connaissance générale au plan **Henri Marte** qui définissent en 1994 l'intelligence économique comme : « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économique. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les

¹¹<http://www.actulligence.com>. (Consulter 08-2015)

garanties de protection, nécessaire a la préservation du patrimoine de l'entreprise dans les meilleurs conditions de qualité, de délais et de cout ».

- « L'intelligence économique est un mode de gouvernance dont l'objet est la maîtrise de l'information stratégique qui a pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'économie des entreprises » **Alain Juillet**

L'intelligence économique est une démarche de plus en plus répandus. Elle n'est en aucun cas un simple phénomène de monde.

Elle se pratique depuis de nombreuses années dans des pays tels que le Japon, l'Allemagne, la Grande Bretagne, les Etats-Unis, la Chine. Ce concept est aujourd'hui, en France, ce que le concept de qualité était aux années 1980. Certains sont réticents à l'idée de devoir l'intégrer dans le fonctionnement de leur entreprise. Ils se privent ainsi d'une compréhension anticipée de leur environnement et mettent leur compétitivité en péril.

Dans une économie globalisée la rapidité d'acquisition et de traitement de l'information assure seule un avantage concurrentiel durable.

- « L'intelligence économique a fait l'objet de multiples définition d'experts plusieurs personnalités auditionnées ont souligné la confusion, entretenue par la double acceptation du mot intelligence entre intelligence économique et espionnage et suggère de changer d'appellation, « l'intelligence économique » reste cependant une « marque » sur laquelle tout le monde s'entend, faute d'un autre choix crédible » **Bernard Carayon**¹²

« L'intelligence économique est justement un élément de gouvernance structure autour de trois pôles complémentaires et interdépendants susceptibles de surmonter difficile, la sécurité de l'information, la veille stratégique et l'influence. Cet ensemble place l'entreprise dans une posture à la fois défensive et offensive afin de la rendre plus performante et donc plus compétitive.

2-1-1- Autres définition :

Nous présentons dans ce qui suit des définitions du concept d'intelligence économique, proposées par des spécialistes et des auteurs d'ouvrages. Notre présentation ne prétend pas d'être exhaustive ou universelle (nous avons écarté certaines définitions anglo-saxonnes)

Nous commençons par la définition proposée par **Alain Juillet**, haut responsable change de l'intelligence économique au secrétariat générale de la défense nationale française.

¹²<http://www.intelligenceeconomique.gouv.fr/>. (Consulter 07- 2015).

Il définit l'intelligence économique comme étant :

« La maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. A la fois offensif, c'est un concept globale qui ajoute a la pratique du cycle de renseignement, son utilisation dans l'aide a la décision et la mise en œuvre de certains types d'action. Il ne s'improvise pas car c'est un métier avec un savoir faire ayant pour finalité la compétitivité et la sécurité de l'Etat et des entreprise. Il est entrain de s'imposer pour tous les acteurs voulant améliorer leur niveau de performance sur l'échiquier international ».

Les travaux en intelligence économique se sont multiplies, de nombreux auteurs d'ouvrage proposent différentes définitions.

Tableau n°1 : Quelques définitions de l'intelligence économique

Auteurs	Années	Définitions
B. Besson et J.C.Pousin	1996	« Veille environnemental illimite, l'intelligence économique ajoute à la veille scientifique et technologique, une dimension nouvelle rendue nécessaire par la variété des agressions et des mutations de toutes sortes. Face a l'espionnage industriel et commercial dont elle est l'adversaire détermine, l'intelligence économique met en œuvre des procèdes licites et légaux, au service des entreprises, elle concourt a la prise de décision par le jeu organise des questions et des réponses pertinentes. »
J.L.Levet et R.Paturel	1996	« L'intelligence économique est un processus de la collecte et de l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective »
G.Colletis	1997	« L'intelligence économique est la capacité [d'une entreprise particulière] a combinent efficacement des savoirs faire et des compétences internes, en vue, de résoudre un problème productif inédit »
C.Marcon	1998	« L'intelligence économique est un mode de pensée et d'action approprié à la gestion stratégique de la relation de l'entreprise avec son environnement pertinent. Cette relation ne peut être créatrice de valeur ajoutée que

		<p>lorsqu'elle fait appel à l'intelligence collective de l'entreprise de ses partenaires pour valoriser l'information ».</p> <p>Il déduit que « l'entreprise accède alors concrètement a son environnement pertinent, qui devient une véritable décision de gestion stratégique. L'entreprise peu agir par apport a son imaginaire de menaces et opportunités, tantôt pour s'adapter (réaction), tantôt pour s'efforcer de transformer un environnement à venir non fige (pro-action). Il faut pour cela lui procurer des instruments adaptes ».</p>
C.R.M De Vasconolos	1999	<p>« Ensemble de plusieurs actions coordonnées et continues, à savoir : action d'orientation, 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, légalement développes, doivent avoir comme support un système d'information et de communication intègre par réseau : d'une part autour d'un réseau interne a l'entreprise (Via Internet) et d'autre part au sein d'une collaboration (Via Internet) entre les acteurs externe ayant des intérêts communs ».</p>
F.Bournois et J.C Possin	2000	<p>« Démarche organisée au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitive par la collecte, le traitement d'information et la diffusion de connaissances utile à la maitrise de son environnement (menaces et opportunités) ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques mobilise les salaries et s'appuie sur l'animation de réseau interne et externe ».</p>
B.Besson et J.C.Possin	2001	<p>« L'intelligence économique est un système collectif d'acquisition, de production et de transformation de l'information en connaissances utiles permettant à l'entreprise d'améliorer ses processus de décision, son image, sa capacité d'influence de créer de la valeur, de saisir les opportunités, de renforcer sa compétitivité d'innover, de</p>

		détecter les menaces de prévenir des risques, d'assurer la sécurité et la sûreté de ses membre et partenaires, d'accroitre et de protéger son patrimoine ».
B.Guillard et J.L.Levet	2003	« L'intelligence économique ne doit pas être restreinte aux pratique de la veille : elle constitue une approche stratégique permettant a l'entreprise de dépasser les comportements d'adaptations, nécessaire mais insuffisants, en favorisant le développent des capacités d'anticipation ».
C.Corine	2004	« L'intelligence économique est un processus formalise de recherche, collecte, traitement d'information et diffusion de connaissance utiles au management stratégique. Outre sa fonction informationnelle, l'intelligence stratégique a pour mission principales d'anticiper les menaces et les opportunités de l'environnement (fonction anticipative), de faire des recommandations, de proposer et/ou de mener des actions (fonction proactive), dans le but d'aider la prise de décision stratégique et d'améliorer la performances et la compétitivité de l'organisation. Elle nécessite une structure organisationnelle en réseau, des moyens utiles, techniques et financiers ».

Source : Elaborée à partir de nos différentes lectures

2-2- Définition de veille stratégique

Le terme de « veille stratégique » a été largement diffus dans les années 1990-1995. Il existe de nombreuses définitions de ce terme. Jean-Michel RIBAULT donne la définition suivante de la veille « C'est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affut d'information factuelles porteuses d'avenir. »

François JAKOBIAK insiste en 1988 sur l'information critique comme « tout à fait indispensable pour agir ou décider »

Maurice REYNE précise : « il n'existe pas de stratégie possible sans prise en compte de facteurs technologiques et sans analyse fine de l'environnement (...). Peu

d'entreprise sont capable de mieux valoriser leurs atouts ou de pallier les menaces qui pèsent sur elle sans une bonne connaissance de l'environnement ».

La veille apparait donc comme un avantage concurrentiel, un facteur de compétitivité, voire un facteur clé de succès pour certaines entreprises particulièrement menacées.

La veille stratégique est définie selon **Lesca(1997)**, comme le processus collectif et continu, par lequel un groupe d'individus traque de façon volontariste et utilise des informations a caractère anticipatif, concernant les changements susceptible de se produire dans l'environnement de l'entreprise, l'objectif de la veille consiste a créer des opportunités d'affaires et a réduire les risques et l'incertitude, afin que l'entreprise puisse agir rapidement, au bon moment et de manière appropriée a la situation.

Selon **Lesca.H (2003)**¹³le concept de veille stratégique est distinct de celui d'intelligence économique. Cependant ils présentent des points communs :

- Les deux concepts sont définis comme l'ensemble des actions de recherche (ou collecte), de traitement (ou interprétation ou création de sens), et de distribution (ou diffusion) de l'information en vue de son exploitation (**Lesca.H 2003**). **Marte(1994)**
- « L'expression de veille stratégique...est issue des sciences de gestion et de management, c'est-à-dire du monde des entreprises...le concept intelligence économique est issue des travaux du commissariat générale du plan, groupe président par Henri Marte en 1994. L'expression est donc issue du monde des dirigeants d'entreprise du domaine de l'armement et du cote des pouvoirs publics, sociaux d'une vision globale a l'échelon nationale » **Lesca. H(2003)**

Dans le même cadre d'analyseS. Larivet (2001)prise que :

La veille stratégiques « écoute », c'est-à-dire qu'elle capte et traite des risques en amant de l'environnement, mais n'agit pas sur cet environnement. Pour Baumand (1991), « l'impact de la veille est limite par le fait qu'elle s'interdit de modifier l'environnement sur lequel elle exerce une observation continue.

¹³Lesca. H, veille stratégique : la méthode L .E. S.C. Aning, Edition EMS, 2003.

L'intelligence économique a un rôle de modification de l'environnement (lobbying, influence), elle est proactive.

L'écoute de l'environnement est anticipative dans les deux cas.

Les signaux traités par la veille stratégiques émanent de l'environnement externe de l'entreprise. L'intelligence économique écoute aussi l'intérieur de l'organisation.

- L'objectif de la veille est la détection des opportunités et la réduction de l'incertitude. L'intelligence économique est plus ambitieuse, puisqu'elle cherche aussi à influencer l'environnement, et maîtriser le patrimoine de l'entreprise.

Si la veille stratégique est indispensable à l'intelligence économique. Elle en est une composant nécessaire et probablement de meilleur point d'entrée. On peut ajouter que la différence essentielle entre les deux, réside dans la modification de l'environnement que vise l'intelligence économique ».

Section3 : Les enjeux de l'intelligence économique et la veille stratégique

Dans cette section on va traiter les enjeux et les fonctions de l'intelligence économique et de veille stratégique.

1- Les enjeux de l'intelligence économique et veille stratégique

1-1- Les enjeux de l'intelligence économique

Qu'apporte l'intelligence économique pour une entreprise ?

La réponse à cette question passe par l'analyse des enjeux politiques, économiques et technologiques.

1-1-1 - Enjeux politique :

Selon Anguilar et Keegan, le fait d'observer l'environnement des entreprises consiste à utiliser les informations concernant les événements et les tendances dans l'environnement externe de ces entreprises, la connaissance qu'en résulte aide les dirigeants d'entreprise dans la planification des actions futures de leurs organisations.

En effet, « le système d'intelligence économique japonaise s'est progressivement mis en place depuis l'ère Meiji. A l'origine, la mobilisation des élites nipponnes sur la question de l'économie s'est faite dans une vision protectrice : préserver l'indépendance du Japon face aux exigences commerciales des puissances occidentales ».

En France, le gouvernement reconnaît qu'il utilise son intelligence économique dans la protection de son développement économique.

La déclaration publique de Pierre Marion, président directeur général de la sécurité de l'Etat, rapportée par Buinie, met l'accent sur le fait que la France est en compétition avec les Etats-Unis et d'autres démocraties occidentales. Dans ce cadre, elle utilise les services pour la promotion de ses intérêts économiques.

1-1-2 – Enjeux économique :

Répondant aux questions sur les retombées de la veille technologique, Jakobiak. F souligne qu'il y a bien de distinguer entre retombées directes et indirectes. Parmi les retombées directes, je citerai au premier lieu l'accroissement du nombre de brevets déposés par la société.

C'est en effet par un renforcement de notre portefeuille de brevet que nous pouvons accroître notre transfert de technologies et optimiser notre chaîne de recherche - développement-production, ce qui constitue la seconde retombée directe de notre système. Parmi les retombées indirectes, celle que j'ai le plus ressentie est le renforcement de l'esprit de corps au sein de la société, dans la guerre économique, c'est un facteur

déterminant. La veille technologique constitue une mise de fonds, un investissement. Elle n'est pas destinée à faire des économies directes

L'utilisation de l'intelligence économique acquise à l'extérieur pour le renforcement de l'avantage concurrentiel des entreprises nationale fait de plus en plus partie des cultures nationales. En effet la sécurité nationale se définit aujourd'hui en termes de pouvoir économique. Le fait que la « sécurité économique fasse partie intégrante de la sécurité nationale au même titre que la sécurité militaire » incite, les gouvernements à appuyer les entreprises dans leur quête de compétitivité pour la défense de l'internet national. C'est aussi pour cette raison que les gouvernements apportent leur assistance dans l'enseignement et l'éducation des dirigeants d'entreprise, à fin qu'ils utilisent l'intelligence économique pour renforcer leur habilité en matière de gestion.

Une autre action d'égale importance est l'appui au secteur privé pour l'accès au volume important d'information sur le commerce international détenu par les départements ministériels.

Cela explique le fait que l'intelligence économique face partie des sujets de concertation entre les pouvoir publics, et les entreprises.

Au Etats –unis, les objectifs visés dans l'utilisation de l'intelligence économique sont le renforcement de la compétitivité des entreprises dans le marché mondiale, la guerre économique doit être engagée, selon **Roberts** avec des munitions de la guerre froide. Les Etats-Unis doivent également répondre aux défis du contre espionnage qui menace ses entreprises. C'est pourquoi la communauté d'action de l'intelligence économique au sein du gouvernement américain manifeste son soutien aux entreprises dans la conduite de leurs affaires. Cela d'autant plus que beaucoup d'agences fédérales génèrent de l'information utile pour le secteur privé.

Selon **Parker**, le service de renseignement et de contre espionnage de l'URSS (KGB) a récemment mi en place un service d'information économique au profil des entreprises russes engagées dans le commerce extérieur.

1-1-3 – Enjeux technologique :

Dans un contexte de concurrence internationale de plus en plus rude, la propriété industrielle sous divers aspects (brevets, marque, modèles, savoir-faire, droits d'auteurs, veille technologique secret, protection de logiciels, transfert technologique accords de licence, droit de la concurrence, etc.) devient de plus en plus un enjeu majeur. Selon

Sonnier « on a évaluèrent France que la contrefaçon, considérée sur le plan de la copie à l'identification de produit français, coûterait chaque année 5 milliards de francs aux entreprises françaises, et entraînerait la perte de 2000 emplois ».

Pour démontrer le rôle de la propriété industrielle comme outil stratégique de création et de développement de l'entreprise, Sonnier met l'accent sur « la sauvegarde de l'innovation et des investissements de la recherche, l'assurance sur les biens matériels, le développement d'une stratégie commerciale, la recherche de partenaire, la création d'entreprises et la sous-traitance ».

La plupart des organisations dépensent des millions de dollars chaque année pour créer et maintenir une image positive aux yeux du public à travers des activités d'appui à la vente et au Marketing. Mais à tout moment, ce fonds de commerce incorporel peut se détériorer ou être détruit par des forces internes ou externes négatives et inattendues, la planification de la gestion de crise semble être la seule arme pour protéger un avantage concurrentiel.

Beaucoup d'entreprises tentent de soutenir à leurs concurrents des technologies, des fichiers de clients, des secrets commerciaux, des structures de coûts de produits des spécifications et procédures de fabrication de produit et des plans de développement. Or la perte de telles informations conduit à l'énorme perte de part de marché une étude réalisée aux Etats-Unis en 1992 montre que les 246 entreprises enquêtées ont subi 589 tentatives de détournement de leurs ressources informationnelles sensibles. Le montant cumulé de ces tentatives est estimé à 1,8 milliards US. est pourquoi il est important d'assurer au sein des entreprises de contrôle de la sécurité des bases de l'informatique, par exemple, les éditeurs de logiciels commerciaux conservent jalousement les codes sources de leurs programmes, car ce sont les outils qui leur permettent de bâtir leur originalité ou leur suprématie sur les concurrents.

Tels sont les enjeux politiques, économiques et technologiques de la mise en place de systèmes nationaux d'intelligence économique, définis comme étant la « mise en œuvre et la coordination de l'ensemble des sous-systèmes qui composent le système d'intelligence économique d'un pays ».

1-2- Les enjeux de la veille :

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

qui stimule de façon plus évident et logique la mise en place d'un processus de veille qui permet de :

- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité.
- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les innovations technologiques ou autres, l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché.
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents.
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits,
- Développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés.
- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leur intention.
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise. Quelque soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit disposer au bon moment d'informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement. Il lui faut donc chercher, trier, analyser la masse d'information qui gravite autour d'elle et de diffuser la créatrice de valeur.

La veille stratégique est un terme général possédant plusieurs facettes. Elle englobe différentes formes de veilles telles que : la veille technologique, la veille concurrentielle, la veille marketing et commerciale, la veille brevet, la veille produit, la veille sociétale.

A) Typologie des différentes veilles :

Pour réaliser un système de veille efficace, l'entreprise doit s'appuyer sur une bonne stratégie qui lui permettra de mieux identifier les axes de recherche pour les veilleurs afin de collecter les informations pertinentes utiles à la décision.

En effet, les auteurs cités ci-dessus s'accordent à différencier différents types de veille qui constituent globalement la veille stratégique.

Il distingue ainsi :

- La veille technologique
- La veille concurrentielle
- La veille commerciale (marketing)

- La veille brevet
- La veille produit
- La veille sociétale
- La veille réglementaire

Une entreprise n'est pas forcément dans la nécessité de mettre en œuvre toutes ces veilles spécifiques. Elle doit choisir celle (ou celles) qui lui paraît la plus adaptée à sa situation. Dans le but de joindre ce qui a été relaté précédemment, le schéma d'après nous synthétise de la veille stratégique

Figure n°2 : La veille stratégique



Source : [www. Veille stratégique. Fr.](http://www.Veillestrategique.fr) (Consulter 07-2015)

2- Fonctions de l'intelligence économique et veille stratégique

2-1- Les fonctions de l'intelligence économique

Dans le but, un certain nombre de fonctions ont été définies pour participer à ses fonctionnements. Bernard Besson et Jean- Claude Poussin en distinguent quatre (maîtrise, mémoire, réseau, analyse)

2-1-1- Le réseau : on le devise souvent en :

- Réseau externe : constitue de personnes n'appartenant pas à l'entreprise, de provenances diverses (connaissance des employeurs, clients, fournisseurs, partenaires, contacts délibérés)
- Réseau interne : les employés de l'organisation pouvant servir d'experts sur une question, et fournir des informations.

2-1-2- La mémoire :

C'est le seul organe spécifique de l'intelligence économique. La mémoire est la mémoriser les informations et connaissances explicites de l'entreprise obtenues ou non grâce à l'intelligence économique. Elle peut être organisée dans le cadre d'un projet d'ingénierie des connaissances. Il s'agit d'un référentiel structuré dont, idéalement, les données principales (met à données) sont compatibles avec la structure du système d'information et répondant à des normes de mise en cohérence interne et externe.

2-1-3- la maîtrise :

L'intelligence économique est au service de l'organisation. À ce titre, elle est pilotée par le chef d'entreprise, qui doit définir ses objectifs et les grandes questions auxquelles elle devra répondre. La qualité des questions est capitale pour obtenir des informations intéressantes. Au départ, les questions devront rester les plus ouvertes possibles pour ne pas exclure a priori des informations clés qui pourraient surgir du contexte. L'éthique et la déontologie relèvent de cette fonction.

2-1-4- L'analyse :

Il s'agit des correspondants du réseau d'intelligence économique qui produisent des questions pertinentes et valident des réponses en offrant des choix multiples à l'entreprise. Elle est organisée transversalement, comme le réseau et la mémoire. Jean-Louis Levet et Robert Paturol identifient, de leur côté, les quatre fonctions suivantes : maîtrise de patrimoine scientifique, et des savoirs faire, détection des occasions et des menaces, coordination des stratégies, mise en œuvre de pratiques d'influence.

-On peut résumer les fonctions majeures de l'intelligence économique dans :¹⁴

- a- La maîtrise de patrimoine scientifique et technique.
- b- La protection du patrimoine de l'entreprise.
- c- La détection des menaces et opportunités.
- d- L'élaboration des stratégies d'influence au service de l'entreprise.
- e- La mise en œuvre de pratiques d'influence.

a) La maîtrise des connaissances et des savoirs faire

Les connaissances et les savoirs faire de l'entreprise constituent son capital le plus précieux.

La maîtrise de ces connaissances permet de renforcer la création et le développement des idées, de conduire des projets et de réaliser de nouveaux produits.

Gérer et maîtriser les connaissances, consiste, soit de les codifier et de les stocker dans des bases de données d'accès faciles à tout le personnel, soit de privilégier le travail en réseau et l'échange entre les membres de l'entreprise, la connaissance dans ce cas reste tacite

L'intelligence économique intervient pour identifier ces connaissances et savoir faire les développer et les protéger.

Cette première fonction de l'intelligence économique nécessite une identification, une protection de l'acquis, une veille globale de l'existant et un enrichissement permettant un développement interne et une acquisition externe.

b) La détection des opportunités, des risques et des menaces

L'intelligence économique est un processus informel qui permet à l'entreprise d'anticiper les opportunités et de réduire les risques et les menaces d'incertitude de son environnement.

D'après **J.L. Levet**¹⁵, les opportunités constituent tout ce qui permet de dynamiser le portefeuille de connaissance de l'entreprise. Elles sont au moins au nombre de trois :

¹⁴ www.vedocci.fr/index.php/archives/2007/06/29_intelligence_economique-monde-PDF/-29.

¹⁵ J.L. Levet « L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action », Edition Economica, Paris, 2001, P12-13.

- Les opportunités relatives à l'acquisition de nouveaux savoirs, de nouvelles technologies, les capacités d'innovation de l'entreprise.
- Les opportunités relatives à de nouveaux partenaires susceptibles d'accroître la performance de l'entreprise (concurrents, fournisseurs, clients, organismes de recherche, centre de formation...) : favorisent son insertion et sa maîtrise de son environnement.
- Les opportunités relatives à des marchés nouvelles, émergentes ou potentielles nécessitent une démarche pragmatique et anticipatrice.

Les risques et menaces sont plus nombreux et sont d'ordre interne et externe.

Les risques et les menaces internes à l'entreprise, souvent sous-estimés, peuvent provoquer des dommages étendus et durables. Ces risques sont directement liés à la gestion interne et concernent essentiellement la protection de l'information.

On distingue :

- Les risques de captation : le savoir-faire est divulgué à l'extérieur de l'entreprise sur des documents internes.
- Les risques de banalisation : lorsque les savoir-faire confidentiels de l'entreprise ne bénéficient pas d'une circulation structurée des informations.
- Le risque d'illusion : lorsque l'entreprise s'est trompée complètement en se procurant un savoir-faire extérieur.

Les risques et les menaces externes sont principalement liés à la fois à la maîtrise de l'information ouverte (légale et disponible) et de l'information fermée (non disponible légalement). **J. L. Levet**¹⁶ propose une typologie sommaire de ces menaces :

- Les menaces sur les produits : piratage de brevet, contrefaçon.
- Les menaces sur les sites d'entreprise : intrusion, écoute, piratage informatique.
- Les menaces sur l'environnement direct de l'entreprise : lobbying, le recours au boycott par les consommateurs, la corruption.
- Les menaces sur la réglementation liées à des trous juridiques, les paradis fiscaux.
- Les menaces sur les personnes : débauchage, manipulation, déstabilisation.

¹⁶J.L. Levet, L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Edition Economica, Paris, 2004.

c) La coordination des acteurs et des activités

Cette fonction est au cœur de l'intelligence économique, car elle permet de coordonner entre les différentes actions isolées mises en œuvre industriellement par les acteurs à travers une démarche collective et concertée.

Selon **J.L. Levet et R. Paturol**¹⁷, cette démarche collective peut revêtir deux significations complémentaires :

- La première est relative à la connaissance distribuée : au sein d'une diffusion des connaissances acquises
- La deuxième concerne les possibilités qu'on les acteurs de construire des savoir ou des savoir faire nouveaux. La coordination des stratégies tout en intégrant la première signification, nécessite, bien entendu, la mise en œuvre de la seconde. Coordonner les stratégies, en favorisant les réflexions collectives suppose :
 - La mise en place d'un sens du dialogue et de l'intelligence collective ;
 - Le recensement des complémentarités de savoir-faire, tant à l'intérieur de l'entreprise, qu'entre entreprises (complémentarité au niveau de la recherche et développement, de la production, de la politique commerciale...);
 - Une culture collective de l'information, et la mise en place des circuits prédéfinis de sa circulation.
 - L'utilisation d'une combinaison opérationnelle de l'information ouverte (information terrain disponible et connaissance codifiée) et l'information fermée (information terrain, réseau relationnel...);
 - La capacité de mobilisation des réseaux et des personnes : elle permet de renforcer l'adhésion à la politique menée.

d) La mise en œuvre des stratégies d'influence

L'influence est un instrument de la stratégie des entreprises confrontées à la mondialisation des marchés. Elle consiste à procéder à des interventions destinées à agir directement ou indirectement sur l'environnement en diffusant de l'information auprès de la cible que l'on désire influencer.

Cette information pèse dans le sens des intérêts de l'entreprise initiatrice.

J.L. Levet¹⁸ identifie deux types d'influence :

¹⁷J.L. Levet, R. Paturol, l'intégration de la démarche d'intelligence économique, dans le management stratégique, VIème conférence internationale de management stratégique, Lille : 13, 14, 15 juin 1996.

- Le premier concerne les interactions entre l'entreprise et son partenaire l'influence est fonction de la dépendance de l'entreprise à l'égard des acteurs de son environnement pour l'accès aux ressources.
- Le deuxième type d'influence concerne la capacité de l'entreprise à organiser et à conduire des stratégies d'influence.

De ce fait, les pratiques d'influence font partie de l'intelligence économique, car cette dernière a pour mission d'offrir des informations actionnables, c'est-à-dire transformables en action. L'intelligence économique n'a de sens que si l'entreprise qui la met place arrive à exercer une action sur son environnement.

Les stratégies de l'influence peuvent prendre plusieurs formes. Il s'agit d'utiliser l'influence économique pour tenter de contourner les obstacles qui empêchent la signature d'un contrat sur des marchés d'accès difficile.

Dans le cas de l'industrie de l'environnement, elle peut prendre la forme d'un protocole d'accord signé avec un groupe écologique ou d'un financement indirect accordé au même groupe pour connaître sa stratégie.

Il s'agit également, pour une entreprise d'influencer les pouvoirs publics à réglementer, si la réglementation envisagée contraint ses concurrents.

2-2- Les fonctions de la veille stratégique :

Se demander pourquoi les entreprises organisent la surveillance de leur environnement revient à identifier les objectifs assignés à la veille stratégique. Ces derniers découlent directement de ses fonctions.

2-2-1- Fonction anticipative :

La première fonction de la veille stratégique, sa raison d'être même, est d'anticiper les menaces et les opportunités qui surviennent dans l'environnement des entreprises. Elle doit donc anticiper l'évolution des marchés, de la concurrence, de la législation...

Les sources de menaces et opportunités sont nombreuses et variées. Les menaces peuvent provenir par exemple des concurrents, mais aussi d'une nouvelle législation à venir ou l'obsolescence du patrimoine scientifique et technique de l'entreprise. Les opportunités

¹⁸ Levet. J. L, L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Edition Economica, Paris, 2001.

peuvent être la détection d'acquisition ou d'alliances potentielles, la conception d'un nouveau produit, l'implantation sur un nouveau marché étranger, etc.¹⁹

2-2-2- Fonction informative :

L'autre raison d'être de la veille stratégique est de fournir de l'information. Cette information, qu'elle recherche et collecte au moyen de diverses méthodes et techniques, doit être pertinente, c'est-à-dire de valeur, et correspondre aux besoins des utilisateurs. L'objectif est ici de satisfaire les besoins en informations de valeur des utilisateurs. Il peut s'agir de monter un dossier d'informations sur un pays, sur un concurrent, à partir d'études, démonographie, etc.

La fonction informative est basique dans l'activité de la veille stratégique. L'information fournie par le service de la veille stratégique peut être brute ou traitée. Dans ce dernier cas, elle ressort d'une procédure d'analyse, de synthèse et de mise en forme.

2-2-3- Fonction analytique et synthétique :

Une autre mission de la veille stratégique est d'analyser les informations collectées, c'est-à-dire de les composer pour en retenir les éléments essentiels.

La synthèse est indissociable de l'analyse. Elle permet de mettre en relation et en corrélation des bribes d'informations fragmentées, éparses hétérogènes pour construire un puzzle signifiant. Autrement dit, la synthèse rassemble les éléments de connaissance en un ensemble cohérent, destiné notamment à faciliter la prise de décisions.

Analyse et synthèse sont des fonctions essentielles, en particulier lorsque l'information est surabondante (autre raison d'être de la surveillance). Elles sont souvent précédées ou accompagnées d'une opération de tri et de sélection.

Figure n°03 : Synthèse des fonctions de veille stratégique



¹⁹ Corine Cohen, OP. Cit, p104

- **L'intelligence économique et veille stratégique**

En référence aux définitions des deux concepts précisément évoqué, il est très difficile de montrer une ligne de démarcation entre la veille et l'intelligence économique. Cette difficulté explique la divergence des auteurs et praticiens sur l'utilisation des concepts.

Malgré qu'elles soient toutes des démarches de management stratégique de l'information pour la compétitivité de l'entreprise, ces deux articles souffrent de leur appellation. Le concept « veille » se refuse dans les entreprises du fait de sa commutation passive, l'intelligence économique elle peine à séduire les entreprises parce qu'assimilée atout à l'espionnage industriel.

La veille stratégique est une activité de recherche tout azimut de l'information qui peut intéresser l'entreprise afin d'en définir les actions de développement à prendre. Naturellement est une démarche globale qui intègre d'autres types de veilles sectorielles choisies en fonction des préoccupations de l'entreprise. Cette immense activité de recherche d'information mobilise des moyens humains, matériel, financier, et technologiques très importants. Ce qui fait qu'elle est, en générale, l'apanage des grands groupes internationaux. Cependant la surveillance accrue de l'information fait que l'entreprise est réceptive et très dépendante de son environnement. Aussi avec l'importance des masses d'information qui seront collectées, la majeure partie du temps de travail sera consacrée au traitement de l'information ; ce qui rend opérationnel le processus de décision et montre du même coup, l'efficacité des veilles sectorielles ou spécialisées. Selon bon nombre de théoriciens.

L'intelligence économique fait partie de ces dernières. Elle est un élément de la veille informationnelle orientée vers le développement économique de l'entreprise. **Carlo Revilli**²⁰ dans ce débat, montre à partir de la définition du commissariat du plan, que l'intelligence économique ne se limite pas seulement à la recherche, à la collecte au traitement et à la diffusion de l'information ; elle suppose un ensemble d'action d'influence soit au sein même de l'appareil étatique, aux administrateurs des collectivités locales, aux acteurs publics et privés. Selon **Revilli**, cette démarche explique la mise en

²⁰ Revelli, Carlo, Intelligence stratégique sur Internet : comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le web 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 2004.

exigence du concept « exploitation de l'information » dans la définition du commissariat du plan.

Appuyant la même idée, **François Jakobiak** dira que l'intelligence économique, a l'opposé des autres types de veille est bien « une organisation au niveau national et non plus uniquement au niveau de l'entreprise »²¹.

Cette conception semble être comprise par l'Etat Français en commandant en 1994²², un rapport sur l'intelligence économique qui a eu mérite de sensibiliser les entrepreneurs français sur l'intérêt d'avoir une politique de maîtrise de l'information économique : est un deuxième rapport en 2003 sur « l'intelligence économique, compétitivité et cohésion »²³ dirigé par **Bernard Crayon**²⁴, député et maire de tan.

- **Les différences entre la veille et l'intelligence économique**

Tableau n°2 : les différences entre la veille et l'intelligence économique

La veille stratégique	l'intelligence économique
De l'information viendra la stratégie	De la stratégie viendra les besoins d'informer
Collecte d'un maximum d'informations possible	Recherche du minimum d'informations nécessaires
Acquisition de savoir et aide à la décision	Aide à la décision
Fonction de spéciale	Démarche de généraliste
Recherche de l'exhaustive sur un sujet donné	Consultation d'échantillon d'information
Accumulation d'information	Elaboration d'information
Données (beaucoup d'informations blanches et répétitives)	Renseignement (informations grises et variées)
L'information a un caractère plutôt statique et dynamique	L'information a un caractère plutôt dynamique
Technique d'observation et d'anticipation	Positionnement stratégique et offensive légale
Approche directe et concentration des efforts	Approche indirecte et répartition des efforts
Enjeu d'entreprise	Enjeu d'un tissu d'acteurs ou intérêt national

Source : François Jakobiak, « Pratique de la veille technologique » les Editions d'organisation, 1991.

²¹Jakobiak, François. Intelligence économique avec l'apport des NTIC : comment bâtir son propre système d'intelligence économique-2^{ème} édition, Paris : Edition des organisations, 2001, p11.

²² Rapport de Henri Marté, commissariat du plan.

²³ Regard sur l'intelligence économique, no.1, janvier- février 2004- p60

²⁴ Observation critique du Rapport carayon- In : Regards sur l'intelligence économique, no.1, janvier.

Dans ces aspects dimensionnels, l'intelligence économique intervient globalement et transversalement dans les diverses composantes de l'organisation. Outre sa dimension fonctionnelle, l'intelligence économique s'intègre à la dimension organisationnelle, stratégique, socio-économique, culturelle, pédagogique, technologique, sécuritaire, juridique. En ce sens elle implique la culture de l'entreprise dans son ensemble et pas simplement un service ou une cellule de veille.

L'Etat intervienne dans une vision macro économique alors elle pratique de l'intelligence économique que cette dernière englobe tous les démarches et les procédures qui sert à développer l'entreprise et son environnement.

L'entreprise intervenue dans une vision micro économique alors elle pratique de la Veille Stratégique parce que cette dernière qui rassemble tout sorte de Veille (concurrentiel en préalable) elle cherche une meilleure solution et meilleur façon d'obtenir les informations nécessaires et pertinentes pour anticiper à les évolutions de l'entreprise, mais rien empêche que l'Etat et les entreprises peuvent cependant se croiser dans certaines domaines d'intervention et appliquer une démarche d'intelligence économique commune. L'Etat oriente la politique de l'intelligence économique, et les résultats des entreprises auront une influence sur l'Etat et les actions de ce dernière vont impacter les entreprises.

Par l'intelligence économique et la veille stratégique, l'entreprise informe et assiste le pôle stratégique de manière à réduire l'incertitude et à saisir plus rapidement les opportunités de développement, ainsi sa réussite dépend de sa capacité à gérer la collecte, le traitement, la mémorisation et la sécurisation des informations pertinentes à des fins de survie ou de progrès.

Toute entreprise qui cherche davantage à maintenir sa performance et sa croissance doit mettre en place un processus de gestion des connaissances impliquant l'ensemble du personnel de l'entreprise, lui permettant de capitaliser des connaissances, des savoirs et des savoir-faire dans le but de les valoriser et à en tirer profit.

Chapitre II :

Les pratiques de l'intelligence économiques et veille stratégique au sein des PME

Les petites et moyennes entreprises « PME » sont un atout économique.

Les économies les plus florissantes s'appuient sur les PME jouent un rôle primordial dans la création d'emploi à travers des statistiques en constate l'importance des PME dans l'économie. En Algérie les PME assurent une place de plus en plus importante dans la structure économique nationale, ces dernières représentent plus de 99% du total des entreprises qui existent en Algérie (ONS, 2012), assurent près de 90% de la valeur ajoutée générés par les principaux secteurs d'activité (Bulletin Statistique de la PME, 2011)

En matière de création d'emploi, la PME est considérée comme acteur à part entière. Pour l'Algérie, a recherche de la dynamique dans le marché de travail afin d'assurer une équilibre socioéconomique pour absorber le phénomène de chômage qui représente un taux de 21.5% (FMI.2012).

Dans ce chapitre on va présenter un aperçu général sur les PME en l'Algérie dans lequel on va aborder en premier lieu la définition des PME et les caractéristiques général des PME algériennes ainsi une explication sur le concept d'intelligence économique, la veille stratégique et la mise en place dans les petites et moyennes entreprises Algérienne.

Section 1 : Approche conceptuelle des PME

Il existe une multitude de théorie expliquant l'émergence de la PME moderne parmi les théories ou se limitera à la théorie de l'entrepreneur et celle des interstices.

1- les théories explicatives :

1-1- La théorie de l'entrepreneur :

La théorie de l'entrepreneur²⁵ a été énoncée par JOSEPH SCHUMPETER dans « Théorie de l'évolution économique » en 1935 et dans ses différents travaux sur le développement du capitalisme la thèse défendue par J. Schumpeter, c'est que le changement dans les économies capitalistes doit impérativement passer par le renouvellement systématique de l'entrepreneuriat²⁶.

En effet, un secteur entrepreneurial dynamique est indispensable au développement des petites entreprise, les entrepreneurs sont des gens qui savent pressentir les opportunités, innover prendre les risques et créer des biens et des services nouveaux, le processus entrepreneurial reste toutefois conditionné, puisque l'existence d'opportunités entrepreneuriales dépend beaucoup plus des facteurs environnementaux, sociaux, culturels et même du degré de prise de risques dans la mobilité des ressources.

1-2- La théorie des interstices :

Cette théorie énoncée par **Edith Penrose**²⁷ préciser que les PME peuvent profiter durablement des opportunités engendrées par les mutations environnementales et technologiques qui créent sans cesse des interstices, c'est-à-dire des marchés abandonné pour une raison ou une autre par les grandes entreprises.

Edith Penrose défend l'idée selon laquelle l'économie génère différents types d'espace de marchés' dont certains exigent un service ou une production particulière et en petite série soit une production destinée à une frange de clientèle ou a la région géographique spécifique, cette théorie explique par l'influence des coutumes locales, les besoins de luxe et autres considération liées au contexte de son exercice.

²⁵T.ATAMER & O.TORRES, « modelés d'entrepreneuriat et mondialisation », 2006, in Scholar.google.com.consulté le 08/2009.

²⁶GREPME, Op.cit, p55.

²⁷GRPME, « les PME bilan et perspectives », Edition. Economica, canada, 1994, p55

Cela explique que l'environnement caractérisé par des changements rapides et par ces différentes exigences est inaccessible à la grande entreprise cela qui pousse à l'émergence et à l'adaptation des PME.

2- Définition générale de la petite et moyenne entreprise

Les définitions de la PME peuvent se subdiviser en deux approches distinctes, d'une part les définitions utilisant les critères qualitatifs également dénommés « critères théoriques, sociologiques ou analytiques » et d'autre part, celles utilisant des critères qualitatifs, appelés aussi descriptifs.

2-1- Les approches qualitatives :

Il représente l'élément fondamental lié à l'entreprise qui rejoint plus la réalité socio-économique par son caractère descriptif. Les différentes définitions qualitatives de la PME mettent toutes l'accent, à des degrés divers, sur les éléments distinctifs et caractéristiques d'une entreprise et d'une petite et moyenne entreprise.

2-1-1- La dimension humaine selon P. JULIEN ²⁸

« La PME est une unité de production ou de la distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise dont il est souvent lui-même propriétaire et qui est directement lié à la vie et à la survie de l'entreprise.

2-1-2- Aspect social :

a) La définition de Bolton

Le fait que l'entreprise soit dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée « participation à tous les aspects de la gestion ».

- Une part de marché restreinte²⁹
- Le second concerne leur rôle dans processus d'innovation bien qu'elle ne soit pas en même de concurrence les grandes entreprises en termes de moyens financiers et humains consacrés à la recherche de croissance, elles peuvent introduire des

²⁸ P.A JULIE. « La belle entreprise » Montréal, Boréal 4986 page 13.

²⁸ 2L RAPPORT A ETE REALISE SOUS L'Egide de Bolton en (1971) le travail a été effectuée en Grande Bretagne afin d'étudier la diminution de la population des PME lors des Golden sixties

²⁹ Story j « Understanding the small business sector, Londres » International Thomas Business presse 1994.

- innovations fondamentalement différentes aux produits existants par leur caractéristique de Frais importants.
- La troisième différence majeure entre les PME et les grandes entreprises concerne les possibilités de changement et d'évolution aux quelles sont confrontées les PME.

b) La définition de M-MARCHES NAY :

M-MAEACHES NAY définit la PME comme étant des firmes dont lesquelles le chef d'entreprise assure personnellement et directement la responsabilité financière, sociale et technique, quelque soit sa forme.

c) La définition de R-WITERWUGUE :

Selon R-WITERWUGUE, la PME est dirigé par une personne qui assure l'entière responsabilité c'est cette optique que privilégie aussi la confrontation générale des petites et moyennes entreprises (LG PME) est définie : «l'entreprise dont lequel le chef d'entreprise assure personnellement et directement les responsabilités financières, Techniques, sociales et morales de l'entreprise quelle que soit la forme juridique de celle-ci.

2-2-L'approche quantitative :

Selon les études faites dans divers pays, la PME en générale, se définit au moyen de critères quantitatifs.

Le critère le plus utilisé est le chiffre d'affaire qui est soumis à des fluctuations des emplois et des travailleurs membres, de la famille non rémunérée :

2-2-1- Le nombre d'emploi :

Tableau N° 03 : présente l'évolution des emplois déclarés par type de PME durant la période de 2012 et 2013

Type de PME	1 ^{er} semestre 2012		1 ^{er} semestre 2013		Evolution %
	Nombre	Part %	Nombre	Part %	
PME Privé					
Salaire Employeurs	1 041 221	58,61	112 196	58,97	7,76
	686 825	38,66	747 387	3,02	

S/Total	1 728 046	97,27	1 869 363	97,59	8 ,18
PME Publique	48 415	2,73	46 132	2,41	-4,72
Total	1 776 461	100%	1 915 495	100%	7,83

La source : Bulletin d'information statistique de la PME, 2013(consulter 06-2015).

D'après le tableau on remarqué que le nombre de salarié dans les PME privé augmente à 80 755 salaries avec l'augmentation de nombre employeurs à 60 562

Ce la vue dire que il ya la création des nouvelles entreprises dans le secteur privé mais plus que dans les entreprises publiques.

- D'après les résultats obtenus par le bulletin d'information statistique de la PME- 1^{er} semestre 2013 on a remarqué l'augmentation de nombre de PME en 2012 il ya 887 386 PME avec 1 776 461 emploi à 747 934 PME avec le nombre d'emplois qui est 1 945 494 emplois.

2-2-2- Le chiffre d'affaire :

Il donne une idée de l'importance des transactions de l'entreprise avec ses clients, il varie d'un pays à un autre et selon la taille de l'entreprise.

En effet les petites entreprises réalisent un chiffre d'affaire moins important que celui des moyennes qui à leur tour réalisent un chiffre d'affaire inférieur à celui des grandes entreprises

Ces critères sont insuffisants pour définir la PME ce qui incite les spécialistes à tenir compte de la relation de l'entreprise avec son environnement et adoptent approche beaucoup plus organisationnelle.

Toutefois on constate qu'il n'existe pas de définition standard ni scientifique fondée sur l'utilisation des critères quantitatifs.

2-3- Définition de la PME selon le statu juridique :

Du point de vue juridique, les PME sont définies comme des entreprises indépendantes qui comptent un nombre de salariés et un volume d'actif limité, ces plafonds varient selon les systèmes institutionnels adoptés.³⁰

³⁰GREPME : « les PME bilan et perspectives », Edition, Économica, canada, 1994, page24
*association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME.

Le plafond de salariés le plus fréquent est de 250 salariés notamment dans l'union européenne ou dans des pays comme l'Algérie³¹. Cependant certains pays fixent la limite à 200 salarié ou même à 500 comme le cas des États-Unis. Les petites entreprises (PE) sont généralement celle qui emploient moins de 50 salariés et la micro entreprise en compte au maximum 10 parfois 5. S'agissant des actifs financiers, dont l'union européenne par exemple, les PME sont celle dont le chiffre d'affaire annuel ne dépasse pas 50 millions d'Euro et /ou la valeur de bilan ne dépasse pas 43 millions d'Euros³².

Tableau N°4 : seuils de la définition européenne de la PME de mai 2003

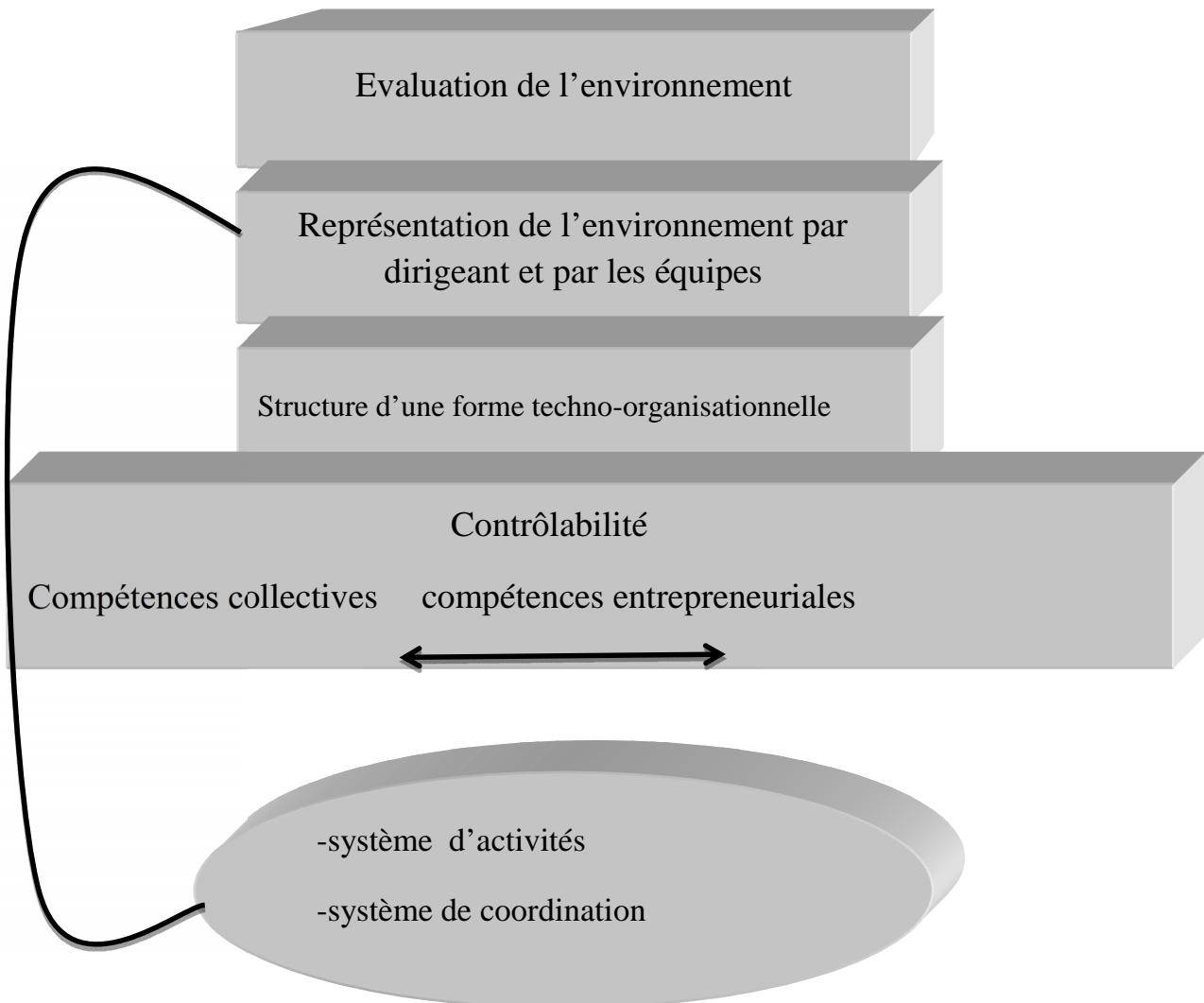
	Effectifs	Chiffre d'affaires	Totale de bilan	Autonomie
Micro entreprise	(1 ; 9)	<2 millions €	<2 millions €	Moins de 25% de capital ou des droits de vote détenu Par une autre entreprise
Petite entreprise	(10 ; 49)	<10 millions €	<10 millions €	
Moyenne entreprise	(50 ; 249)	<50 millions €	<43 millions €	
Grande entreprise	250 et plus	>50 millions €	>43 millions €	

Source : Nadine levratto « les PME : définition, rôle économique et politique publique » : Edition de Boeck, 2009.

³¹Z. Adli, A. Farrah ,S.Yahiaoui, F.chehat. « Le développement de la PME en Algérie : l'impératif de la mise à niveau des institutions 1^{er} semestre 2006, Im [www.Scholar](http://www.Scholar.google.com) .google.com consulté le 11,2009,

³²deuxième synthèse de l'OCDE, juin ,2000 .

Schéma : la PME, une entreprise en constitution



Source : Tiré de Guilhon et alii, 1995

3- La définition de la PME Algérienne :

Les PME ne se caractérisent pas aucune définition unique. En effet, ce secteur n'a rien d'homogène puisque on compte les plus petites entreprises, les petites, les moyennes, les travailleurs autonomes, les artisans....etc. La définition statistique de la PME varie d'un pays à l'autre, il tien compte généralement compte de la valeur du chiffre d'affaire et/ou de la valeur des actifs ou du nombre des effectifs employé.

La définition de la PME retenue dans la nouvelle loi de 2001 sur les investissements et la promotion de la PME, s'inspire de celle adoptée par l'union Européenne (U.E) en 1996, et qui a fait objet d'une recommandation à l'ensemble des pays membres.

La définition de la PME Algérienne donné par l'union Européenne. Après l'application de la définition de la PME retenu par l'Union Européenne dans la charte de Bologne en juin 2000 par l'Algérie donne une configuration claire de la PME Algérienne. En effet cette définition est fondée sur trois critères : les effectifs, le chiffre d'affaire et l'indépendance de l'entreprise. Elle stipule

« La PME est définie, quelque soit sons statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personne, dont le chiffre d'affaire annuel n'excède pas 2 milliards DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA qui respecte le critère d'indépendance.

La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaire et compris entre 200 millions et 2 milliards de DA ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de DA.

La petite entreprise est définie come une entreprise employant de 0 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaire annuels n'excède pas 200 millions de DA ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de DA.

La très petite entreprise ou micro-entreprise, y est définie come une entreprise employant de 1 à 9 employé et réalisant un chiffre d'affaire annuel inférieur à 20 millions de DA » (CNES.2002).

Le tableau suivant présente la synthèse de cette définition de la PME Algérienne (catégorie des PME en Algérie).

Tableau N° 05 : catégorie des PME en Algérie.

Catégorie d'entreprise	Effectifs (nombre employés)	Chiffre d'affaire /DA	Total des bilans/ DA
Très petits entreprise	Moins de 9 employés	< 20 millions	< 10 millions
Petites entreprises	De 10 à 49	< 200 millions	< 100 millions
Moyenne entreprise	De 50 à 250	>200 millions et < 2 Milliards	>200 millions et < 500 millions

Source : A partir de la définition officielle des PME

4- La classification des PME :

Les PME ils sont classés selon plusieurs critères :

4-1- Classification des PME selon des critères exogènes à l'entreprise

4-1-1- Classification selon le critère juridique

Selon ce critère, nous distinguons les entreprises privées, les entreprises publiques et les entreprises semi- publiques.

a) Les entreprises privées

Ce sont des entreprises dont le capital est détenu par des personnes privées. EnAlgérie, selon le guide fiscal de l'investisseur, il existe trois distinctes formes juridiques d'entreprise :

✓ création d'une entreprise individuelle

Consiste à exercer une activité dans le cadre d'une entreprise individuelle, de plus aucun apport de la part d'autres personnes ne sera reçu.

Cette forme sociale convient l'investisseur désirant être son propre patron et seul propriétaire de son affaire.

✓ Les sociétés de personnes

Elles comprennent :

- les sociétés en nom collectif(SNC)

Les associés ont tous la qualité de commerçant et répondent indéfiniment et solidairement des dettes sociales.

L'avantage de cette forme juridique présente une organisation statutaire souple et il n'est pas exigé un capital minimum obligatoire.

- les sociétés en commandite simple

Elles se caractérisent par la présence de deux groupes d'associés

-les commandités qui ont la qualité de commerçant et sont solidairement responsables des dettes sociales.

-Les commanditaires qui sont des associés qui ne répondent des dettes sociales qu'à concurrence de leurs apports.

Cette forme sociale favorise le développement d'une société familiale par apport de capitaux nouveaux, sans que pour autant les initiateurs du projet en perdent la maîtrise.

- **les sociétés en participation**

Les sociétés en participation sont des sociétés qui ne sont pas immatriculées au registre de commerce et dépourvues de la personnalité morale. Leur constitution ne nécessite aucune formalité, elles sont cependant soumises à l'obligation de souscrire une déclaration d'existence auprès des services fiscaux.

✓ **les sociétés des capitaux**

- **Les sociétés par action**

La société par action est constituée entre des associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

La SPA est une structure par excellence de grandes entreprises susceptibles de dégager des bénéfices conséquents mais consommatrices de fonds propres par l'ouverture de capital

- **Les sociétés en commandite par actions**

Les sociétés en commandite par action dont le capital social doit être divisé en actions se caractérisent par l'existence de deux groupes d'associés :

- Les commandités qui sont des commerçants indéfiniment et solidairement responsables du passif social et dont les parts ne sont pas librement cessibles.

- Les commanditaires qui, contrairement aux commandités ne sont responsables des dettes de la société qu'à concurrence de leurs apports et leurs actions sont librement négociables.

Leur nombre ne peut être inférieur à (03) membres.

-**Les sociétés et entreprises à responsabilité limitée (SARL, EURL)**

Elles sont constituées entre des associés qui ne supportent leurs pertes qu'à concurrence de leurs apports. Lorsque cette société ne comporte qu'une seule personne en tant qu'associé unique, elle est dénommée unipersonnelle à responsabilité limitée. Le capital social ne peut être inférieur à 100.000 DA. la valeur nominale des parts sociales est fixée à 1.000 DA au moins.

b) Les entreprises publiques

Ce sont des entreprises dont le capital est exclusivement détenu par l'Etat. Ce type d'entreprise tend aujourd'hui à se réduire notamment après la mise en œuvre de programmes de privatisation

c) Les entreprises semi-publiques

Ce sont des sociétés d'économie mixte dont une partie du capital est détenu par l'Etat.

4-2- Classification par secteur d'activité

Traditionnellement, nous distinguons trois secteurs d'activités : secteur primaire, secteur secondaire et secteur tertiaire. Aujourd'hui, cette distinction n'a plus de signification en revanche une apparition de nouveaux secteurs d'activités à savoir : le commerce, BTP, transport et télécommunications, etc.

4-3- Classification selon la nature des produits

Dans ce monde de classement, on distingue trois types de produits de l'industrie.

4-3-1- Les PME de production des biens de consommation

Dans cette gamme il existe des produits alimentaires, les produits du bois liège, du cuir et certains produits chimiques

Ces biens de consommation recouvrent les activités industrielles suivantes :

- Industries alimentaires
- Industries de textiles et cuirs
- Industries de papier et divers

Les PME implantées dans ces industries ont les caractéristiques cardinales suivantes :
Il s'agit des petites et moyennes entreprises locales qui s'accommodent de divers pondérations capital constantes /capital variable

Leurs outils de production ainsi que leurs méthodes sont relativement anciennes ce qui, n'exclut évidemment pas la présence de petites usines modernes

4-3-2- Les PME de production des biens intermédiaires

Cette catégories regroupe toute les entreprises de petite et moyenne dimension, produisant des biens tel que : outils agricoles, piècesdétachés, sous-ensembles de machines :

- Les industries des matériaux de construction
- Les industries de la chimie et plastique

4-3-3- Les PME de la fabrication des biens d'équipement :

La marge de pondération technologie, main-d'œuvre plus restreinte. C'est des équipements simple qui donne le cas des pays en développement consiste en un processus qui portant sur la réparation (véhicule, engins, agricole..) conduit à la reconstitution d'ensemble simple à partir des pièces importées puis à l'exécution sur place de pièces et sous-ensembles.

Section 2 : Les caractéristiques et les spécificités des PME

Dans cette section on va présenter les différentes caractéristiques et spécificités des PME en générale et en particulier les PME Algériennes.

1- Les caractéristiques générales des PME :

Les PME ont généralement des caractéristiques qui les distinguent des grandes entreprises.

M-MIRCHES NAY³³ cite les caractéristiques suivantes :

- La petite taille jugée à partir de divers éléments tels que le nombre d'employé, le chiffre d'affaire, et les critères qualitatifs.
- La centralisation de la gestion : elle entraîne une grande dépendance à l'égard du dirigeant qui est à la fois entrepreneur manager et organisateur, il joue un rôle central dans la PME.
- Le système d'information interne peu complexe et peu organisé, la petite organisation fonctionne par le dialogue par contacte directe.
- Le système d'information extrêmement simple dans l'entreprise artisanal, le propriétaire discute directement avec sa clientèle pour connaître leurs besoins et leurs goûts et pour expliquer les différents aspects liés aux produits.
- Les PME sont flexibles et s'adaptent plus facilement et plus rapidement à leur environnement.
- Le marché diffère selon l'importance des motivations et des ambitions de chaque entreprise, cette dernière peut cibler un marché local, régional, national et même international.
- Une polyvalence des membres du personnel qui disposent d'une certaine initiative mais manque de compétence spécifique.
- Des activités spécifiques des PME ont intérêt à choisir les stratégies génériques axées sur la différenciation et la spécialisation en fidélisant la clientèle par des services au cours de la vente.

³³ - MARCHES NAY-M « la petite entreprise » par Vuibert Gestion 1988 page 21.

2- Les spécificités des PME

Les travaux de caractérisation des PME les plus repris dans la littérature francophone sont sans doute ceux du groupe de recherche en entrepreneuriat et en PME. (GREPME) qui est définit la PME par sa petite taille, la centralisation de sa gestion, ses systèmes d'information simples et peu organisé et sa stratégie intuitive et peu formalisée et l'environnement de proximité.

2-1- La petite taille

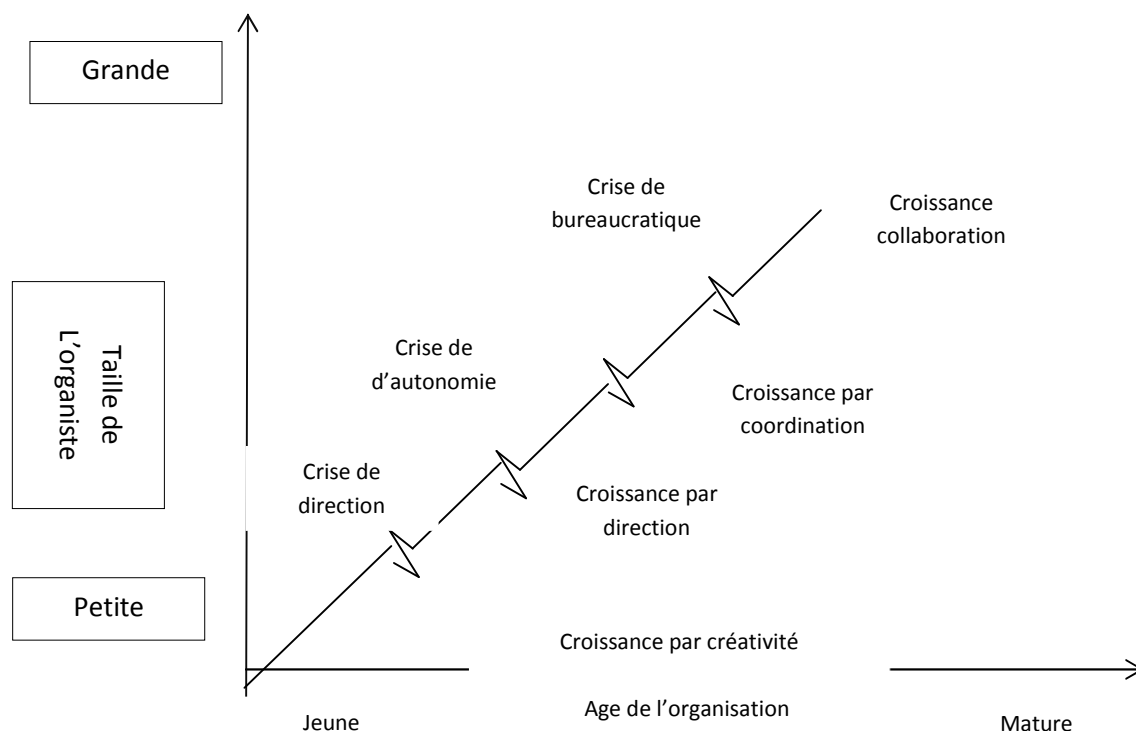
Premier facteur qui a été mis en évidence dès la fin des années soixante pour établir la distinction entre la grande et la petite entreprise est celui de la taille qui repose sur le constat que la taille n'était pas un facteur neutre sur le plan organisationnels et constitue un élément majeur de la structuration d'une organisation « plus une organisation est de grande taille ,plus sa structure est élaborée : plus les taches y sont spécialisée , plus ses unités sont différenciées ,et plus sa composante administratrice est développée la petite taille des PME induit une proximité spatiale ; très peu de PME verront leurs activités dispersées géographiquement ce qui rendrait leur gestion complètement difficile même si sa petite taille permet d'avoir une relation approfondie avec l'environnement direct

C'est dans ce sens qu'au début des années70, tout un courant de recherche va se développer autour d'un objet de recherche commun

La croissance de l'entreprise, l'objectif de cette étude consiste a la mise en évidence de phénomènes de rupture de l'organisation au fur et à mesure de son développement, c'est-à-dire que les effets de la taille s'exercent comme un processus qui transforme les entreprise au long processus de la croissance de leurs taille.Ceci signifie qu'a chaque période correspond à un mode de fonctionnement spécifique et qui va engendrer une crise spécifique que le dirigeant aura à surmonter d'une manière efficace.

Cela explique que la petite entreprise est non seulement spécifique par sa taille mais aussi par la nature des problèmes qui se posent à elle.

Figure n°04 : évolution des priorités gestionnaire des entreprises en fonction de leur taille.



Source : Torres. O « les PME »Ed.Flammarion,1999.p20(adapté de L.Greiner).

2-2- La centralisation de la gestion des PME

Le système de gestion d'une PME est très centralisé et se concentre sur la personne de son propriétaire- dirigeant, dans une PME, toutes les décisions stratégiques sont effectués au niveau du dirigeant à une telle ampleur qu'Olivier Torres propose le terme « Egofirme »³⁴ pour désigner les entreprises de petite taille.

Il est admis que le niveau de centralisation dépend des dimensions de l'entreprise et du Contexte de gestion de l'entreprise car la centralisation de la gestion aux mains du propriétaire- dirigeant qui exerce et intervient dans toutes les fonctions et les décisions stratégiques de l'entreprise cela implique donc une imbrication fonctionnelle. Ce cumul se fait de manière horizontale (cumul de plusieurs spécialistes) La Petite dimension des PME facilite la multiplication des contacts directs et personnalisés qui renforcent l'autorité et la légitimité du propriétaire –dirigeant ;par conséquent, apparaît l'absence de visibilité stratégique résultante de la de la centralisation du management général de la PME entre les mains du propriétaire –dirigeant.

³⁴ O. TORRES. op.cit.p54

2-3- Une faible spécialisation du travail et des modes de coordination fondée sur le contact direct

Dans les petites et moyennes entreprises(PME), la division du travail n'est pas très poussé la gestion de la PME est basée par-dessus tout sur la Polyvalence de ses employés. Le propriétaire –dirigeant s'occupe non seulement du management général, mais joue le rôle de chef de service et exécute beaucoup de tâches lui même

C'est la proximité entre les acteurs qui facilitent la polyvalente. La proximité Accentue la faiblesse de décomposition fonctionnelle au sein de l'entreprise. Henri Mintzberg, spécialiste les organisations qui proposent une typologie des mécanismes de coordination et d'aborder la souplesse de ces mécanismes au sein de l'organisation de la PME.

Il distingue cinq mécanismes:

2-3-1- L'ajustement mutuel:

L'ajustement mutuel correspond à la situation où les opérateurs se mettent d'accord, par simple communication informelle verbale ou visuelle sur la manière d'effectuer un travail.

2-3-2- La supervision directe:

Ce mode de coordination apparaît lorsque le nombre de salariés augmente il devient de plus en plus difficile de conserver le mode d'ajustement. Le rôle du superviseur est attribué essentiellement au chef d'entreprise dans la PME, lorsque le nombre des personnes est très important; il devient difficile de maintenir une supervision directe efficace. Selon H.Mintzberg trois mécanismes de coordination basés sur la standardisation.

2-3-3- La standardisation des procédés :

Elle consiste en la spécification à l'avance du contenu du travail à réaliser. L'exemple le plus typique de ce type de standardisation est la chaîne de montage, ou la programmation des tâches accomplir atteint un stade très poussé.

2-3-4- La standardisation des résultats :

La standardisation peut concerner également les résultats à atteindre(le volume de chiffre d'affaires, réduction des coûts de production).

Les acteurs sont libres dans la façon dont ils exercent leurs travaux, sous condition qu'ils respectent les objectifs fixés

2-3-5- La standardisation des qualifications:

La standardisation des qualifications repose sur la spécification de la formation et les compétences de celui qui effectue le travail. L'absence d'autorité hiérarchique pour vérifier et contrôler le travail n'empêche pas un opérateur bien formé d'accomplir ses tâches.

Les mécanismes de standardisation peuvent réduire la capacité d'adaptation et la souplesse des PME, ces derniers préfèrent des mécanismes souples et directs tel que l'ajustement mutuel et la supervision directe.

2-4- Des systèmes d'information interne et externe simple et peu organisés

Les grandes entreprises qui doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel et écrit permettant le transfert d'information tout en minimisant les interférences et en favorisant la surveillance de l'environnement, les petites et moyennes entreprises PME fonctionnent par dialogue ou par contact direct. Cette préférence pour les médias « chauds » est la manifestation d'un système d'informations internes simple et faiblement structuré en ce qui concerne la communication interne, les dirigeants ayant des contacts très fréquents avec les employés des faits. Les systèmes d'information externes est majoritairement assuré par les rencontres physiques entre les acteurs de l'entreprise.

De leur proximité spéciale, il leur paraît peu nécessaire de formaliser leurs relations et la circulation de l'information grâce à un système d'information très développé.

2-5 Une stratégie intuitive ou peu formalisée

Les petites et moyennes entreprises (PME) emploient peu de méthodes et de techniques de gestion telle que la prévision, l'analyse financière et la gestion de projet. Les chefs de PME prennent leurs décisions en ayant recours à leurs seuls jugements et expériences parce qu'ils pensent être capables de gérer leurs affaires seuls, sans autre système d'information que celui constitué par quelques données comptables nécessaires. Ceci signifie que dans la PME, le processus décisionnel correspond peu au modèle formalisé de prise de décision, l'existence de plan de financement, de formation, marketing, d'approvisionnement ou de production est rare en PME.

Dans une PME, le cycle de décision est généralement à court terme. Comme le précise p. A Julien cité par o. Torres⁵ "alors que les grandes entreprises doivent préparer des "plans" relativement précis des actions à Venir pour que toute la direction puisse s'y référer, dans les petites entreprises le propriétaire –dirigeant est suffisamment proche de ses employés-clés pour leur expliquer au besoin tout changement de direction", la planification d'une PME est donc plus tactique que stratégique.

2-6- L'environnements de proximité

La thèse de spécificités de la gestion de la PME trouve un renforcement à travers une approche par la proximité.

Selon Torres. O, la spécificité de la PME permet d'expliquer la spécificité de gestion des PME. Plusieurs spécificités sont identifiables en fonction des spécificités de gestion. Le tableau suivant montre les différents types de proximité

Tableau n° 6: les différents types de proximité

D'une spécificité de gestion.....à une gestion de proximité
Petite taille	Proximité spéciale
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation	Proximité fonctionnelle Coordination de proximité
Synthèse d'information Informels simples	Système d'information de proximité
Stratégie intuitive ou peu formalisée	Proximité temporelle

Source : Torres. O « les PME ». Ed. flammaria1999

La proximité de l'environnement est un élément central dans la gestion et l'analyse stratégique de la PME, et l'environnement de proximité n'est pas uniquement d'une dimension spatiale ou géographique mais aussi on identifie.

La proximité géographique: il s'agira des visions immédiates et résulte des relations quotidiennes de toute nature, l'environnement quotidien des PME, spécificités de son secteur activités, les clients,...etc.

La proximité sociale: elle concerne une histoire et un savoir faire commun, les mêmes comportements adopté par les dirigeants favorisent l'échange.

La proximité technologique: elle correspond aux synergies entre les partenaires, elle concerne donc les pratiques utilisées.

La proximité productive et commerciale: elle sera la résultante de la coopération d'entreprise dans une filière, ce qui explique si cette chaîne fonctionne, elle se transforme en canal d'information porteuse d'apprentissage et de compétitivité durable.

2-7- la dimension internationale de l'environnement

Les effets de la globalisation de l'économie et la mondialisation des marchés induites à l'abolition des frontières, la disparition.

Progressive, la rapidité de différents accords douaniers accroît les échanges internationaux, tout en réduisant les barrières tarifaires et non tarifaires sur les biens échangés, ce nouvel environnement va toucher non seulement l'aspect économique, mais aussi le commerce, les technologies, la vie sociale et culturelle.

Ces changements poussent les PME à internationaliser leurs activités et défendre leurs marchés intérieurs contre les concurrents étrangers.

Le tableau suivant résume les principales caractéristiques de la spécificité de la PME.

Tableau n° 7 : caractéristiques de la spécificité de la PME.

Spécificité environnementale : <ul style="list-style-type: none">- Incertitude : face à l'environnement technologique- Vulnérabilité : envers les forces de la concurrence
Spécificité organisationnelle : <ul style="list-style-type: none">- Structure : peu formalisée, peu différenciée.- Ressources : « pauvreté » en ressources humaines et financières.
Spécificité décisionnelle : <ul style="list-style-type: none">- Cycle de décision stratégique : à court terme, relatif (c.proactif)- Processus décisionnel : intuitif, expérientiel, peu d'utilisation d'information et de techniques formelles de gestion, focalisé sur les flux physiques (c.les flux informationnels.)
Spécificité psychologique : <ul style="list-style-type: none">-Rôle dominant de l'entrepreneur : peu de partage d'information, peu de délégation de prises de décision-climat psychologique : attitudes favorables mais peu d'attentes envers les systèmes d'information
Spécificité des systèmes d'information : <ul style="list-style-type: none">-fonction SI : stade de développement peu avancé, subordonnée à la fonction comptable, peu d'expertise, d'expérience et de formation en gestion des systèmes d'information-complexité des SI : emphase sur les applications administratives (c. de gestion) à base de logiciel(c. développement sur mesure), peu d'expertise technique

-succès des SI : sous-utilisations des systèmes d'information, peu d'impact sur l'efficacité

Source : GREPME « les PME : bilan et perspectives »Edition EC

3- Les spécificités des PME Algérienne :

Selon les travaux de recherche réalisés par les différents auteurs cités par BenyahiaTaibi et Aman 2000³⁵

Cela, en raison d'un environnement du climat des affaires contraignant.

En Algérie, les PME utilisent un nombre de dépendants sous forme d'aides familiales et non des salariés. Les entrepreneurs accordent le pinglée pour les entreprises familiales que se soit dans le monde de gestion que dans le statu juridique.

- Le niveau de formation te de la qualification des entreprises Algérienne est limité ce qui engendre des effets négatifs sur la stratégie poursuivie par l'entreprise, empêchant l'éventuelle amélioration dans les formes de gestions des PME.
- La qualité des biens et services produits par les PME est inferieurs à celle des produits concurrents étrangers (importé).
- Au sujet du profil l'entrepreneur Algérien, le récent intéressement et le manque d'enquête à vocation national pour ce genre de questions, laissent les recherches effectués à ce jour, approximatif et relatif à l'environnement socioculturel de la région étudiée. Ce qui rend difficile la détermination avec précision des profils types de l'entrepreneur algérien.

Néanmoins selon les deux articles de A Bouyacoub et de A. Gillet sur les entrepreneurs algériens, l'hétérogénéité du profil de l'entrepreneur Algérien il existe deux catégories : le profil des anciens comprend les entrepreneurs à tradition entrepreneuriale, tandis que le profil des noueux répond plus à celui des entrepreneurs de type cadre, migrant bénitiers et ouvrier². L'âge des entrepreneurs Algériens est souvent avancé (entre 40 et 50 ans).

³⁵Benyahia – Taibi ; G et Aman, SES « les PME Algérienne dans l'ère de la mondialisation : étude de cas des pme de la région Oranaise. Article publie dans les cahiers du CREAD n°90/2009 :p63 à 78.

Ces spécificités indiquent que les PME Algériennes sont peu propices à la prise de risque et à l'innovation. Désormais l'environnement des PME Algérien devient de plus en plus turbulent avec l'ouverture du marché où la concurrence est plus vivace.

Selon le bulletin d'information statistique de la PME qui constate à la fin de premier semestre 2013, le paysage économique national comprend 747 937 PME dont plus de 90% sont en fait des très petites entreprises (TPE).

La typologie de la population des entreprises en Algérie révèle en effet une Nette insuffisante en entreprises de taille moyenne et un nombre insignifiant des entreprises, ce qui peut constituer un obstacle à la réalisation des grands chantiers engagés du pays et à la mise n'œuvre de la nouvelle politique De développement industriel.

Malgré les avancées dans la démographie de la population des PME (dont le rythme de croissance s'est intensifier). Le cycle de vie des entreprises Algérien fait face à des lourdeurs et des entraves pénalisant leurs performances et empêchant l'émergence d'un tissu industriel dense et compétitif. Les difficultés et les obstacles que rencontrent encore ces entrepreneurs, dans le foncier industriel, l'accès au financement et la complexité de certaines réglementations et procédures.

Tableau N° 08: La répartition des PME privées par tranche d'effectif durant le 1^{er} semestre 2013

Secteur D'activité	Très petite Entreprise Privée 1-9 salarie	Petite entreprise Privé 10-49 salaries	Moyennes Entreprises Privée 50 à 250 salarie	Nombre de PME
services commerce en %	13 216 98,66	161 1,20	18 0,13	13 395
BTPH en %	45 34 94,79	223 4,66	26 0,54	4 783
Industrie (chimie, mines en %)	3 285 98,09	59 1,76	5 0,15	3 349
Agriculture et pêche	179 98,90	2 1,10	0 0,00	181

Service liés aux industries eau et énergie en %	137 98,56	2 1,44	0 0,00	139
Total	21 351	447	49	21 847
En %	97,73	2,05	0,22	

Source : le bulletin des statistiques de la promotion et d'investissement dans les PME, 2013.

Au 1^{er} semestre 2013, il ya la création de véritable moyennes entreprises dont l'effectif est supérieur à 50 salariés est assez faible, seules 49 entreprises relèvent en fait de cette catégorie dont 26 activent dans le secteur BTPH.

Au niveau de secteur industriel, il est enregistré la création, de 3349 entreprises dont 3258 sont des TPE et 64 ont un effectif de plus de 10 salaries et seuls 5 d'entre elles ont un effectif supérieur à 50 salaries.

Section 3 : Les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein des PME Algériennes

L'entreprise Algérienne, plus particulièrement celle relative de la PME est appelée désormais à ce mettre à l'heure de l'intelligence économique pour une meilleur performance et ne présence plus efficace sur un marché mondiale de plus en plus concurrentiel. Les entreprises concernées le plus souvent des petites et moyennes entreprises qui ne peuvent que recouvrir à l'Etat, à défaut de pouvoir créer des services spécialiser dans la collection et le traitement de l'information économique.

Pour certains spécialistes, les petite et les moyennes entreprises Algériennes doit prendre conscience de l'importance de ce nouveau concept et du fait que sa véritable richesse réside dans ses ressources humaines et l'investissement dans les nouvelles technologies portant de ce constat, l'accent a été mis sur la création de cellules de veille stratégique et d'intelligence économique au sein des entreprises Algérienne pour les permettre de faire face aux exigences du marché et anticiper des évolutions.

1- Les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein des PME en générale

1-1- Le processus de la veille stratégique dans les PME :

- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par Les changements technologiques ou autres : l'entreprise doit appréhender les menaces Ou les opportunités de son marché.
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents.
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits. Développer De nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés.
- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des Concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions.
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise.
- passer d'un mode de gestion réactif à un mode proactif (anticipation).
- Découvrir les menaces pour éviter l'effet de surprise et réduire le temps de la Réaction.
- Eviter les menaces soit dans une optique ou offensive pour avoir de l'avantage sur ses Concurrents.
- Trouver de nouvelles idées, possibilités industrielles et Commerciales ...etc.
- Accélérer l'innovation en adoptant de nouvelles technologies.

- Identifier, anticipé, participé aux décisions stratégiques.

Quel que soit sa taille ou son secteur d'activité, l'entreprise doit disposer au bon moment Des informations utiles à la mise en œuvre de sa stratégie de développement. Il lui faut donc

Chercher, trier, traiter, analyser et diffuser la masse d'informations qui gravitent autour d'elle.

1-2- La veille stratégique comme outil de développement pour les PME

Les activités de veille et IE sont bases sur deux concepts fondamentaux dont le développement a été extraordinairement rapide ces derniers années.

Le premier concept est l'environnement et son évolution qu'il fait surveiller en permanence pour anticiper les menaces et les opportunités.

Le deuxième est le concept d'information qu'il fait maîtriser car elle constitue aujourd'hui ne véritable source de richesse donc de croissance .il fait par conséquent organiser sa production et l'outil idéal pour la mise en œuvre et le développement de Systèmes de veille et IE qui constituent aujourd'hui un outil incontournable de la croissance en permettant la maîtrise de l'information ,la protection du patrimoine des entreprises et de l'économie national sa mise en œuvre exige une grande implication des poussions publics dans le but de développer et d'appliquer le concept tant au niveau de l'état que des entreprise.

Le développement de la veille et d'intelligence économique passe aussi par les structures de formation, il est admis que c'est ne discipline et ne spécialité à part entière qui consiste à l'étude de conception des Systèmes de VS dans les entreprises et de IE au niveau national.

Le besoin d'information est très important qu'il soit exprimé ou non, parce que non maîtrise le besoin est satisfait par le volume et la qualité de l'information qu'il fait, mais le véritable problème réside dans la manière d'acquérir, de traiter, d'exploitation et d'utiliser cette information en d'autre termes d'organiser et de gérer tout le système de V et IE.

1-3-Les besoins en intelligence économique de la PME

Une PME ne semble pas a priori, du fait de sa petite taille être exclu de tout processus d'IE, sa structure semble à présenter certains atouts par rapport aux grandes entreprises.

Ce pendant ses besoins ne sont pas les même que pour les grandes entreprises, les PME sont très exposées aux nouveaux enjeux de la mondialisation du savoir³⁶.

Le but de l'intelligence économique c'est d'accompagner les petites entreprises dans la transition vers l'économie du savoir, les connaissances et l'information qui occupe une place primordiale dans les entreprises en général quelque sortent leurs taille, mais ce qu'est menacer les PME le détournement des informations, voire l'utilisation de la désinformation, l'impact des dépendances stratégique sur la performance des entreprise et le manque de connaissance des dirigeant de ces entreprises aux technique et d'obtentions des informations stratégiques fiable et l'absence des moyennes financiers.

Selon le rapport crayon³⁷, les PME ont besoin d'informations stratégiques de premier niveau les informations technique et scientifique, statistique, financiers et juridique, ainsi la PME a besoin de prestataires extérieurs parce que elle n'a pas le personnel capable de mener les actions d'intelligence économique en interne, seules les grandes entreprises ont les moyennes de disposer le personnel pour cette tache en interne. Ou de s'offrir les conseils d'un cabinet en intelligence économique mais pour les PME, il est indisponible de trouver des moyens de développer cette fonction.

Le traitement de l'information est assez mal géré par les petites entreprises le manque de temps à consacrer à ce traitement pour les PME, l'intelligence économique doit surtout avoir un rôle structurant et normalisant systématisation de la collecte d'information normalisation des besoins, classification de la circulation de l'information.

2- Les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein des PME Algériennes

L'intensité concurrentielle dans les entreprises tels que dans les pays développer induite à l'émergence de l'intelligence économique et veille stratégique comme des éléments primordiale pour es PME Algériennes.

2-1- L'évolution de l'intelligence économique et veille stratégique dans les entreprises Algériennes

La veille stratégique et l'intelligence économique sont des activités informationnels on toute institution ou entreprise s'informe naturellement (par la documentation par

³⁶ L. Raymond, Globalisation, the knowledge economy, end compititiveness ; A business intelligence framework for the developpment SMEs, jornal of american of business, combridge, september

³⁷OP.cit

exemple, dans son environnement. C'est déjà méforme de veille qu'il peut qualifié d'implicite, c'est-à-dire non organisée donc non efficace. Le tout serait de la rendre explicité donc : d'organiser la pratique de l'intelligence économique qui exige des actions volontaristes aussi bien au niveau de l'état que des entreprises.

Cela ne déclare pas l'absence de l'intelligence économique en Algérie pour plusieurs raisons :

D'abord, les quelques actions déjà l'entreprise peut constituer un début, la question reste de savoir si c'est le bon début qui mènera vers une pratique efficace et un développement de ces concepts : d'autant qu'on regard certaines expériences (tel qu'en France par exemple)il est tout à fait possible de rattraper le retard dans ce domaine.

En Algérie c'est pratiquement depuis 2004 ou on perçu un intérêt porte à la veille stratégique et l'intelligence économique d'abord dans le milieu académique ou il ya le manque d'intérêt par ce dernier :avec pratiquement aucune implication de la recherche scientifique dans les études et le développement du parmi les universités et les centres de recherche seul l'UFC(l'université de formation continu)qui assure une formation en intelligence économiquement suite à un degré mioche au niveau de l'état et des entreprises par la suite.

En 2006 ; l'intelligence économique est à l'ordre du jour d'un conseil du gouvernement qui après l'avoir définir et reconnue la nécessité de sa pratique, ensuite les entreprises à la mettre en œuvre.

Dans cette définition limitée au recueil exploitation et diffusion de l'information m'apparaissent à aucun moment.

Les actions à mener, leur aspect volontariste de l'incurie dans la stratégie de développement économique du pays en suite de définir une démarche de mise en œuvre, ainsi le rôle pré mondiale des pouvoirs publics à promouvoir et aider à mettre en œuvre as concepts.

En 2007 dans la présentation de la stratégie industrielle lors de ses assises en 2007 sur une certaines de pages, seuls deux sont consacrées à l'IE dans la définition reste aussi limitée au recueil, exploitation et diffusion de l'information qu'ont admise comme « matière 1^{ere} stratégique pour la décision et le pilotage des entreprises ».

Sont définis par la suite des « instruments d'une politique d'intelligence économique qui sont :

- Les bases des données électroniques.

- La veille environnementale.
- Les études opérationnelles sur l'évolution et le changement qui façonnent le monde industrielle.

Le conseil en organisation et en condition du changement.

Dans ses deux cas, apparaît 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 sur le sujet.

La troisième raison repose sur le passage à l'économie de marché qui s'est traduits par l'ouverture du marché algérien aux produits et investissement étrangers, la mondialisation l'avènement de la société de l'information et de l'économie de la connaissance suppose à l'économie algérienne (ETAT et entreprise).

Une surveillance active de son environnement national et international par l'acquisition, l'exploitation et la diffusion de l'information.

En 2010 un document de référence qui porte le nom a MANUEL de formation en intelligence économique en Algérie à été réalisé par le ministre de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion du l'université (direction général de IE, des études de la prospective.

Ce document de référence se base sur une étude réalisé par le cabinet algérien veille Tech pour le compte du ministère.

A partir d'une enquête menée auprès d'une trentaine d'entreprise industrielles appartenant à divers secteurs d'activités reflétant .la densités de l'industrie national en termes d'effectif et de né tiens.

L'objectif principal de ce document est de contribuer à initier un processus organisé et adaptatif de formation permettant de renforcer les capacités des caches nationaux en matière d'IE et de veille stratégique, il vise en fait à améliorer leurs compétences et leurs sénaires.

En 2013 une convention de coopération portant sur la formation des caches des entreprises industrielles dans l'IE à été signée à Alger par le ministre de l'industrie ,de la PME et de la promotion de l'investissement et l'institue supérieur de gestion et de planification (ISGP)³⁸.

Cette convention présente la formation en MASTER spécialisé en intelligence économique et management stratégique »

³⁸ [Http /www. AGENNTELLIGENT.com/veille/VEILLE-stratégique](http://www.AGENNTELLIGENT.com/veille/VEILLE-stratégique), HTML

Pour une vingtaine de cadres d'entreprises et d'institution publiques du secteur industriel.

2-2- La place qu'occupe l'intelligence économique dans les PME Algériennes :

Les entreprises nationales manquent de compétition, elles ne sentent pas de risque particuliers et ne voient pas forcément l'urgence de ce mettre à l'IE. Pour les PME, elles sont mise à l'arrière –plan, ce n'est pas qu'elles ne s'intéressent pas à ce domaine, mais malheureusement il ya un manque drastique de sensibilisation et d'offre adéquates.

Les manager de ces petites entreprise algérien ignorent la reparaissons de mettre en place la veille stratégique sur les activités de leurs entreprise et ne demandent qu'a entre aider pour mieux évoluer.

L'IE ne fonctionne pas en mode automatique elle est intimement liée a la compétence humaine et la bon gestion des ressources humaines.

2-3- L'état de la veille stratégique dans les petites et moyennes entreprises algériennes (PME) :

La volante de sensibilisation des entreprise a la métrise de l'information stratégique s'inscris dans un vaste mouvement nationale et internationale de la promotion de l'intelligence économique. Inspiré des méthodes de renseignement largement développé pendant la période de la guerre froide, ces méthode on été transféré vers le monde de l'entreprise dans un contexte de guerre économique.

Aujourd'hui les PME sont de plus en plus concernées par ce phénomène. Généralement plus innovante, plus réactive et créatrices d'emplois nouveau.

Les PME ont et auront donc à gérée de nouvelle donnée dans le prochaine millénaire, dont elle pouvait jusqu'à présent s'affranchir, tel que :

- Protection des barrières douanière d'où la difficulté relative d'intrusion sur leur territoire ou leur zone de chalandise.
- Réglementation et monopole d'état, rodant l'environnement normatif et réglementaire relativement stable.

2-4- Les pratiques de la vielle stratégique au sein des PME en Algérie.

Il ya absence d'organismes de développement d'outils destiné à la pratique de la vielle stratégiques.

Les entreprises Algériens se dotent de plate forme française en général la prise d'une solution de vielle vaine entre 40000 €et 80000 €s'il existe des petits logiciels aux grandes entreprises. Un reste un investissement qui nécessite vraiment un déploiement de plusieurs acteurs et une volonté du manager a ce que cette activité réussisse.

2-5-L'intelligence économique au sein des PME Algériennes :

L'intelligence économique ne fait pas encore partie de la culture d'entreprise en Algérie et n'est pas près de l'être. En l'absence d'une véritable culture de l'information et de système d'information efficients et face aux difficultés de l'accès aux informations pertinentes et difficile a les maitrises.

- Le développement de l'intelligence économique en Algérie repose sur un sérieux problème, celui des difficultés et accès aux sources d'informations, sans compte qu'elle doit être accompagné de la veille et l'organisation informationnelle.
- La mise en œuvre de l'intelligence économique implique pour les entreprises la nécessite de structure de sécuriser leurs système d'information et d'inculquer une véritable culture de l'information.
- En Algérie, rares les chefs d'entreprises qui accordent à ce concept tous l'intérêt qu'il maitrise en raison de la confusion qui est faite entre l'intelligence économique et l'espionnage qui utilisé des procédés illégaux pour avoir accès a une information.
- Les experts participant au début sut l'intelligence économique en Algérie, ont indique que ce concept traduit actuellement dans les entreprises modernes par la veille informelle, une activité qui constitue à étudier des informations stratégique pour permettre d'anticiper les évolutions du marché.
- L'information devient de ce fait, un produit que les entreprises doivent expliquer l'intelligence pour s'imposer sur des créneaux économiques.
- Le gouvernement définit l'intelligence économique come étant un travail de « recueil, d'analyse, de traitement et de diffusion de l'information partisans et utile qui contribue à la production des connaissances indispensables à la prise de décision et aux pilotage des entreprises constituent le tissu industriel national ».

- L'intelligence économique devrait yeux des autorités publiques bénéficiées d'une large diffusion aux seins des entreprises publiques et privé à fin de garantir « la sécurité de patrimoine technologique et industriel national³⁹ .

3- Le rôle de l'intelligence économique pour les PME Algériennes

- L'intelligence économique est un concept qui doit s'inscrire dans la réalité économique de l'entreprise.
- Une organisation doit chercher l'information et l'analyser dans le bref délai, ce concept s'adresse aux entreprises de toutes tailles.
- Son rôle aidé à rendre le pilotage de l'entreprise plus précis et plus efficace.
- L'intelligence économique et veille stratégique sont des outils d'aide a la décision ainsi sont des manières de pensée et d'agir dans le cadre éthique et déontologique respectueuse de la loi de la propriété intellectuelle.
- L'intelligence économique rond compte de L'intelligence de l'entrepriseet permet d'en redresser. Avec la veille technologique, elle ouvre a la recherche les opportunités susceptible de débouché sur des innovations, il est aussi un outil de sécurité et de préventions des risques entre preneuviaux.
- L'intelligence économique d'entreprise éclaire les projets et les discisions de toute nature, elle est un facteur de performance et un acte de management qui englobe la métrise des technologies de l'information et leur utilisation au service de la stratégie de l'entreprise.

4- L'intelligence économique est-elle accessible à toutes les petites et moyennes entreprises (PME) Algériennes ?

L'intelligence économique est nécessaire et accessible à tout type et a toute taille d'entreprise. Seules les moyennes mis en œuvre différent selon la taille et le secteur d'activité des entreprises.

Les PME, notamment, auront parfois tout intérêt à se regrouper entre les entreprises de même secteur et même centre d'intérêt, partageant ainsi les moyennes et l'information recueille.

³⁹ Http : [www.jeun-indipendance.com /article, PHP? Article eid 38394](http://www.jeun-indipendance.com/article,PHP?Article%20eid%2038394)

- Les conditions à la mise en place d'IE la volente des dirigeants de l'entreprise qu'il faut convaincus de l'utilité de projet, et l'existence d'un vision claire de la stratégie de l'entreprise qu'est un outil pour mettre un demande de IE.
- L'intelligence économique est l'affaire de toute l'entreprise dispose d'un système d'information fiable. Il s'agit l'ensemble des ressources (matériel logiciel) organisée rationnellement pour collecter, traiter et stocker les informations dans l'entreprise.

5- L'intelligence économique un enjeu majeur pour les petites et moyennes entreprises Algériennes

L'information stratégique est dorénavant reconnue comme un avantage compétitif pour les entreprises placées dans un conteste concurrentiel intensive dans la mesure ou elles parviennent à développer les démarche appropriées, avec le soutien d'organismes spécialisés publics ou privés pour élaborer et traiter cette information stratégique selon les besoin de l'entreprises.

L'information à haute valeur se révèle difficile à l'absence de culture stratégique de l'information ainsi l'absence des outils et des méthodes qui nécessite un certain degré de technicité.

Ces outils et méthodes de l'intelligence économique sont mes aux étés-unis dans les années 1980 et sont aujourd'hui largement utilisées dans les grandes entreprises.

Les PME, malgré des efforts de sensibilisation restent en retrait dans notre pays quand on le compare aux pays développer tel que les Etats-Unis, Japon, l'Allemagne qui son considérées comme des références en matière de pratique de l'intelligence économique.

L'histoire économique et les facteurs culturels sont primordiale pour explique la faculté des acteurs économique a intégrer et a gérer l'information et les connaissances comme un véritable actif immatériel pour l'entreprise.

L'analyse comparée de intelligence économique dans les économes les plus compétitives tel que les pays développer ont de puis longtemps développer des systèmes d'intelligence économique d'où la maitrise collective de l'information qui leur entreprise d'accroitre leur part du marche.

L'Etat joue un rôle essentiel à la fois dans le développement du système nationale d'information et dans la définition des grandes stratégique du pays concerné.

Il est clair que l'intelligence économique ne peut pas être conceptualisée en PME Algérienne comme elle peut l'être dans les autres pays. Les acteurs se réclamant de cette activité sont encore rares ou n'existe pas sur le marché Algérien ce qui oblige l'Etat et les décideurs à intensifier les efforts afin de renforcer la compétitivité et la sécurité de l'économie et des petites et moyennes entreprises par la maîtrise de l'information stratégique.

Chapitre III :

***Les pratiques de l'intelligence
économique et veille
stratégique au sein de la PME
IAGM***

Les études de sciences de gestion concernant le sujet de l'intelligence économique et veille stratégique au sein des PME Algériennes ne sont pas si nombreuses.

Notre enquête est réalisée auprès d'une PME Algériennes **IAGM** (carrelage Mono couche), dans l'objectif de valider l'état des pratiques d'intelligence économique et veille stratégique au sein de cette PME. Cette enquête est basée sur une interview avec des questions ouvertes pour le gérant d'IAGM et quelques responsables au sein de cette entreprise. A la fin on a traité les résultats obtenus et faire une synthèse.

Section 01 : La présentation de l'organisation d'accueil IAGM

Au niveau des PME, il ya un grand travail de sensibilisation pour montrer l'importance de l'intelligence économique non seulement en tant que pratique qui permet d'anticiper les opportunités d'affaire mais aussi en tant que démarche qui empêche des pertes énormes et qui réduit les risques et les menaces provenant de son environnement interne et externe.

1- Présentation de l'entreprise IAGM

1-1-Présentation de l'organisme d'accueil IAGM

1-1-1- Historique et situation géographique :

La société **SARL IAGM** est une entreprise industrielle de nationalité Algériennes, qui est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation du **carrelage monocoucheet granito**.



La **SARL IAGM** est située à la zone industrielle de **FREHA, Wilaya de Tizi-Ouzou, Algérie**. Cette société a eu naissance en 2008 quand le cadre d'une création industrielle est réalisée dans un délai de vingt quatre mois, a fin de mettre a son actif une construction conforme aux normes internationales, et un équipement fiable et moderne.

L'exploitation de la **SARL IAGM** a débuté le 02 /04/2011 et a comme objectif d'assurer en permanence la qualité de ses produits (carreaux monocouche). C'est pour cela elle dispose d'une station annexe pour le traitement des matières premières, et un laboratoire interne pour la conception de ses produits finis.

En outre, la **SARL IAGM** possède un parc de matériel roulant, pour l'acheminement de ses matières premières et produits finis, ainsi un département administratif qui lui permet d'assurer une bonne gestion, et un bon suivi dans la commercialisation de ses produits

Durant le parcours de son exploitation la **SARL IAGM** à toujours honore ses engagements, par une meilleur couverture de marché national, et ce préserve d'une bonne continuité dans l'avenir.

1-1-2- Les caractéristiques de l'entreprise IAGM :

A. Le chiffre d'affaire :

Le chiffre d'affaire de l'entreprise IAGM pour l'année 2014 est : 120 millions dinars

B. Le nombre des salaires :

Au sein de l'entreprise IAGM il ya environ 53 salaires, et les plupart sont des cadres ; des ingénieurs, des techniciens supérieurs, et les agents d'exécution : les agents de sécurité, les chauffeurs, les manouvres,

C. Le domaine d'activité :

L'entreprise IAGM est une entreprise industrielle, qui spécialisée dans la fabrication et commercialisation du carrelage monocouche et granito. C'est pour cela elle dispose d'une station annexe pour le traitement des matières premières, et un laboratoire interne pour la conception de ses produits finis.

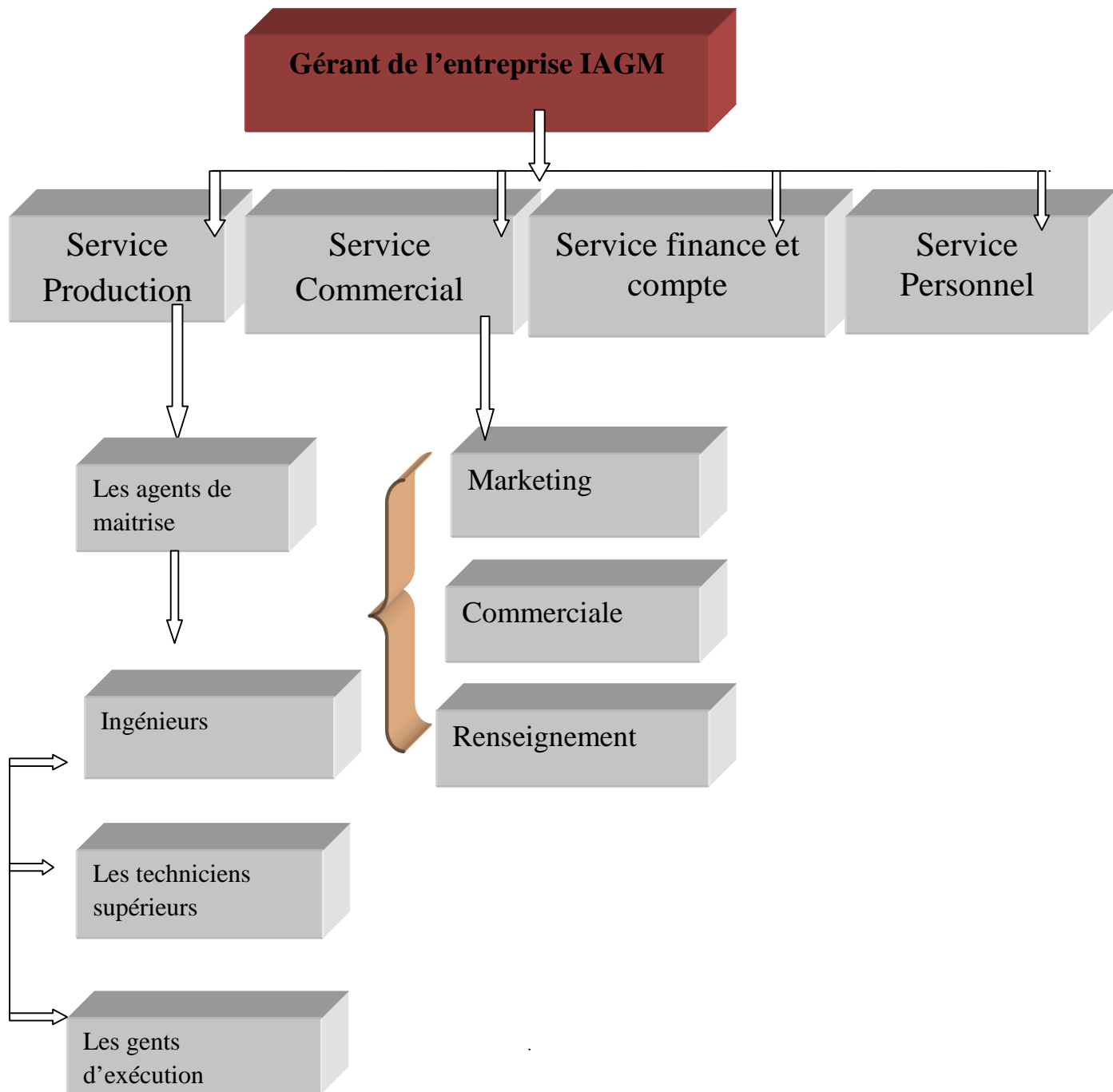
1-2-L'organigramme de l'entreprise IAGM :

1-2-1- La structure de l'entreprise IAGM :

L'entreprise IAGM est composées de :

- Le gérant de l'entreprise
- Les différents services de l'entreprise : Service production, service commercial, service finance et comptabilité, service personnel.
 - Le service de production il contient :
 - Les agents de maîtrise :
 - a) Les ingénieurs
 - b) Les techniciens supérieurs
 - c) Les agents d'exécution
 - Le service commercial il contient : marketing, commerciale, renseignement.

1-2-2- Le schéma de L'organigramme de l'entreprise IAGM :



Source : Document interne de l'entreprise IAGM (consulter 09- 2015).

Section 02 : Méthodologie de la recherche

Dans cette section, nous exposerons notre méthode de recherche qui englobe, l'objectif de la recherche, l'élaboration de questionnaire, et le mode d'administration.

1- Objectif de la recherche

L'objectif en lançant cette étude, est d'identifier ces pratiques tout en apportant un éclairage sur la méthodologie utilisée.

Cependant, chaque PME (petites et moyennes entreprises) à ses spécificités, ses forces, et ses faiblesses, dans l'application des principes de l'intelligence économique et de veille stratégique chacune essaye de se rapprocher de la structure idéale et de développer des pratiques parfois innovantes.

Le choix de faire une étude qualitative permet de décrire avec précision ces pratiques d'intelligence économique et veille stratégique au sein de l'entreprise IAGM. L'objectif de cette étude qualitative n'est pas de mesurer, mais de comprendre les enchainements et les logiques de l'expérience des individus, des interprétations qu'ils ont font, on prenant en compte les contextes propres à chacun.

C'est la raison pour laquelle notre étude n'a pas l'ambition d'être statistiquement représentative. Son objectif prioritaire est d'identifier et d'analyser les actions mises en œuvre, en matière d'intelligence économique et veille stratégique.

La recherche a donc été réalisée au sein d'une PME Algérienne (petite et moyenne entreprise) IAGM carrelage Mono couche.

2- L'élaboration de questionnaire

2-1- Pourquoi le questionnaire ?

Pour collecter les données sur les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein de l'entreprise IAGM, on a élaboré un questionnaire avec des questions ouvertes, ce type de question permet a l'interlocuteur de répondre sans contrainte, et les réponses n'est pas prévue et l'enquête est libre de s'exprimer. Les questions ont été bien formulées, elles permettent de recueillir des informations intéressantes et plus pertinentes.

Notre objectif est de voir quelle sont les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein de l'entreprise IAGM

2-2- La construction de questionnaire

Le questionnaire est bâti en trois parties et chaque partie comporte 10 questions ouvertes.

- La première partie : consiste l'information et prise de décision au sein de l'entreprise IAGM
- La deuxième partie : concerne les pratiques de l'intelligence économique au sein de l'entreprise IAGM
- La troisième partie : vise à présenter les pratiques de la veille stratégique au sein de l'entreprise IAGM

2-2-1- L'information et prise de décision au sein de l'entreprise IAGM :

- D'après vous, L'information est – elle facteur de production pour l'entreprise IAGM ?
- Quelles sortes d'informations sont nécessaires pour l'entreprise IAGM ?
- Est ce que vous trouvez que la mauvaise gestion de l'information provoque des retards dans votre entreprise (gaspillage de temps, des moyens financiers..)?
- Quels genres d'informations intéressantes par apport aux concurrents d'IAGM (prix, technologie, stratégie de marche, produit)?
- Comment exploiter et répercuter efficacement l'information collecte (moyens de traitement, d'analyse et de validation de l'information) ?
- Quelles sont les sources d'information de l'entreprise IAGM ?
- Comment l'information des réseaux internes circule au sein de l'entreprise IAGM.
- L'entreprise IAGM utilise- t- elle l'information formelle ou informelle ?
- Dans des quelles domaines stratégique l'entreprise IAGM a besoin de l'information ? pourquoi ?
- Quelle est la décision que doit un gérant d'une PME à prendre pour transformer l'information a l'action ? Pourquoi ?
- D'après vous comment l'entreprise IAGM mémorise ses informations ?
- D'après vous comment l'entreprise IAGM protège et sécurise ses informations ?

2-2-2- Les pratiques de l'intelligence économique au sein de l'entreprise :

- L'entreprise IAGM pratique-t-elle de l'intelligence économique ?
- Quelle est le degré d'avancement de l'entreprise IAGM en matière d'intelligence économique ?
- Quelles sont les pratiques de l'intelligence économique au sein de l'entreprise IAGM ?
- La direction de l'entreprise IAGM est-elle impliquée dans le travail d'intelligence économique ?
- Ya-t-il une détection des besoins de veille au niveau de la direction ?
- Ya-t-il une implication de personnel ? Pourquoi ?
- Ya-t-il des formations, des séances de sensibilisation de la documentation à disposition ?
- L'entreprise IAGM affecte-t-elle un budget propre à la fonction de l'intelligence économique ?
- Dans quels domaines stratégiques l'entreprise IAGM pratique de l'intelligence économique ?
- Quelles sont les actions que l'entreprise IAGM prend pour traiter ses informations en matière d'intelligence économique ?

2-2-3- Les pratiques de veille stratégique au sein de l'entreprise IAGM :

- L'entreprise IAGM pratique-t-elle de la veille stratégique ? Pourquoi ?
- Quel est le degré d'avancement de l'entreprise IAGM en matière de veille stratégique ?
- Quelle est l'importance accordée à la veille stratégique au sein de l'entreprise IAGM ?
- Comment structurer et organiser cette fonction (veille stratégique) ?
- Comment évaluer un système de veille stratégique au sein de l'entreprise IAGM ?
- Avez-vous des indicateurs de veille stratégique au niveau de l'entreprise IAGM ?
- Quelles sont les pratiques de la veille stratégique au sein de l'entreprise IAGM ?

- La veille, telle qu'elle est appliquée répond-t-elle bien aux besoins de l'entreprise IAGM ?
- L'entreprise IAGM pratique-t-elle la veille technologique, et suivre les suivre les innovations technologique appartient a de son domaine ?
- Quels sont les matériaux nouveaux sur le marché ?
- L'entreprise IAGM pratique-t-elle la veille concurrentielle ?
- Quels sont les concurrents (Actuels et Potentiels) de l'entreprise IAGM ?
- L'entreprise IAGM surveille-t-elle les programmes de ses concurrents ?
- Quelles sont les pratiques de veille stratégique au niveau de la commercialisation des produits (les techniques de vente) ?
- La direction de l'entreprise IAGM est- elle impliquer dans le travail de veille stratégique

3- Le mode d'administration

Le mode d'administration choisi pour mener notre recherche est la technique de l'interview.

3-1- Pourquoi l'interview ?

L'interview, ou le face a face, est la méthode la plus souple dans la collecte des données. Elle se construit généralement autour de quelques questions ou thèmes énonces au fur et a mesure ou des le début de l'entretien qu'il soit directif ou semi directif.

Elle s'accompagne de relance ou de formulation du discours destinées a développer des thèmes ou de confirmer des opinions, ou encore a éviter de sortir du sujet.

C'est la raison pour laquelle, la maitrise de la relation de communication est relativement nécessaire, car nous avons affaire à un contact « face a face ».

Pour mener bien notre recherche, nous avons estimé que la technique de l'interview semi directive est le plus adaptée. Il s'agit d'une interview ou le déroulement des différentes questions et le contenu de celles- ci sont élaborés de manière stricte et préétablie. Les questions sont posées unes après les autres et l'enquête est plus ou moins contraints de s'y confirmer, dans ses réponses au déroulement prévu.

Cependant, même dans le cadre de ces interviews l'enquête dispose d'une assez grande latitude spontanée.

La raison de recourir à cette technique est liée à l'objectif précis de l'étude (identifier les pratiques d'intelligence économique et de la veille stratégique) au sein de l'entreprise **IAGM**.

3-2- La préparation de l'interview

Présenter le questionnaire et fixer un rendez vous pour l'interview par téléphone.

3-3- Le déroulement de l'interview

Il avait fallu, dans certains cas, pour faire réussir l'interview :

- 1- Expliquer a l'interlocuteur le sens d'une question qu'il semblait ne pas avoir compris.
- 2- Vérifier l'intensité d'une information au cas de doute.
- 3- Relancer l'interview pour pousser l'interlocuteur à approfondir d'avantage ses réponses.
- 4- Orienter le discours pour provoquer l'interlocuteur a abordé des sujets estimes confidentiels.

3-4- L'enregistrement

Le dictaphone a été utilise pour enregistrer les interviews.

L'utilisation du dictaphone, a notre sens, est le moyen le plus fidèle et le proche a l'esprit de l'enquête, il permet l'établissement d'un véritable contact. Cependant, l'exploitation et la retranscription des enregistrements et le traitement des données recueillies, est le principale inconvénient de cette méthode qui nécessite un travail de longue haleine.

Section 03 : Les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein de l'entreprise IAGM Carrelage Monocouche

Pour pouvoir identifier as que vraiment il ya des pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein des PME Algériennes (les petites et moyennes entreprises) nous avons mené une enquête au sein d'une PME Algérienne **IAGM**.

Dans cette section nous allons traitée, l'objectif de l'enquête, les comptes rendus, et synthèse des résultats obtenus.

1- L'objectif de l'enquête :

L'objectif de cette enquête est d'identifier les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique d'une PME Algérienne.

L'interview menée avec le gérant de l'entreprise et quelques responsables administratifs et de répondrai a des questions ouvertes, on donne lieu a la rédaction des compte rendus.

La compilation des tableaux ci-dessus nous a permet de dégager une synthèse des résultats sur les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein de la PME **IAGM**.

2- Résultats de l'enquête

2-1-L'information et prise de décision au sein de la PME IAGM

Questions	Réponses
La collecte d'information	-Collecte d'information par réseau. -Source formelle d'information : la presse, internet... -Système d'information documentaire.
Quel genre d'information intéressante par apport aux concurrents de la PME ?	Le prix, la stratégie de marché, le produit.
Comment traiter et exploiter efficacement l'information ?	-L'information est traitée et exploitée par les chefs de services. -Après le traitement de l'information, on procède à la diffusion.

Dans des quels domaine stratégique la petite et moyenne entreprise IAGM en besoin de l'information ?	<ul style="list-style-type: none"> -Le marché -Le produit -Les concurrents -L'environnement -La clientèle
Quelles sont les décisions que doit un gérant d'une PME prendre pour transformer l'information à l'action ?	<ul style="list-style-type: none"> -Décisions opérationnelles -Décisions stratégiques
Comment peut-elle mémoriser ses informations ?	<ul style="list-style-type: none"> -L'information est structurer par thématiques et mémoriser sous formes des dossiers électroniques. -Dans des procédures et les méthodes de travail. -Dans des archives.
Comment l'entreprise protège et sécurise ses informations ?	<p>La protection et la sécurisation de l'information au sein de la PME Doit être garder comme un sucret professionnel, et ne pas afficher ou il ne faut pas</p>
Quelles sont les sources d'information de la PME ?	Service de renseignement interne de la PME
L'entreprise IAGM utilise-t-elle l'information formelle ou informelle ?	<p>La PME IAGM utilise les deux types d'information</p> <ul style="list-style-type: none"> -L'information formelle : les brevets, les textes les normes, les supports électroniques... -L'information informelle : les concurrents, expositions, foires, les salons, missions voyages d'études, sources interne de l'entreprise...
Quels sont les moyens de diffusion de l'information au sein de la PME ?	<ul style="list-style-type: none"> -Courrier électronique. -Rapports semestriels et annuels.

2-2- Les pratiques de l'intelligence économique au sein de la PME IAGM

Questions	Réponses
L'entreprise IAGM pratique –t- elle de l'intelligence économique ?	Pas d'une manière très fiable et très juste
Quel est le degré d'avancement de l'entreprise en matière d'intelligence économique ?	Moyen, elle n y pas vraiment avancer
L'entreprise IAGM affecte-t-elle un budget propre a la fonction d'intelligence économique ?	Non, il n y pas de budget réaliser pour la fonction d'intelligence économique
Quels sont les domaines stratégiques que l'entreprise pratique de l'intelligence économique ?	Sauf dans le domaine commerciale (Les prix des produit, les concurrents, le marché)
Quelles sont les pratiques de l'intelligence économique au sein de l'entreprise ?	Les pratiques de l'intelligence économique au sein de l'entreprise IAGM est coordonner et distribuer les informations entre les membres de l'entreprise.
Ya-t- ils des formations, des séances de sensibilisation de la documentation sur le sujet de l'intelligence économique ?	Non, il n y a pas ni des formations, ni des séances de sensibilisation sur le sujet d'intelligence économique.
La direction de l'entreprise IAGM est – elle impliquée dans le travail de veille ?	Oui, bien sur.
Ya –t- il une détection des besoins de l'intelligence économique au niveau de direction ?	Non, il n y a pas.
Ya- t- il une implication du personnel ? pourquoi ?	Oui, car c'est le facteur le plus important dans l'entreprise, et aussi il faut avoir une Sensibilisation du personnel.
A la venir, vous espérer de développer la fonction de l'intelligence économique de votre entreprise ?	Oui, bien sur.

2-3- Les pratiques de la veille stratégique au sein de la PME IAGM

Questions	Réponses
L'entreprise IAGM pratique-t-elle de la veille stratégique ?	Oui, bien sur elle pratique de veille stratégique mais elle n'est pas encore développer.
Quel est le degré d'avancement de l'entreprise IAGM en matière de veille stratégique ?	L'entreprise a un certain degré d'avancement en matière de veille stratégique presque dans tous les domaines.
Quelle est l'importance accordée a la veille stratégique au sein de l'entreprise IAGM ?	Une importance moyenne.
Comment structurer et organiser cette fonction (veille stratégique) ?	A partir d'un service d'information.
Comment évaluer un système de veille stratégique au sein de l'entreprise (des indicateurs d'évaluation ?	Il n'existe pas un système d'évaluation de veille stratégique.
La veille, telle qu'elle est appliquée répond elle bien aux besoins de l'entreprise ?	Oui, moyennement.
Est ce que l'entreprise IAGM applique la veille technologique, et suivre les innovations technologique de son domaine ?	Oui, elle suit toujours les innovations technologiques de son domaine.
L'entreprise surveille t- elle les programmes de ses concurrents ?	Oui, par le réseau d'information (la place entre les concurrents).
Quelles sont les pratiques de la veille stratégique au niveau de commercialisation de ses produits ?	Les modalités de ventes.
La direction de l'entreprise IAGM est-t-elle impliquée dans le travail de veille stratégique	Oui, la direction de l'entreprise est impliquée dans le travail de veille stratégique, car les éléments qui fait de veille stratégique sont relatifs (administration, direction...)

3- Synthèse des résultats :

Nous exposons dans cet élément une synthèse des résultats obtenus à travers l'analyse des réponses de gérant de la PME IAGM et quelques responsables au sein de l'entreprise et l'interprétation des points suivants :

- L'évaluation du système d'intelligence économique et veille stratégique au sein d'une PME.
- L'évaluation de système d'information et prise de décision (définition des besoins, collecte, traitement, diffusion, mémorisation, et sécurisation de l'information)
- Les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein de l'entreprise IAGM.

3-1- Objectifs de l'intelligence économique et veille stratégique au sein de la PME IAGM :

Il est confirmé d'après cette étude que les principaux objectifs d'une cellule de l'intelligence économique et veille stratégique selon leurs degré d'importance délivre par la PME IAGM sont :

- Surveiller la concurrence ;
- Surveiller l'environnement technologique ;
- Surveiller l'environnement réglementaire et juridique ;
- Surveiller les clients et les fournisseurs ;
- Veiller sur les normes ;
- Réaliser une veille sécuritaire ;

3-2-Collecte de l'information :

L'entreprise IAGM utilise à la fois des sources formelles et informelles :

- Les sources formelles : Internet, la presse, et les revues
- Les sources informelles : Les concurrents, les salons et les foires (Safex à Alger).

3-3-Traitement de l'information au sein de la PME :

Pour l'entreprise IAGM, le traitement de l'information s'effectue par le responsable et les cadres spécialisés dans le domaine.

3-4-Diffusion de l'information :

Les voix de diffusion utilisées par l'entreprise sont : le courrier électronique, et les documents (rapports, revues), et les réunions de travail.

3-5-Mémorisation de l'information :

Les supports de mémorisation utilisées sont : Les supports papiers et les fichiers électroniques.

3-6- Un budget propre a l'intelligence économique et veille stratégique :

Il n y a pas un budget propre a l'intelligence économique et veille stratégique.

3-7-Formation et sensibilisation du personnel :

Pas d'organisation ni des formations ni des séances de sensibilisation au niveau de l'entreprise.

3-8-La surveillance des concurrents :

L'entreprise IAGM surveille ses concurrents quel que soin actuels ou potentiels pour voir quelle est sa place ou sa position sur le marché, la qualité des produits, les prix, la technologie...

Cette étude avait pour l'objectif d'identifier as que une PME Algérienne pratique-t-elle de l'intelligence économique et de veille stratégique.

- La culture de l'intelligence économique et veille stratégique n'est pas encore développer au sein de la PME IAGM
- Un manque de motivation de personnel par des formations et des séances de sensibilisation
- Pas des moyens financiers, les moyens humain (effectifs), les moyens techniques (outils informatiques, progiciel...), et les fonds documentaires (études, les voyages...)
- Absence d'une véritable culture de l'information et de système de l'information efficients et face aux difficultés de l'accès aux informations.

4- Recommandations et suggestions :

- Sensibiliser les dirigeants des PME aux activités de l'intelligence économique et veille stratégique, et ainsi contribuer à les faire progresser.
- Proposer un modèle original, visant à aider les PME à développer leur intelligence économique et veille stratégique.
- Le développement de la démarche de l'intelligence économique et veille stratégique et réaliser un budget propre a elles.
- Une bonne connaissance de marché (clients, fournisseurs), a l'identification des concurrents et a la détection de nouveaux marchés.
- Faire protéger et sécuriser les informations et l'influence.
- Envisager les technologies de l'information et de la communication comme un enjeu stratégique.
- Choisir le bon partenaire/ distributeur a l'export.
- Possède un benchmark des rémunérations des catégories- clefs de personnel.
- Conduit à une modification de la démarche de management de la PME.

Si les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique en PME (petite et moyenne entreprise) **IAGM** sont spécifiques, ce n'est pas pour des questions de faiblesses dans l'allocation des moyens, mais plus sûrement en raison de sa sensibilité aux dimensions et aux enjeux humains. En petite et moyenne entreprise **IAGM**, il faut à la fois que le dirigeant de l'entreprise définisse un horizon stratégique en affirmant une volonté, que les équipes soient mobilisées pour échanger de l'information informelle et que la maîtrise des informations stratégiques viennent conforter le positionnement de l'entreprise sur le marché par apport aux clients, aux concurrents et aux produits (business intelligence).

Conclusion générale

PME ! On attend beaucoup de sa vitalité pour assurer le dynamisme de notre économie et le bien être du corps social. Elle doit et c'est son rôle, prendre des initiatives, innover, investir, emboucher. Se montrer compétitive et vendre. Pour remplir sa fonction elle doit bien connaître son métier de base et ses clients, mais aussi ses concurrents ses fournisseurs, ses personnels, et tenir compte de tous les changements de son environnement.

Pour la conduire, la petite et moyenne entreprise, il faut s'informer, analyser, prévoir organiser, établir des projets, des Stratégies et lancer des actions.

Ce qui rend cet exercice de plus en plus difficile c'est que son champ changé : la globalisation progressive des marchés multiplie à la fois le nombre des actions, leur divers et leur types de contrainte : l'accélération et l'innovation rapide en terme de communication qui change le rythme des événements qui impose des réactions rapide et la complexité de la décision Stratégique : cela pose en particulier le problème du niveau des connaissances apportées aux décisions et de leur adéquations à ses besoins , on pouvait le croire facile à résoudre en raison de l'extraordinaire masse d'information disponible dans le monde sur tous les sujets et des progrès techniques Fantastiques qui ont été réalisés pour transmettre et traiter ces informations ».

Il faut bien comprendre que l'information est un outil de développement économique et technologique pour l'entreprise.

L'information s'établit donc dans ce sens comme une ressource stratégique permettant à l'entreprise d'être plus compétitive sur son marché.

L'intelligence économique devient un outil à part entière de connaissance et de compréhension permanent des réalités des marchés, des techniques et des stocks de pensée des concurrents et de leur capacités de faire face, de leurs intentions et de capacité à les mettre en œuvre.

Elle ne définit alors comme l'ensemble des l'actions coordonnées de collecte, analyse, valorisation, diffusion et de protection de l'information économique stratégique utile aux acteurs économiques obtenu légalement afin de renforcer la compétitivité d'un Etat d'une entreprise ou d'un établissement de recherche.

L'efficacité d'une telle démarche repose essentiellement un déploiement de véritables dispositifs de veille stratégique. La veille stratégique qui a été définie par Jakobiak comme « l'observation et l'analyse de l'environnement, suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées, utiles à la prise de décision stratégique

La mise en œuvre d'une démarche de veille stratégique permet aux différents acteurs d'anticiper sur la situation des marchés et l'évolution de la concurrence, de détecter et d'évaluer les menaces et les opportunités dans leurs environnement pour les actions offensives et défensives les mieux adaptées à leur stratégie de développement.

Donc la veille stratégique est considérée comme l'un des leviers majeurs au service de la performance du démarche d'intelligence économique, et comme le disent les mathématiciens, C'est une relation de corrélation positive, la chose qui nous permet de répondre a la problématique posée au début de notre travail.

Pour résumé, l'intelligence économique et veille stratégique est un arme indispensable pour comprendre, s'adapter, agir, anticiper, et influence son environnement tout en protégeons son patrimoine. Mais l'efficacité d'une telle démarche repose sur l'usage efficace de la veille stratégique.

L'entreprise Algérienne plus particulières celle relavant de la PME est donc appelée désormais à se mettre à l'heure de l'intelligence économique pour une meilleure performance et une présence plus efficace sur un marché mondial de plus en plus concurrentiel.

Pour les limites de cette recherche :

- Au niveau théorique : l'étude du modèle d'intelligence économique dans les entreprises Algériennes et le manque des études et des centres de recherche spécialisé dans ce domaine.
- Au niveau empirique : les interviews ont été réalisées au niveau d'une entreprise qu'est IAGM carrelage monocouche à Fréha, Tizi-Ouzou les suggestions preuve que cette entreprise pratique de l'intelligence économique et la veille stratégique mais d'une façon très faible, et le degré d'avancement très limité.
- Nous invitons les futures chercheurs à mettre l'accent sur :
 - Sensibiliser les différents acteurs sur l'importance de la démarche de l'intelligence économique, la veille stratégique et le rôle de l'information dans la compétition et la coopération.
 - Déterminer les principales de base pour servir à la mise en place d'une fonction intelligence économique dans l'entreprise Algérienne tel que les PME.
 - Proposer un modèle ou un guide de mise en œuvre de ces principes de base pour améliorer la compétitivité de ces entreprises.

Bibliographie

Les ouvrages :

- BLOCH. A, « L'intelligence économique » Edition Economica, Paris, 1996, page 46
- COGGIA Véronique « Intelligence économique et prise décision dans les PME » Edition Le Harmattan, Paris, 2009, P24 ; 32.
- COHEN.C : Veille et intelligence stratégique, Paris-Lavoisier, 2004.
- GUILHON Alice « l'intelligence économique dans la PME », Edition Le Harmattan, France, 2004, p22 ; 27.
- JAKOBIAK.F :L'intelligence économique en pratique, Edition d'organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2001.
- JAKOBIAK.F, Intelligence économique : La comprendre, l'implanter, l'utiliser, Edition d'organisation, Paris, 2006.
- LAURENT Harmel « Maitrise et Pratique... » Veille stratégique et intelligence économique, 2^{ème} édition AFNOR. p 03-06.
- LEVET.J. 1, L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Edition Economica, Paris, 2001.
- LESCA.H, Veille stratégique : La méthode L.E.S.C.Annings, Edition EMS, 2003.
- LESCA.H, RAYMOND.L « Expérimentation d'un système expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME » Revue international de la PME vol 6 n°1, 1993, p 49-65.
- HASSID. L, p, jacques-Gustare, and N, Moud, les PME. Face au déficit de l'intelligence Economique, EditionDunod, 1997.
- LEVRATTO Nadine « les PME, définition, rôle économique et politiques publiques » de Boeck, Paris, 2009, P22 ; 27.
- REVILLI, Carlo, Intelligence économique sur Internet, comment développer des activités de veille et d'intelligence économique sur le web – 2^{ème} édition, Dunod, Paris 2004.

Les mémoires :

- BELKADDOUR Hassen « Veille Stratégique et l'intelligence économique » cas des entreprises Algérienne, Mémoire de Magister, Université Abou BekrBelkaid Tlemcen 2013/2014.

- BEN YAHIA Ibrahim, BERSOULI Fouzia, MERABAI Wahiba, “Intelligence économique”, Ecole Doctorale, 1^{ère} année, spécialité : Economie Appliquée et Management des entreprises, Batna, 2007- 2008, p03-05. p14- 15.
- BOUDJEMIA M, Intelligence économique : concept définition et mode opération séminaire de sensibilisation à l’IE et VS. Sétif, juin, 2009.
- DJEFLAT.A, BOURIBIM. M BEN MAHAD.D, « la pratique de l’IE en Algérie », réelle de mise en œuvre ou effet de mode ? Page 33, 34, 35
- D.IAKITE. Zakia ; Qu’est ce que l’intelligence (IE) et quelle est son utilité pour l’Afrique ; 2011.p5.p8.
- LAHLOU HAFSA « la veille Stratégique et son impact sur l’industrie laitière de la wilaya de Bejaia » thèse Magister en Science de gestion, Université Abderrahmane Mira, 2011.
- MADOUCHE Yacine « La problématique d’évaluation du risque de crédit des PME par la banque en Algérie » thèse Magister en science de gestion, université Mouloud MAMMERI, 2012
- REDA Chafik, « Etude Empirique sur les pratiques des entreprises Marocaines en Matières d’Intelligence économique », mémoire pour l’obtention du diplôme des études supérieures Approfondies, option : Science de gestion, Université Hassan II, Casablanca, Maroc, 2006- 2007.p76-79.

Les sites internet :

- <http://www.actulligence.com>
- [http : //Medef paris.fr/Livre Blanc. PDF](http://Medef.paris.fr/Livre%20Blanc.PDF)
- [http://www.intelligence economique.gouv.Fr /](http://www.intelligence.economique.gouv.fr/)
- [www.veille strategique.Fr](http://www.veille.strategique.fr)
- [http://l’intelligence économique comme instrument de développement autonome dans les PMO- PDF.](http://l'intelligence.economique.com/instrument_de_developpement_autonome_dans_les_PMO-PDF)
- [www.vedocci.Fr/ index PHP/ archives 2007/06 /29 intelligence. Economique-monde PDF/ - 29.](http://www.vedocci.fr/index.php/archives/2007/06/29/intelligence.economique-monde-PDF/)
- www.Knowledgeboard.fr
- [http://www.agent intelligence.com/Veille/Veille Stratégique. HTML.](http://www.agentintelligence.com/Veille/Veille%20Strategique.html)
- tagmz@yahoo.fr
- [http/www, AGENNTELLIGENT.com/veille /veille – stratégique. HTML.](http://www.AGENNTELLIGENT.com/veille/veille-strategique.html)

Listes des schémas et figures

Liste des schémas

- Schéma n°01 : Les types d'information.....07
- Schéma n°02 : Le traitement de l'information.....17
- Schéma n°03 : La PME, une entreprise en constitution.....52
- Schéma n°04 : L'organigramme de l'entreprise IAGM.....81

Liste des figures

- Figure n°01 : Synthèse d'information.....20
- Figure n°02 : Typologie de la veille stratégique.....35
- Figure n°03 : Synthèse des fonctions de veille stratégique.....41
- Figure n°04 : Evolution des priorités gestionnaire en fonction de leur taille.....60

Liste des tableaux

- Tableau n°01 : Quelques définitions de l'intelligence économique.....26
- Tableau n°02 : Les différences entre la veille stratégique et l'intelligence Economique.....43
- Tableau n°03 : Présenté l'évolution des emplois déclarés par type de PME durant la période de 2012 et 2015.....49
- Tableau n°04 : Seuil de la définition européenne de la PME de mai 2003.....51
- Tableau n°05 : Catégorie des PME en Algérie.....53
- Tableau n°06 : Les différents types de proximité.....63
- Tableau n°07 : Caractéristiques et spécificités de PME.....64
- Tableau n°08 : La répartition des PME privés par tranche d'effectif durant le 1^{er} semestre 201366
- Tableau n°09: L'information et prise de décision.....87
- Tableau n°10: L'intelligence économique au sein de l'entreprise IAGM.....89
- Tableau n°11 :La veille stratégique au sein de l'entreprise IAGM.....90

Table des matières

La table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Intelligence économique et veille stratégique	
Introduction	6
Section 1 : Information et prise de décision.....	6
1- Définition.....	6
1-1-Définition de concept.....	6
1-2- Type d'information.....	6
2- Classification de l'information en fonction de la source.....	7
2-1-L'information de type texte.....	7
2-2-l'information de type fine (flou).....	8
2-3-l'information de type expertise.....	8
2-4- L'information de type foire et salon.....	8
a) L'information formelle.....	8
b) L'information informelle.....	9
3- Le rôle de l'information dans la performance économique de l'entreprise.....	10
3-1- Quelles sortes d'information sont nécessaire pou l'entreprise ?.....	11
4- Définition des besoins en information.....	12
4-1- Questionnaire sur les besoins en matière d'information.....	12
4-1-1- Le marché.....	12
4-1-2- Le produit.....	12
4-1-3- Les concurrents.....	12
4-1-4- La technologie.....	13
4-1-5- L'environnement.....	13
4-1-6- Le client.....	13
4-2-L'information stratégique.....	13
4-3-L'information de la décision.....	14
5- Le traitement de l'information.....	15
5-1-Evaluation de l'information collectée.....	15
5-2- Analyse de l'information.....	16
6- La mémorisation et la sécurisation de l'information	17
6-1-Mémorisation de l'information.....	17
6-2-Sécurisation de l'information.....	18

La table des matières

Section 2 : Approche historique et conceptuelle de l'intelligence économique et veille stratégique.....	21
1- Approche historique.....	21
1-1-L'intelligence économique.....	21
1-2- La veille stratégique.....	22
2- Définition de l'intelligence économique et veille stratégique.....	23
2-1-Définition de l'intelligence économique.....	23
2-1-1- Etat de l'art.....	23
2-1-2- Autres définitions.....	25
2-2-Définition de la veille stratégique.....	28
Section 3 : Les enjeux de l'intelligence économique et veille stratégique.....	31
1- Les enjeux de l'intelligence économique et veille stratégique.....	31
1-1- Les enjeux de l'intelligence économique.....	31
1-1-1- Enjeux politique.....	31
1-1-2- Enjeux économique.....	31
1-1-3- Enjeux technologique.....	32
1-2- Les enjeux de la veille.....	33
A) Typologie des différentes veilles.....	34
2- Fonction de l'intelligence économique et de veille stratégique.....	35
2-1- Les fonctions de l'intelligence économique.....	35
2-1-1- Le réseau.....	36
2-1-2- La mémoire.....	36
2-1-3- La maîtrise.....	36
2-1-4- L'analyse.....	36
a) La maîtrise des connaissances.....	37
b) La détection des opportunités.....	37
c) La coordination des acteurs et des activités.....	39
d) La mise en œuvre des stratégies d'influence.....	39
2-2- Les fonctions de la veille stratégique.....	40
2-2-1- Fonction anticipative.....	40
2-2-2- Fonction informative.....	41
2-2-3- Fonction analytique et synthétique.....	41
Conclusion	45

La table des matières

Chapitre II : L'intelligence économique au sein des PME

Introduction	46
Section 1 : Approche conceptuelle sur les PME.....	47
1- Les théories explicatives.....	47
1-1- La théorie d'entrepreneur.....	47
1-2- La théorie interstices.....	47
2- définition générale des PME.....	48
2-1-L'approche qualitatif.....	48
2-1-1-La dimension humain.....	48
2-1-2-La dimension sociale.....	48
a) définition de Bolton.....	48
b) définition M. Mar Chesnay.....	49
c) définition de R-witterwughe.....	49
2-2-L'approche quantitative.....	49
2-2-1-Le nombre d'emplois.....	49
2-2-2- Le chiffre d'affaire.....	50
2-3- Définition de PME selon le statu juridique.....	50
3- Définition de la PME Algérienne.....	52
4- Classification des PME Algériennes.....	54
4-1- Classification selon le critère exogène a l'entreprise.....	54
4-1-1- Classification selon le critère juridique.....	54
a) Les entreprises privées.....	54
b) Les entreprises publiques.....	55
c) Les entreprises semi publiques.....	56
4-2- Classification par secteur d'activité.....	56
4-3- Classification selon la nature des produits.....	56
4-3-1- Les PME de production des biens et des services.....	56
4-3-2- Les PME de la fabrication des biens intermédiaires.....	56
4-3-3- Les PME de la fabrication des biens d'équipement.....	57
Section 2 : Les caractéristiques et les spécificités des PME.....	58
1- Les caractéristiques des PME.....	58
2- Les spécificités des PME.....	59
2-1- La petite taille.....	59

La table des matières

2-2- La centralisation de la gestion des PME.....	60
2-3- Une faible spécialisation de travail et de mode de coordination.....	61
2-3-1- L'ajustement mutuelle.....	61
2-3-2- La supervision directe.....	61
2-3-3- La standardisation des procédés.....	61
2-3-4- La standardisation des résultats.....	61
2-3-5- La standardisation des qualifications.....	62
2-4- Des systèmes d'informations simples et peu organisé.....	62
2-5- Une stratégie intuitive.....	62
2-6- L'environnement de proximité.....	63
2-7- La dimension internationale de l'environnement.....	64
3- Les spécificités des PME Algériennes.....	65
Section 3 : Les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein des PME.....	68
1- Les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein des PME en générale.....	68
1-1- Le processus de la veille stratégique au sein des PME.....	68
1-2- La veille stratégique comme outil de développement pour les PME.....	69
1-3- Les besoins en intelligence économique de la PME.....	69
2- Les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein des PME Algériennes.....	70
2-1- L'évolution de l'intelligence économique et veille stratégique au sein des PME Algériennes.....	70
2-2- La place qu'occupe l'intelligence économique au sein des PME Algériennes.....	73
2-3- L'état de la veille stratégique dans les PME Algérienne.....	73
2-4- Les pratiques de la veille au sein des PME en Algérie.....	73
2-5- L'intelligence économique au sein des PME Algériennes.....	74
3- Le rôle de l'intelligence économique pour les PME Algériennes.....	75
4- L'intelligence économique est-elle accessible toutes les PME Algériennes.....	75
5- L'intelligence économique un enjeu majeur pour les PME Algériennes.....	76
Conclusion.....	77

La table des matières

Chapitre III : Les pratiques de l'intelligence économique et veille stratégique au sein de la PME Algérienne

Introduction	78
Section 1 : La présentation de l'organisation d'accueil IAGM.....	79
1- Présentation de l'entreprise	79
1-1- Présentation de l'entreprise.....	79
1-1-1- Historique et situation géographique.....	79
1-1-2- Les caractéristiques de l'entreprise.....	80
a) Le chiffre d'affaire.....	80
b) Le nombre des salaires.....	80
c) Le domaine d'activité.....	80
1-2- L'organigramme de l'entreprise.....	80
1-2-1- La structure de l'entreprise.....	80
1-2-2- Le schéma de l'organigramme.....	81
Section 2 : Méthodologie de la recherche.....	82
1- Objectif de la recherche.....	82
2- L'élaboration de questionnaire.....	82
2-1- Pourquoi le questionnaire.....	82
2-2-La construction de questionnaire.....	83
2-2-1- L'information et prise de décision au sein de l'entreprise IAGM.....	83
2-2-2- Les pratiques de l'intelligence économique au sein de l'entreprise IAGM.....	84
2-2-3- Les pratiques de la veille stratégique au sein de l'entreprise IAGM.....	84
3- Le mode d'administration.....	85
3-1- Pourquoi l'interview.....	85
3-2- La préparation de l'interview.....	86
3-3- Le déroulement de l'interview.....	86
3-4- L'enregistrement.....	86
Section 3 : Les pratiques de l'intelligence économiques et veille stratégique au sein de la PME IAGM.....	87
1- Objectif de l'enquête.....	87
2- Résultats de l'enquête.....	87
2-1- L'information et prise de décision au de la PME IAGM.....	87
2-2-Les pratiques de l'intelligence économique au sein de la PME IAGM.....	89

La table des matières

2-3- Les pratiques de la veille stratégique au sein de la PME IAGM.....	90
3- Synthèse des résultats.....	91
3-1-Objectifs de l'intelligence économique et veille stratégique au sein de PME IAGM.....	91
3-2- Collecte de l'information.....	91
3-3- Traitement de l'information au sein de PME IAGM.....	91
3-4- Diffusion de l'information.....	92
3-5- Mémorisation de l'information.....	92
3-6- Un budget propre pour l'intelligence économique et veille stratégique.....	92
3-7- Formation et sensibilisation du personnel.....	92
3-8- La surveillance des concurrents.....	92
4- Recommandations et suggestions.....	93
Conclusion.....	94
Conclusion générale.....	95
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Annexes

Référence : A01

Type : **Mono Couche**

Format : 33 X 33 cm

Poids : 3.6 kg/u

Epaisseur : 15.5 mm

Absorption : 2.47 %

Abrasion : 23 mm

Ecrasement : 14.16 MPa



Référence : B05

Type : **Mono Couche**

Format : 33 X 33 cm

Poids : 3.6 kg/u

Epaisseur : 15.5 mm

Absorption : 2.47 %

Abrasion : 23 mm

Ecrasement : 14.16 MPa



TYPE MONO COUCHE

Réf : **B07**

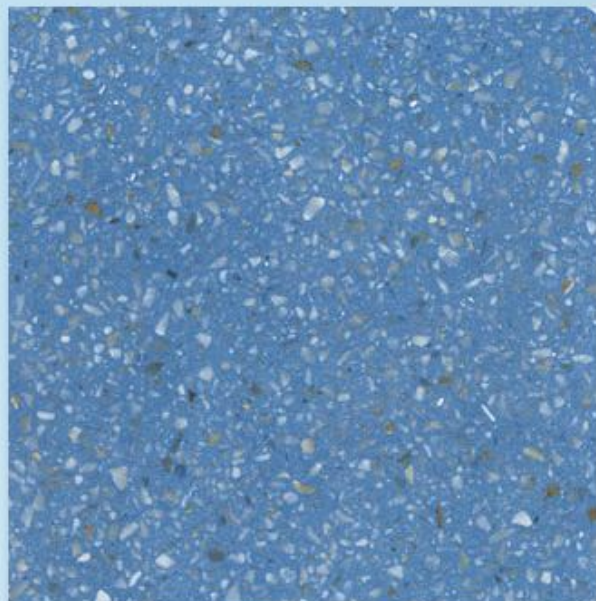
Format : 33 X 33 cm
Poids : 3.6 kg/u
Epaisseur : 15.5 mm
Absorption : 2.47 %
Abrasion : 23 mm
Ecrasement : 14.16 MPa



Référence : **BL02**

Type : **Mono Couche**

Format : 33 X 33 cm
Poids : 3.6 kg/u
Epaisseur : 15.5 mm
Absorption : 2.47 %
Abrasion : 23 mm
Ecrasement : 14.16 MPa



Référence : C01

Type : **Mono Couche**

Format : 33 X 33 cm

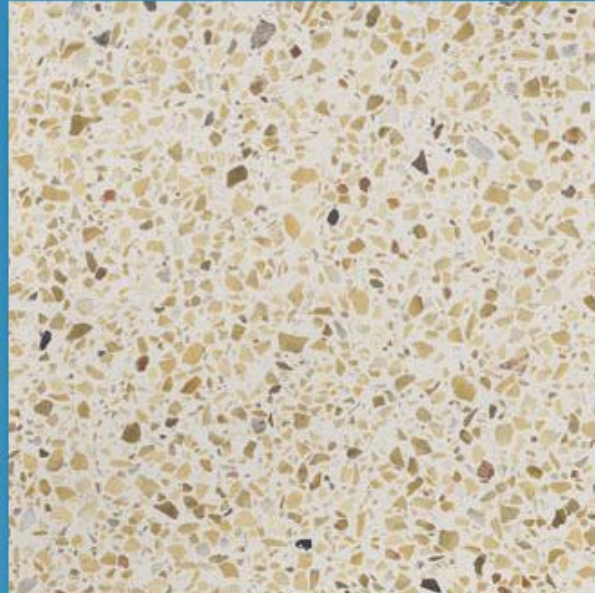
Poids : 3.6 kg/u

Epaisseur : 15.5 mm

Absorption : 2.47 %

Abrasion : 23 mm

Ecrasement : 14.16 MPa



Référence : C02

Type : **Mono Couche**

Format : 33 X 33 cm

Poids : 3.6 kg/u

Epaisseur : 15.5 mm

Absorption : 2.47 %

Abrasion : 23 mm

Ecrasement : 14.16 MPa



Référence : **D01**

Type : **Mono Couche**

Format : 33 X 33 cm

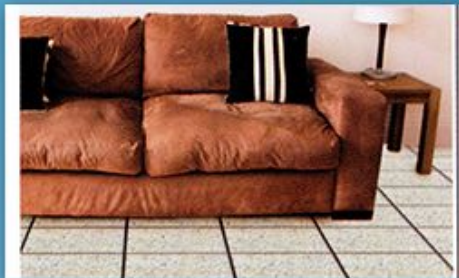
Poids : 3.6 kg/u

Epaisseur : 15.5 mm

Absorption : 2.47 %

Abrasion : 23 mm

Ecrasement : 14.16 MPa



Référence : **D02**

Type : **Mono Couche**

Format : 33 X 33 cm

Poids : 3.6 kg/u

Epaisseur : 15.5 mm

Absorption : 2.47 %

Abrasion : 23 mm

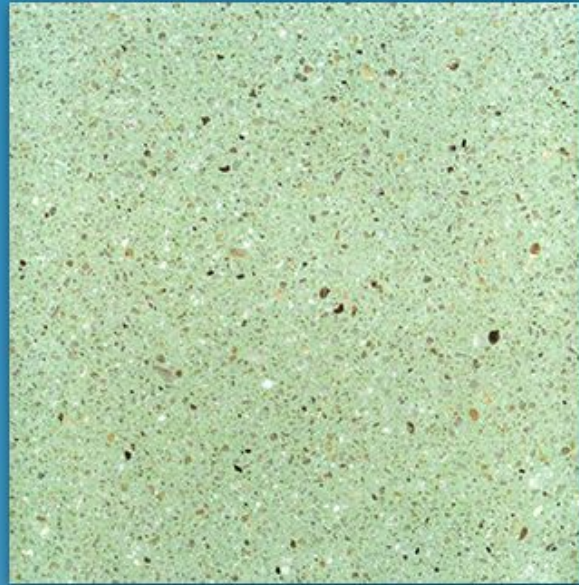
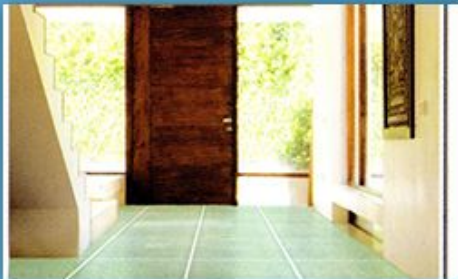
Ecrasement : 14.16 MPa



Référence : **D03**

Type : **Mono Couche**

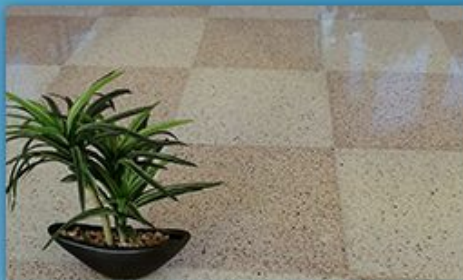
Format : 33 X 33 cm
Poids : 3.6 kg/u
Epaisseur : 15.5 mm
Absorption : 2.47 %
Abrasion : 23 mm
Ecrasement : 14.16 MPa



Référence : **E01**

Type : **Mono Couche**

Format : 33 X 33 cm
Poids : 3.6 kg/u
Epaisseur : 15.5 mm
Absorption : 2.47 %
Abrasion : 23 mm
Ecrasement : 14.16 MPa



Référence : **LA02**

Type : **Mono Couche**

Format : 33 X 33 cm

Poids : 3.6 kg/u

Epaisseur : 15.5 mm

Absorption : 2.47 %

Abrasion : 23 mm

Ecrasement : 14.16 MPa



Référence : **LA03**

Type : **Mono Couche**

Format : 33 X 33 cm

Poids : 3.6 kg/u

Epaisseur : 15.5 mm

Absorption : 2.47 %

Abrasion : 23 mm

Ecrasement : 14.16 MPa

