

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

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

Memoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Management Stratégique
des Entreprises

Thème :

Du management de l'information à
l'intelligence économique : Qu'en est-il de
l'entreprise algérienne ? cas de SONELGAZ

Présenté par :

GADOUM SOUHILA

MEZIANI SALIMA

Membres du jury :

Président : Madame Ouamar

Rapporteur : Madame Kissoum

Examineur : Madame Hamoutene

Année: 2014/2015

Références bibliographiques :

Ouvrage :

- ANNE.M, « Pour une économie de l'information », Ed CNRS 1990.
- ALAIN B, « L'intelligence économique », 2^{em} édition, ECONOMICA, 1999.
- BERNARD E, « *la guerre économique mondiale* », Paris, Olivier Orban, 1991.
- BERNARD.B J-C Possin « du renseignement à l'intelligence économique » 2^{eme} édition, Dunod, Paris, 2001.
- BRILMAN, « les meilleurs pratiques du management, Edition d'organisation », 4^{ém} éd, Paris, 2003.
- COHEN. Corine, « Veille et intelligence stratégique ». Paris : Lavoisier, 2004.
- DANIEL R, « *la veille technologique et l'intelligence économique* », « Que sais-je ? », PUF, 1996.
- DOU H, « la veille technologique et compétitivité ». Ed, Paris 1995.
- JAKOBIAK. F, « Pratique de la veille technologique ». Paris : Éditions d'Organisation, 1991.
- JOHN M, « Ressource humaine » ; Ed Vuibert, 1997.
- JAKOBIAK F, L'intelligence économique en pratique, Paris : Les Editions d'Organisation, 1998.
- JAKOBIAK. F, « intelligence économique en pratique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique » ; 2^{ième} édition organisation, 2001.
- JAKOBIAK. F, « L'intelligence économique : La comprendre, l'implanter, l'utiliser », éditions d'Organisation, Paris, 2004.
- HUMBERT.L, « Le système d'information dans le management de l'entreprise publique » ; Ed stratégie et management, 1986.
- LAURENT H ; « Maîtrise et Pratique, Veille stratégique et intelligence économique » ; 2^{eme} Edition, AFNOR 2007.
- LAUDON Kenneth, Jane Kenneth, « Management des systèmes d'information », édition Pearson Education, 9^oédition, Paris 2006.

- MAURICE R, « le développement de l'entreprise par la veille technico-économique », Hermès ; 1990.
- MARTINET B, Marti Yves-Michel, « l'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise », les éditions d'organisation, 1995.
- MARTINET B et Marti Yves-Michel, « L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information », éditions d'Organisation, Paris, 2001.
- Nicolas L Marie-Laurence Caron-Fasan, « Veille anticipative », Lavoisier, Paris, 2006.
- PIERRETTE B, « veille stratégique et pme comparaison des approches gouvernementales de soutien », Presses de l'Université du Québec, 2000.
- REIX R, « Systèmes d'information et management des organisations », 3ème édition, Librairie Vuibert, Paris, 2000.

Thèses :

- M Rida Chafik, « l'étude empirique sur les pratiques des entreprises Marocaines en matière d'Intelligence Economique » Mémoire pour l'obtention du Diplôme des Etudes Supérieures Approfondies, 2006.
- MATMAR D, « la veille technologique adaptée aux entreprises algériennes », Thèse Doctorat, soutenue 2008.
- LARIVET Sophie. Les réalités de l'intelligence économique en PME [Ressource électronique] sous la direction de Robert Paturel. 2002. Thèse doctorat : Sciences de gestion : Université de Toulouse et du Var : 2002.
- LARBI Abdelkader, « contribution a la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans une entreprise commerciale », Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique Alger, Post- Graduation Spécialisée en Management de l'information, 2006.
- Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement « Manuel de formation en Intelligence Economique en Algérie », septembre 2010.

Conférence et colloques:

- Jean-Michel RIBAULT, séminaire « Veille Stratégique », ENSPTT, 1992.
- Séminaire : « Intelligence Économique et Veille Stratégique: Rôle dans le processus d'innovation », présenté par MATMAR D, maitre de conférence.

- Séminaire «Intelligence économique et management de l'information », Présenté par MATMAR D.
- Étude menée avec le soutien du programme de la Commission européenne, Intelligence Economique Un guide pour débutants et praticiens, Iorraine, 2002
- KADIRI MESSAID A, « gouvernance des institutions et intelligence économique », Colloque International organisé à Alger par l'Université de la Formation Continue-UFC, 14-15-16 juin 2008.
- Ecole des Hautes Etudes Commerciales (HEC Alger) Séminaire international « L'Intelligence Économique », Alger, Hôtel Hilton 21 et 22 Mai 2014.
- S. Boudjemaâ, « Le sort d'une entreprise peut très bien se jouer sur la gestion de sa ressources humaines », *El Watan, Economique*, du 5 au 11 mai 2008.
- Nasser BOUYAHIAOUI et Karim HAMADACHE ; l'article fut publié au journal El Watan- supplément économique, lundi 7 janvier 2008 à Alger sous titre « L'Intelligence Economique en Algérie : Au-delà des définitions ».

Sites internet :

- http://www.journaldunet.com/management/0409/040949_juillet.shtml
tln.fr/stockage/Download/309.pdf
- <http://www.iae.univ-aix.fr/cv/baumard.htm>
- <http://www.algerie-dz.com/article7552.html>
- <http://ie-lobbying.blogspot.com/2007/03/quand-lintelligence-conomique-sexporte.html>
- <http://vtech.canalblog.com/archives/2007/03/11/4275756.html>
- www.el-anabi.com
- www.vbulletin-fr.org

Chapitre I : l'information et management de l'information

Chapitre I : l'information et management de l'information

Introduction :

« Si tu ne connais pas les montagnes et les vallées, les cols et les ravins, les marais et les tourbières, tu ne pourras pas conduire de force armée. »Sun Tsu (L'art de la guerre)

Dans un contexte de compétition économique, l'information, plus qu'autrefois, est devenue une composante essentielle de la réussite des organisations. Car seules les entreprises qui sauront prévoir l'évolution des marchés, cerner les besoins potentiels, identifier les innovations technologiques, anticiper les modifications de comportement des acteurs économiques, politiques et sociaux maintiendront un bon niveau de compétitivité.

De plus gérer l'information constitue un impératif majeur pour les organisations soucieuses d'assurer leur pérennité. Michael Porter [1986] l'affirmait il y a 29 ans, il faut donner « la bonne information à la bonne personne, au bon moment » et ce, « pour prendre la bonne décision ».

D'après Pierrette Bergeron ; « L'information est le sang et l'oxygène d'une organisation »¹. Elle est une ressource, un des piliers d'une organisation qui doit être gérée comme toutes ses autres ressources, financières, matérielles et humaine.

Section 1 : l'information un élément de base

L'information existe dans la nature sous différentes formes et types (son, image, signaux...) elle représente la matière première du fonctionnement du système d'information qui assure celles les plus pertinentes à l'organisation.

1.1 Définition liées à l'information :

La définition de l'information diffère selon la discipline concernée comme en biologie, en cybernétique ou alors en statistique. D'une manière générale l'information comme concept signifie : renseignement, savoir, connaissance, nouvelleetc.

Définition 1 : Selon H LESCA ; l'information est considérée comme étant « un ensemble d'éléments, de données significatives qui servent à exprimer une action, un

¹ Pierrette Bergeron, VEILLE STRATÉGIQUE ET PME Comparaison des approches gouvernementales de soutien, Presses de l'Université du Québec, 2000.

Chapitre I : l'information et management de l'information

événement et autre. Elle est transmise sous forme de connaissance à l'attention d'un récepteur. »²

Définition 2 : Selon J.MELESE ; « est information pour un être vivant ou un automate tout signal, tout message, toute négociation qui produit un effet sur son comportement ou sur son état cognitif »³

Définition 3 : Selon A. MAYERE « l'information est ce qui forme ou transforme une représentation dans la relation qui lie un système à son environnement ».⁴

Définition 4 : Selon G .B. David et M. HOLSON « l'information est définie comme étant une image des objets, et des faits, elle les représente, elle corrige ou confirme l'idée qu'on se faisait »⁵

R. Reix dit à ce propos « L'information est ce qui modifie notre vision morale, ce qui réduit notre incertitude ». De cette définition on peut comprendre que par l'information nous maintenons, nous modifions notre avis, nos idées, nos décisions et nos positions aussi.

1.2 Typologie et sources d'information : les sources d'information de veille sont diverses et variées. Elles sont différentes selon le type d'information recherché.

1.2.1: Typologie de l'information : Il existe plusieurs classifications des types d'information et leur connaissance permet de faciliter l'activité de veille dans l'entreprise.

• **Information blanche, grise ou noire :** On classe généralement l'information selon trois degrés d'accessibilité :

➤ La matière "blanche" : à laquelle l'accès est très facile. Elle est ouverte à tous sans aucune barrière juridique. Elle est présente dans la presse, les colloques, les publications spécialisées, les banques de données.

➤ La matière "grise" : essentiellement réservée, se constitue d'informations ayant fait l'objet d'une appropriation par l'obtention d'un droit privatif : brevets, modèles, droits d'auteurs... Son exploitation est limitée, soumise à l'autorisation du titulaire.

➤ La matière "noire" : confidentielle, (informations protégées par le secret) : secrets de fabrication, secrets commerciaux (études de marché, prévisions de vente), ou relatifs à l'organisation (organigramme),... Son accès est soumis à des risques de sanctions

² H.LESCA : Le système d'information dans le management de l'entreprise publique ; Ed stratégie et management, 1986.

³ J.MELESE : Ressource humaine ; Ed Vuibert, 1997.

⁴ A.MAYERE : Pour une économie de l'information ; Ed CNRS 1990.

⁵ DAVID G B, OLSON M H: Systeme d'information pour le management ; Ed Economica, 1985.

Chapitre I : l'information et management de l'information

civiles et pénales (vol, débauchage, corruption, ...) et son exploitation est libre si accès légal (sauf copie servile ou agissements parasites).

Le tableau suivant explique mieux les trois types d'information⁶ :

Tableau 1-2-1 : Types d'informations

	Information blanche	Information grise	Information noire
Caractéristique	Ce que chacun peut voir et recueillir	Ce qui est acquise avec un accès légal	Ce qui est protégé par la loi ou le contrat et réservé aux personnes autorisées.
Accessibilité	Information ouverte (90% du total) information publique	Information sensible (% croissant) De l'ouvert au fermé.	Information fermée (10% du total) information secrète.

- **Information ouvert ou fermé** : les définitions liées à ces deux types sont ;
 - **L'information ouverte** : est une information facile d'accès. Elle peut être publique ou semi-publique, mais disponible gratuitement ou à faible coût. C'est le cas des statistiques publiées régulièrement par les organismes officiels (Ministères, instituts d'études publiques, services commerciaux d'ambassades, centres de documentation publiques...). Elle peut être aussi d'origine privée, mais mise à disposition du public avec l'autorisation du commanditaire de l'étude. Ce type d'étude même si le contenu est souvent décevant car ancien ou limité peut fournir des informations très intéressantes dans le cadre d'une recherche préliminaire.

⁶ LARBI Abdelkader, contribution à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans une entreprise commerciale, Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique Alger, Post- Graduation Spécialisée en Management de l'information, 2006.

Chapitre I : l'information et management de l'information

➤ **L'information fermée** : il s'agit d'informations existantes mais dont l'accès est soit coûteux (études multi clients réalisées à l'initiative d'instituts privés ou de cabinets de consultants), soit difficile (études réalisées pour le compte d'un concurrent ou étude confidentielle n'ayant fait l'objet d'aucune communication).

L'information élaborée est celle qui est directement utilisable dans la prise de décision. Elle est ce qu'on appelle l'information utile à l'entreprise.

- **Information interne ou externe** : les définitions liées à ces deux types sont ;

➤ **L'information interne** : qu'elle soit formelle ou informelle, l'information provient d'abord de l'entreprise elle-même (notes de services, comptes rendus de réunions, revue de presse interne, rapports d'études, d'audits...). Ces informations peuvent être réunies soit par un recueil systématique du service d'intelligence économique qui assure en général une centralisation de ce type d'information, soit par un centre de documentation ou une base de données interne.

Selon D. ROUACH, ce type d'information basé sur les savoirs internes est souvent inexploité dans la pratique. « Leur gestion est pourtant importante compte tenu des restructurations, délocalisations et départ à la retraite. Ils constituent une grande partie de la mémoire de l'entreprise. »

➤ **L'information externe** : elle provient de différentes sources qu'elles soient documentaires, accessibles directement ou via Internet (les organismes publics et professionnels, les concurrents, la presse spécialisée, les études multi clients...), ou non documentaires. Le spécialiste de l'intelligence économique doit s'appuyer sur des contacts privés et de confiance aussi bien au niveau des sources officielles (clubs professionnels, fédérations sectorielles...) ou non officiels (anciens collègues, journalistes, fournisseurs, concurrents...)

1.2.2. Les sources de l'information :

Le flux d'information est constitué de différentes sortes d'informations (de publicité, de culture, de connaissance et d'action, etc.). Une bonne maîtrise de l'information doit prendre en compte des distinctions entre les différentes sources d'information, et à ce niveau deux grandes catégories s'imposent, c'est celle de source formelle et informelle.

Chapitre I : l'information et management de l'information

✓ **Les sources formelles** : l'information formelle⁷ est une information disponible, Pour [Martinet, 1995], l'information formelle «existe sur un support papier, filmographique, informatique». Elle est composées principalement de :

✓ **La presse**

Elle regroupe les journaux, les revues, les périodiques généralistes et spécialisés. Elle est publique, librement accessible et peu onéreuse. Elle constitue une source riche d'informations.

✓ **Les ouvrages**

Ils regroupent les livres, les encyclopédies, les mémoires, les thèses... Ils présentent presque les mêmes avantages que ceux de la presse, mais ils sont plus concentrés et plus approfondis car ils sont le fruit d'un travail de traitement et de synthèse effectué par l'auteur. Ils constituent un outil d'accompagnement à long terme de la politique d'intelligence économique de l'entreprise. Ils ont les mêmes inconvénients que la presse. Mais ils sont quelquefois plus prospectifs.

✓ **. Les banques et les bases de données, les CD-ROM**

Les bases de données regroupent une très grande quantité d'informations au niveau d'un centre serveur. Elles concernent essentiellement les fichiers bibliographiques, alors que les banques de données fournissent des données factuelles. L'accès au contenu des bases et banques de données est garantie par le réseau français Transpac, les réseaux internationaux, les logiciels d'interrogations et le réseau internet.

Elles présentent l'avantage d'être exhaustives : elles permettent une couverture mondiale et de longues périodes avec un accès bien normalisé des sources variées d'informations. Par contre, ces informations sont anciennes par rapport à celles publiées par la presse avec une difficulté d'accéder à des documents originaux. D'autre part leur interrogation nécessite parfois l'intervention d'un spécialiste et leur mise à jour est souvent longue. Pour faire face à ce problème, les entreprises recourent à des banques de données en ligne.

✓ **Les brevets**

Ils constituent une source indispensable en matière d'informations scientifiques et techniques. Ils fournissent une information de grande valeur sur les évolutions des technologies et sur la concurrence et permettent à travers les références, les résumés et les

⁷M Rida Chafik, « l'étude empirique sur les pratiques des entreprises Marocaines en matière d'Intelligence Economique » Mémoire pour l'obtention du Diplôme des Etudes Supérieures Approfondies, 2006, p38

Chapitre I : l'information et management de l'information

textes intégraux qu'ils offrent de détecter les tendances dans la recherche scientifique au niveau mondial.

Leur exploitation pose certaines difficultés :

- la publication d'un brevet intervient 18 mois après le dépôt, il y a un retard d'accès à l'information.
- Leur utilisation nécessite des compétences des spécialistes puisque les textes sont très techniques et parfois leur traduction s'avère indispensable pour la compréhension.
- Certains secteurs ne sont pas couverts (par exemple, les services et l'informatique)

✓ **Les normes**

Les normes doivent faire l'objet d'une veille attentive et en continue, vu leur caractère évolutif dans le temps et pour être en adéquation avec les exigences des gouvernements et des firmes internationales.

✓ **Les études privées ou publiques**

Ces études sont ponctuelles et traitent des questions précises, elles fournissent une information analysée et synthétisée. Elles peuvent être personnalisées comme elles peuvent publiques. Par contre, leur coût est élevé et elles sont peu disponibles.

✓ **Les sources d'informations légales**

Ce sont les tribunaux de commerce, les services du registre de commerce, les conservations foncières, les directions des impôts... Elles sont faciles d'accès et ont un coût très faible. Par contre l'information fournie est relativement limitée, elle est de nature financière et commerciale et concerne des périodes passées.

✓ **Les autres médias**

Ce sont la télévision, le cinéma, la radio. Ils ne présentent qu'un intérêt limité pour les entreprises et l'information publiée est déjà connue.

✓ **Les rapports des analystes financiers**

Ils contiennent des informations de bonne qualité. Ils sont neutres et permettent un gain de temps d'analyse.

✓ **L'Internet**

L'Internet est une source incontournable pour le veilleur, il permet une recherche rapide et efficace en utilisant des moteurs de recherche. Il est à noter que l'information collectée sur Internet doit être contrôlée avant d'être utilisée.

Chapitre I : l'information et management de l'information

✓ **Les sources internes d'information**

Les fichiers clients, les documents comptables et financiers, les rapports techniques, les publications internes... constituent des sources d'information interne de valeur qu'il faut les exploiter.

Sources informelles :

Selon Bruno Martinet et Yves-Michel Marti, pour collecter l'information informelle⁸, « il faut être « au contact » c'est-à-dire se déplacer, passer du temps, pouvoir entendre, sentir, toucher, de manière à la percevoir »⁹.

Ce type d'information est véhiculé par tous les types de communication qui ne se font par l'intermédiaire d'un support institutionnalisé. Elle est qualitative et exige des analyses approfondies pour pouvoir être suffisamment utiles à l'entreprise. Elle est souvent recueillie oralement.

✓ **les concurrents**

La présence des concurrents sur des salons mérite une exploitation particulière, c'est à cette occasion que s'effectue la communication commerciale (annonce, de nouveaux produits, de nouveaux designs). Les catalogues, les prospectus et les descriptifs des produits constituent des sources d'information non négligeables, car elles ne figurent dans aucun rapport officiel. Les visites, lors des portes ouvertes, sont aussi riches de renseignement.

✓ **Les fournisseurs, clients et les sous traitants**

Ils représentent en partie l'environnement extérieur de l'entreprise. Ce sont donc des sources d'information importantes. Il importe en effet, de connaître, de comprendre et d'apprécier les forces et les faiblesses de cet environnement sur lequel s'appuie l'entreprise.

✓ **Les colloques**

Ils sont considérés comme une source très riche en information. Les congrès internationaux réunissent, en principe, des spécialistes mondiaux sur un domaine scientifique spécifique. Ils permettent de réunir des spécialistes qui veulent se vendre (société de service, prestataire), des groupes puissants qui évaluent et nouent des relations. Ils représentent des sources potentielles d'informations.

⁸ MATMAR D, « la veille technologique adaptée aux entreprises algériennes », Thèse Doctorat, soutenue 2008.

⁹ Martinet B et Marti Y.M, l'intelligence économique, les Editions d'Organisation, Paris, 1995.

Chapitre I : l'information et management de l'information

✓ Les comités de normalisation

Ils peuvent nous renseigner sur les moyens et capacités des concurrents, fournisseurs ou client. Par exemple, le fait qu'une entreprise refuse de voir normaliser un type de produit, renseigne sur sa capacité à le produire au prix du marché.

Les informations informelles présentent l'avantage d'être confidentielles, plus elles sont cachées, plus leur intérêt stratégique est élevé. Néanmoins elles sont plus ou moins accessibles et son acquisition nécessite la mise en action d'un réseau relationnel.

Section 2: Le management de l'information

La globalisation de l'économie, la généralisation des technologies de l'information et de la communication, la construction de réseaux formels ou informels, l'accélération des échanges économiques, l'évolution des relations entre le donneur d'ordre et ses prestataires, le développement de ce qu'on nomme la gestion de la relation client (CRM: Customer Relationships Management), le raccourcissement des cycles de vie des produit conduisent à adapter en permanence la gestion au quotidien des entreprises.

Les grandes entreprises et organisations ont bien compris ces nouvelles exigences et ont développé en conséquence des démarches de gestion des flux d'information pour répondre à leurs propres besoins.

Aujourd'hui, ces défis sont presque identiques pour les petites entreprises. Pour autant, les moyens financiers, humains et techniques ne suivent pas cette logique. Pour y remédier, des expériences sont menées un peu partout pour aider les PME du Vieux Continent à apprendre à mieux maîtriser l'information et la connaissance.

Pour gérer une telle masse de données et d'informations, il est absolument indispensable d'adopter des méthodes et outils.

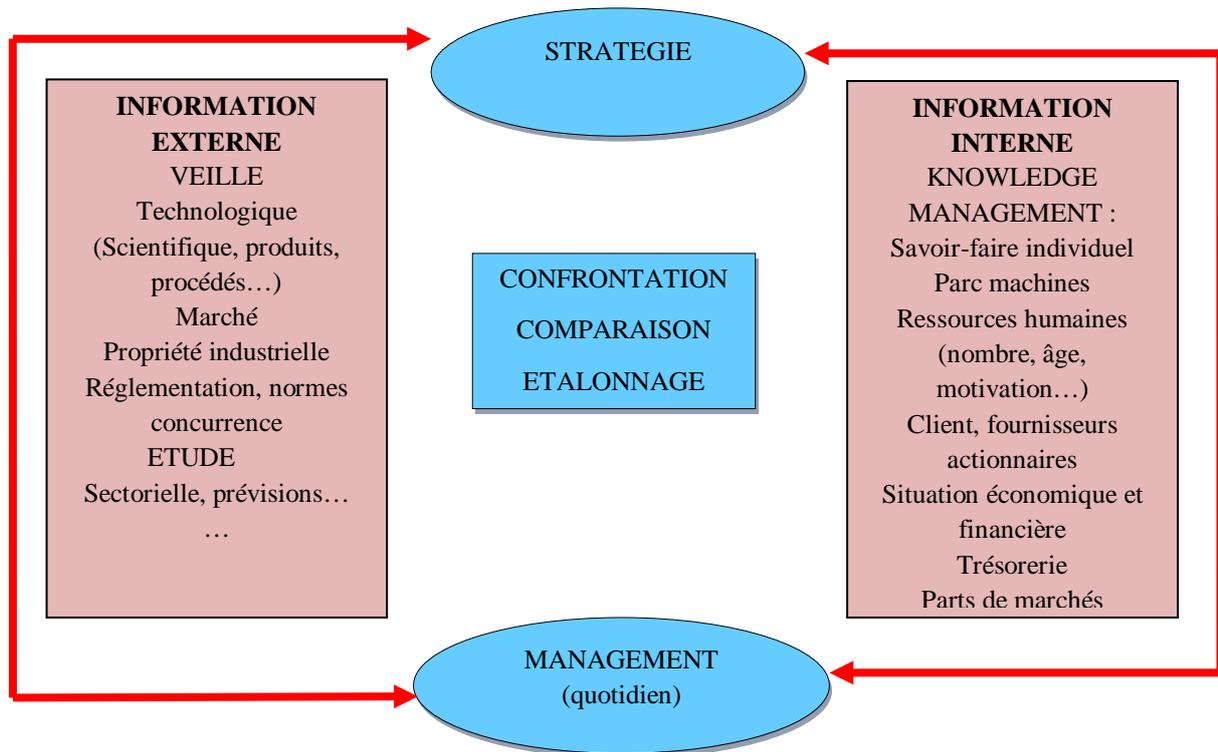
2-1 Stratégie et information

La gestion au quotidien de l'entreprise repose sur un cadre stratégique dont les racines sont fortement ancrées dans l'information. Prenons l'exemple d'un explorateur : il a besoin d'une boussole et d'une carte pour trouver son chemin dans la forêt vierge. Sans ces outils adaptés à la situation qu'il est en train de vivre, il ne pourra jouir des couleurs merveilleuses, des formes fantastiques et de la richesse de la faune sauvage.

Chapitre I : l'information et management de l'information

Sans stratégie (sans carte et boussole), l'entrepreneur est un peu comme notre explorateur. Il aura beau obtenir autant d'informations qu'il le désire, elles ne lui seront d'aucune utilité. La stratégie est le résultat d'une dialectique entre la situation interne à l'entreprise et le monde qui l'entoure. Grâce au benchmarking (action qui consiste à confronter son expérience à celle des autres), le chef d'entreprise élabore son propre cadre d'action, regardant vers le long terme (la stratégie) et opérant au quotidien (la gestion). (Voir figure I-1)

Figure I-1: importance stratégique de la gestion de l'information



Source : Étude menée avec le soutien du programme de la Commission européenne, Intelligence Economique « Un guide pour débutants et praticiens », Lorraine, 2002.

Aujourd'hui, l'analyse de la situation interne a pour mission de renseigner le dirigeant sur l'état réel de son entreprise, sur la base de connaissances tangibles (procédures, capacités du parc machines, situation financière et trésorerie, organisation, carnet de commandes...) et tacites (savoir-faire, situation de la ressource humaine, relations avec les clients...). Se renseigner de la situation interne de l'entreprise implique la mise en place d'un système d'information.

Le paysage externe apporte pour sa part de nombreuses informations, éventuellement utiles, issues d'une veille classique technologique (normes, brevets, réglementation, produits

Chapitre I : l'information et management de l'information

et procédés, clients, concurrents, fusions et acquisitions...) et permettant d'avoir une vision du futur (tendances, prévisions de marché, prospective, évolutions politiques et sociales...), ce qui est l'objet de la section suivante.

2-2 Système d'information :

Dans toutes organisations, le responsable a besoin de disposer d'informations afin de lui permettre de prendre les décisions en connaissance de cause et de contrôler l'exécution des décisions prises, de s'assurer la qualité des résultats obtenus, de coordonner l'action des différents membres de l'organisation. Pour exploiter rationnellement cette matière première qu'est l'information est apparue la nécessité de disposer d'un véritable système d'information qui permet de fournir en temps opportun l'information nécessaire et pertinente. Devant la masse de données, et la répétition des traitements à opérer, l'informatique s'est introduite dans l'entreprise et s'est érigée en système, décidant de l'information qu'il fallait produire, à quel rythme et sous quelle forme.

2-2-1 Définitions: Plusieurs auteurs ont défini le concept de Système d'Information (SI), par exemple :

- “Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériels, logiciels, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations dans les organisations.”¹⁰(Reix, 2000), p. 75.

- « Un SI se définit comme un ensemble de composantes inter reliées, qui recueillent de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation »¹¹.

- Aussi, le SI est « un ensemble d'éléments, qui contribuent au traitement et à la circulation des informations au sein de l'organisation »¹².

A partir de ces définitions on peut dire que le système d'information est le véhicule de la communication dans une entreprise. Il permet de gérer les ressources rares et prendre les décisions dans un environnement incertain.

¹⁰ Reix R., Systèmes d'information et management des organisations, 3ème édition, Librairie Vuibert, Paris, 2000.

¹¹ Laudon Kenneth, Jane Kenneth, « Management des systèmes d'information », édition Pearson Education, 9^e édition, Paris 2006.

¹² Rosenthal-Sabroux C., Grundstein M., (N.D), « Un modèle de Management de système d'information transposé d'un modèle de Knowledge Management »

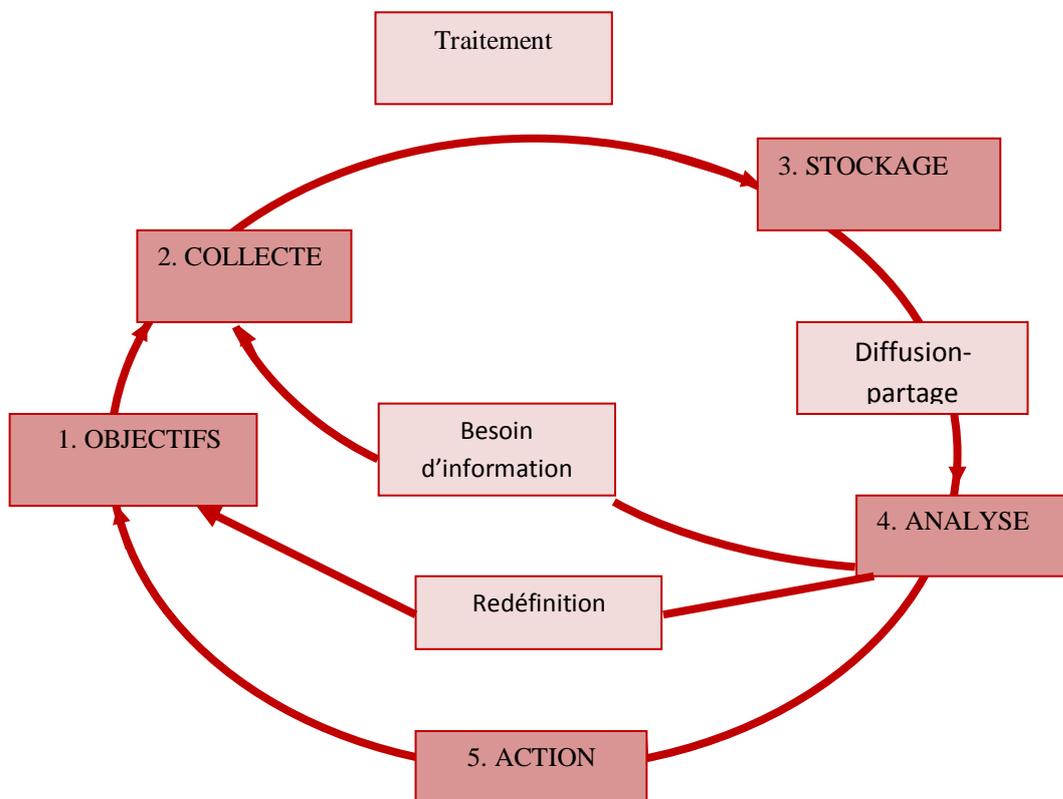
Chapitre I : l'information et management de l'information

Il se construit autour de processus métiers, et ses interactions, et non simplement autour de bases de données ou de logiciels informatique. Il constitue un outil stratégique et opérationnel, pour conduire la politique technologique de l'entreprise.

2-3 Le cycle d'information :

L'objectif de tout chef d'entreprise est d'avoir la bonne information au moment opportun. Mais pour l'obtenir, il est utile de passer par un processus permanent et d'une politique décidée au plus haut niveau (voir le Cycle de l'information).

Figure I-2: le cycle d'information



Source : Étude menée avec le soutien du programme de la Commission européenne, Intelligence Economique « Un guide pour débutants et praticiens », Lorraine, 2002.

Une fois les objectifs globaux en matière d'information arrêtés, les missions de collecte, de stockage et d'analyse de l'information doivent être conçues de manière à aider l'utilisateur dans sa prise de décision finale.

Chapitre I : l'information et management de l'information

Il s'agit alors de transformer la masse de données (disponibles sous différentes formes, souvent inorganisées et collectées par différents canaux) en information, puis en connaissance.

Les méthodes et outils de l'Intelligence économique permettent de nos jours de valider les données collectées (à partir de différentes sources considérées comme fiables) en un ensemble cohérent d'information adapté au profil de l'entreprise et à ses besoins. Cette étape est aujourd'hui de la plus grande importance compte tenu du grand nombre de sources disponibles : études prospectives, littérature professionnelle, bases de données gratuites et payantes, données informelles du web, procédés, produits, règlements et normes, concurrents, fusions, partenariats, clients, situation du secteur industriel, évolutions sociétales...

Il s'agit là d'un travail permanent puisque l'information doit être mise à jour continuellement. On peut donc dire qu'une fois le cycle de l'information parcouru, il faut reproduire l'opération. Et ainsi de suite.

2-4 Synthèse :

Pour un individu ou une organisation, l'ensemble des démarches visant à prendre en charge l'information issue de l'environnement, pour anticiper une situation donnée ou une tendance plus large, à un moment donné, et s'y adapter en vue d'en tirer profit après un traitement et un relais adéquats. Il convient de préciser cette proposition de définition :

✓ Pour un individu ou une organisation, l'ensemble des démarches... En adéquation avec l'objectif de généralisation, la définition s'oriente clairement vers une approche globale qui ne se restreint pas à un type d'acteurs ou de pratiques particulières.

✓ visant à prendre en charge l'information issue de l'environnement,... L'objet de la maîtrise définie ici porte sur l'information issue de l'environnement de l'acteur. Cette formulation prend en compte les informations provenant spontanément de l'environnement ainsi que celles que le système de maîtrise collecte volontairement. Il faut ajouter qu'on ne cherche pas à gérer "toute" l'information, mais uniquement celle qui est peut-être importante dans le contexte en présence.

✓ pour anticiper une situation donnée ou une tendance plus large, à un moment donné, et de s'y adapter... La définition ajoute que la gestion a pour but de permettre à l'acteur d'adapter son comportement ou ses actes au contexte dans lequel il se trouve. La

Chapitre I : l'information et management de l'information

notion d'anticipation est ici présente. Les adaptations peuvent être de tout ordre : décisions, actions voire absence d'action.

✓ en vue d'en tirer profit... D'une part, la définition insiste sur l'objectif de la gestion de l'information, qui vise à atteindre un gain. Le fait de ne pas préciser la nature du profit élargit le spectre à d'autres considérations que l'aspect financier. Et, comme l'a montré Jakobiak¹³, l'absence de perte peut constituer l'"avantage" dont il est question. D'autre part, elle indique l'importance du rôle joué par l'acteur concerné, sans le dissocier de la recherche de gain, dont l'appropriation de l'information reste l'élément clé.

✓ Après un traitement et un relais adéquats. Par traitement, on peut entendre les actions telles que la collecte, la sélection ou la formulation sous d'autres formes, mais aussi la mémorisation (humaine ou informatique), le recoupement, la déclinaison des informations. La notion de relais permet d'insister sur le fait qu'une information traitée n'est utile que si elle parvient aux bons interlocuteurs, mais ne précise pas quelle implication prend l'acteur de GI dans les processus de décisions. En l'envisageant de la sorte, ce travail reste adaptable aux trois dimensions du concept. Sans cette démarche, il ne serait pas possible d'exploiter l'information.

Cohen insiste sur le fait que cette évolution du concept de Surveillance doit se comprendre comme une apparition de caractéristiques cumulatives (la Veille fait partie de l'Intelligence), marquant un passage chaque fois plus important dans le processus de décision et la proactivité.

Cette typologie, appliquée au travail de Cohen, permet de caractériser les trois types d'activités, selon ces critères. La Surveillance reste passive, la Veille devient active et l'Intelligence nécessite des démarches offensives. De la même manière, le passage à l'Intelligence suggéré par Cohen requiert un plus grand professionnalisme de la part des organisations, tant de la part des théoriciens que des professionnels ; ces derniers ont vu leur rôle d'observateur et de médiateur prendre une place de plus en plus marquée dans les réseaux et les stratégies de gestion. Dès lors, la matrice de Rouach sera réduite ici à trois catégories d'items (passifs, actifs, proactifs) qui ne consistent pas en des acteurs mais en des activités, étiquetées selon la typologie de Cohen (Surveillance, Veille, IE).

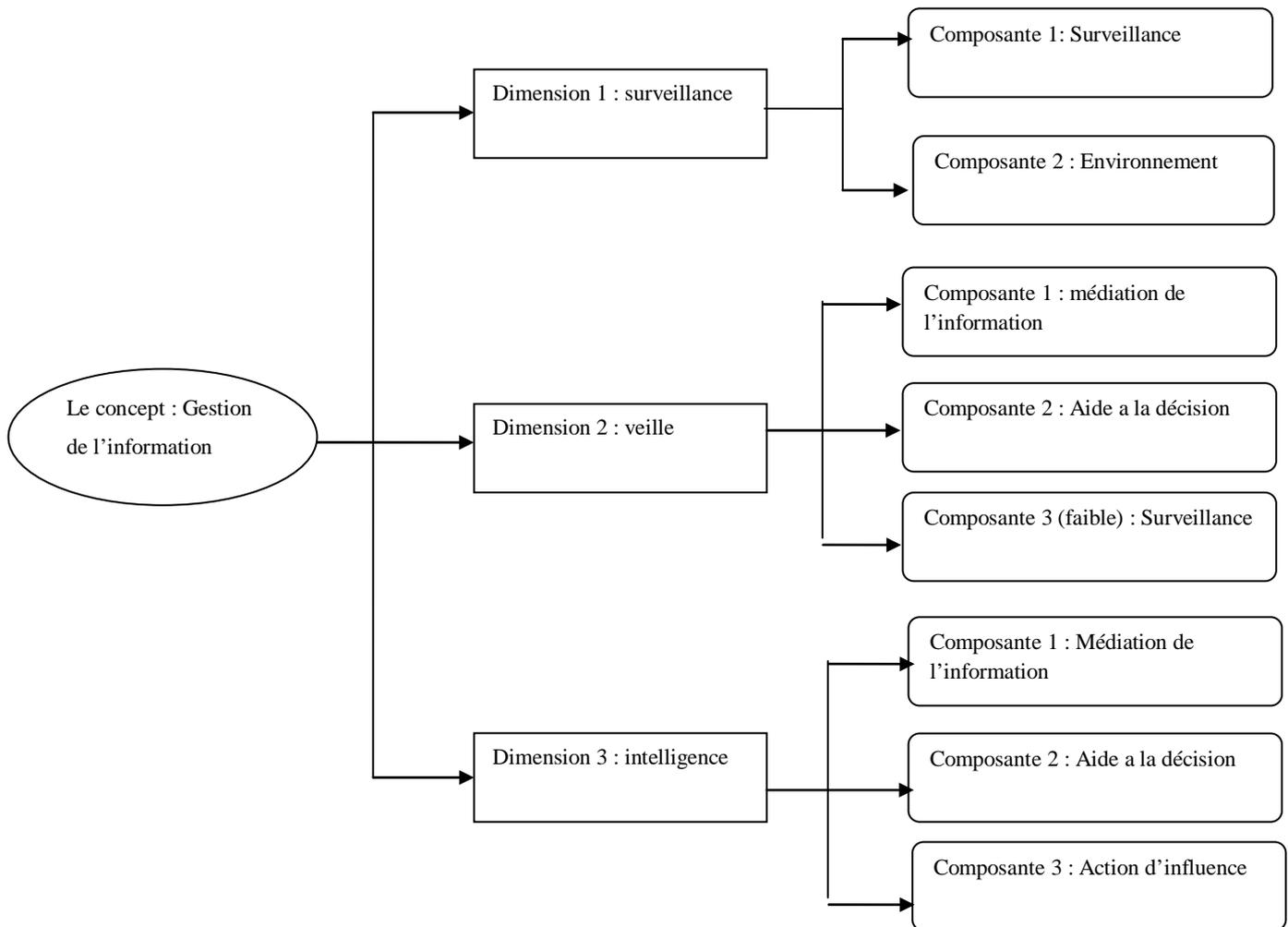
"Donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision..." Inspirée de Michael Porter, cette citation décrit les enjeux de la Gestion

¹³ JAKOBIAK, François. Pratique de la veille technologique. Paris : Éditions d'Organisation, 1991.

Chapitre I : l'information et management de l'information

de l'Information (GI), ce concept est composé de trois dimensions majeures : la Surveillance, la Veille et l'Intelligence, comme le montre la figure ci-dessous :

Figure I-3: Représentation du concept (GI) avec ses dimensions et leurs composantes



Source : Jeremy Depauw « la gestion de l'information des organisations ; analyse de définitions et conceptualisation », jdepauw@ulb.ac.be, juin 2006

Chapitre I : l'information et management de l'information

Section 3 : La veille stratégique :

**« Se faire battre est tolérable, se faire surprendre est impardonnable »
(NAPOLEON)**

De nos jours, la performance des organisations est liée à leur capacité d'adapter leurs stratégies et leur structure au changement de l'environnement. L'adoption au sein de l'entreprise d'une démarche organisée de veille constitue alors un cadre de réponse à cette volonté stratégique d'adaptation permettant d'assurer une réaction rapide et au bon moment.

3-1 Définition :

La veille stratégique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques.

Elle est parfois comparée au radar de l'entreprise (AGU 67)¹⁴. Il s'agit d'un radar humain et technologique que l'organisation oriente sur (tout ou partie de) son environnement externe et dont la finalité est de fournir aux décideurs des données fondamentales et pertinentes pour leur permettre de les interpréter et de les comprendre (SMI 85, CHO 98).

Lesca a défini la veille stratégique comme étant : « Un processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude »¹⁵

Le terme « veille » a été largement diffusé dans les années 1990-1995. Jean-Michel RIBAUT¹⁶, l'a défini comme suit : « C'est la surveillance globale et intelligente de l'environnement de l'entreprise à l'affût d'informations factuelles porteuses d'avenir ».

Pour Maurice REYNE¹⁷ « Il n'existe pas de stratégie possible sans prise en compte de facteurs technologiques et sans analyse fine de l'environnement (...). Peu d'entreprises sont capables de mieux valoriser leurs atouts ou de palier les menaces qui pèsent sur elles, sans une bonne connaissance de l'environnement ».

¹⁴ Nicolas Lesca Marie-Laurence Caron-Fasan, « Veille anticipative », Lavoisier, Paris, 2006, p 164.

¹⁵ Lesca H., Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, Economies et Sociétés, Sciences de Gestion, 1994.

¹⁶ Jean-Michel RIBAUT, séminaire « Veille Stratégique », ENSPTT, 1992.

¹⁷ Maurice Reyne ; le développement de l'entreprise par la veille technico-économique ; Hermès ; 1990.

Chapitre I : l'information et management de l'information

Jakobiak définit la veille stratégique 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 »¹⁸

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

Quant à David Condol et Stéphane Gros « La veille stratégique est un système d'aide à la décision qui observe et analyse l'environnement scientifique, technique, technologique et les impacts économiques présents et futurs pour en déduire les menaces et les opportunités de développement, elle s'appuie essentiellement sur les informations ayant un caractère stratégique où des décisions importantes lui associent le terme de veille stratégique ».

D'après Humbert LESCA, la veille doit être une activité prospective, nul besoin dit-il de connaître ce que fait le concurrent aujourd'hui (sa gamme de produits, ses prix...) car la veille consiste à deviner ce qu'il fera demain. Pour lui, la veille (Ecoute Prospective de l'Environnement Economique) devrait s'articuler autour de quatre missions principales :

- ✓ Observer l'environnement stratégique de l'environnement ;
- ✓ Détecter le plus tôt possible les informations relatives aux changements qui peuvent s'y produire (signaux faibles) ;
- ✓ Analyser et filtrer les informations qui risquent d'affecter la mise en œuvre des diverses composantes de la stratégie de l'entreprise ;
- ✓ Assurer la diffusion sélective de l'information aux seules personnes « autorisées ».

3-2 Historique de la veille :

Le renseignement et l'acquisition d'informations sur ses adversaires ont toujours constitué une tâche importante des armées pour préparer leurs batailles, en effet le concept de stratégie est apparu au début dans le milieu militaire. Sun Tzu¹⁹ (général de l'armée chinoise) écrivait au 3ème siècle avant J-C « Ceux qui ne connaissent pas le plan de leurs adversaires ne sont pas prêts pour la négociation ».

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, cette démarche qui partait du siège vers les services a été complétée par une approche ascendante dans les années 1960-1970. Le développement de

¹⁸ Jakobiak F., L'intelligence économique en pratique, Paris : Les Editions d'Organisation, 1998.

¹⁹ Sun TZU, l'art de la guerre, Flammarion, 1978.

Chapitre I : l'information et management de l'information

la « Direction Participative par Objectifs » incluait dans sa démarche du siège, les prévisions des unités locales sensées 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 obtenues étaient beaucoup plus des extrapolations du passé, utilisant des données internes à l'entreprise. A cette époque, le marketing, encore assez peu développé, n'apportait pas encore suffisamment d'informations venant de l'extérieur.

Les chocs pétroliers des années 70, ces différentes mutations sociales, politiques, technologiques...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 et de perspective.

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 et d'intelligence économique auprès des entreprises.

3-3 Le cycle de veille :

le processus de veille comprend quatre étapes précises à travers lesquels différents acteurs sont impliqués qui sont comme suit :

3-3-1 Le ciblage(identification des besoins), qui correspond à une définition précise du sujet de la veille : après avoir défini le domaine et les axes de recherche sur lesquels la veille doit être menée (aspects financiers, juridiques, techniques...), il s'agit de choisir les mots-clés pertinents qui en permettront la surveillance, mais aussi les sources à observer (surveillance des brevets déposés par telles autres sociétés, analyse des noms de domaines achetés, des mouvements financiers, des publications scientifiques portant sur tels sujets), tout cela en fonction des objectifs précis associés à la veille.

3-3-2 La recherche : c'est la démarche plus traditionnelle de recherche d'information, démarche qui doit être répétitive, menée selon une fréquence qui sera définie en fonction des besoins d'information, des outils utilisés et de la nature des informations. La recherche se fera selon les méthodes traditionnelles de recherche d'information ;

3-3-3 L'analyse : la recherche d'information permet d'extraire une masse de données. Mais encore faut-il trouver du sens à ces données. Les méthodes d'analyse de l'information

Chapitre I : l'information et management de l'information

permettent, par des techniques bibliométriques en particulier, de faire parler les ressources repérées ;

3-3-3 La diffusion : les informations trouvées doivent être recoupées, analysées et structurées puis ensuite être diffusées vers les personnes qu'elles sont susceptibles d'intéresser.

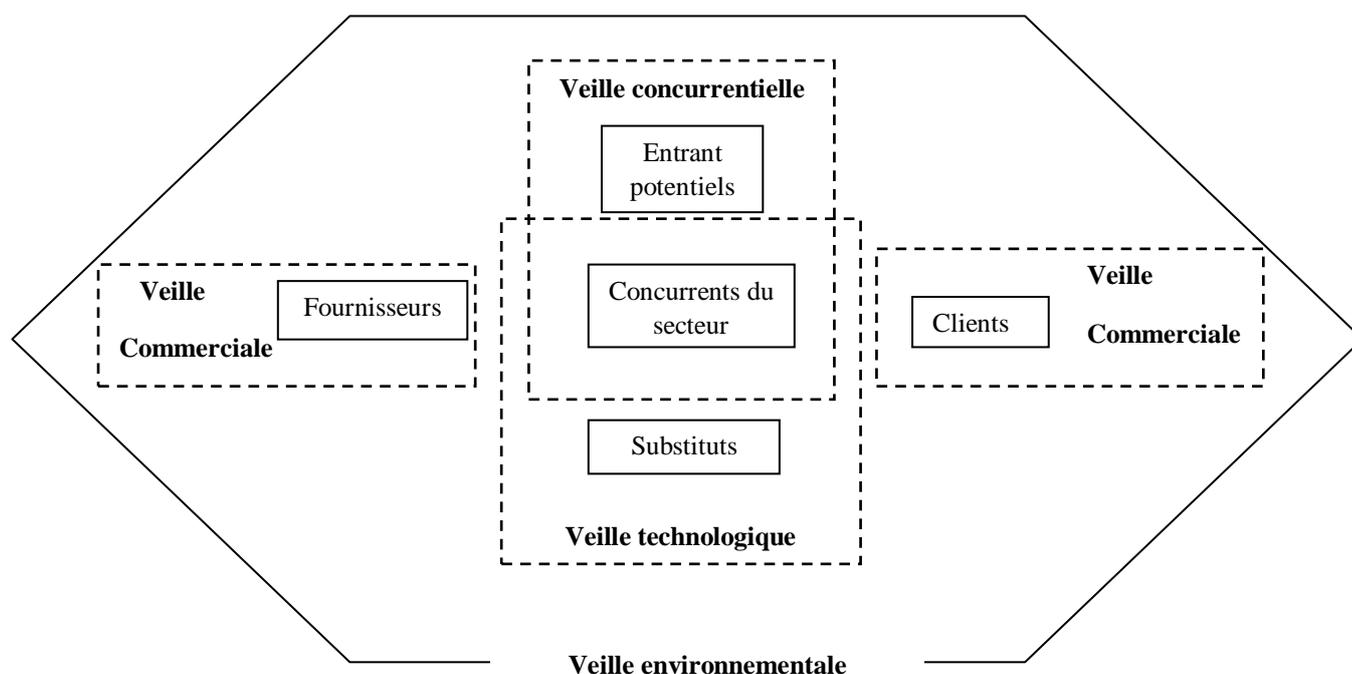
3-4 Les différents types de veille :

L'information que cherche l'entreprise est pour une grande partie accessible dès qu'un système de veille a été mise en place. Il s'agit d'identifier les sources, de créer un réseau de veilleurs et de mettre en place le traitement, l'analyse, la synthèse, la diffusion et le stockage de l'information pertinente pour les décideurs.

Souvent les entreprises qui mettent en place une veille ont tendance à collecter beaucoup d'information. Cette boulimie d'information risque d'aller à l'encontre d'une veille efficace. Pour réaliser une bonne veille, il faut savoir quoi observer, et avoir en tête les priorités et les objectifs de l'entreprise.

Selon les entreprises, et en fonction de leurs stratégies, la veille sera plus axée sur la technologie, la concurrence, les clients, l'environnement général. En nous appuyant sur le schéma de PORTER (figure I-4), on distingue habituellement quatre grands types de veille²⁰.

Figure I-4 : Les types de veille



²⁰ Source : Laurent Hermel ; « Maîtrise et Pratique, Veille stratégique et intelligence économique » : 2^{ème} Edition, AFNOR 2007.

Chapitre I : l'information et management de l'information

3-4-1 La veille technologique :

La veille technologique qui est parfois appelée veille scientifique et technologique s'intéresse : aux acquis scientifiques et techniques, fruits de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée, aux produits (service), au design, aux procédés de fabrication, aux matériaux et aux systèmes d'information.

Cette veille technologique est indispensable à l'entreprise car au-delà de la connaissance de la stratégie des concurrents et des attentes de la clientèle, les menaces peuvent venir d'une découverte scientifique ou des services recherche et développement d'un concurrent direct ou indirect.

Daniel ROUACH²¹ présente la veille technologique comme « l'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions technologiques susceptibles d'influer sur le devenir de son métier ». Il s'agit d'organiser la collecte et la sélection des informations provenant des articles, revues scientifiques et techniques, dépôts de brevets.....

La veille technologique peut se présenter sous différentes formes :

- analyse régulière des brevets déposés dans le secteur de l'entreprise ;
- étude de marché technologique ;
- recherche d'opportunités technologiques ;
- évaluation technologique d'un investissement ;

Cette veille permet de limiter les surprises dues aux évolutions technologiques. En effet, de nouveaux concurrents peuvent apparaître de façon inattendue.

3-4-2 La veille concurrentielle :

La veille concurrentielle, c'est rechercher, analyser et exploiter les informations relatives à son entreprise, ses concurrents et son secteur d'activité, dans le but d'accroître sa productivité et sa compétitivité. Donc elle s'intéresse aux concurrents actuels ou potentiels, aux nouveaux entrants sur le marché qui peuvent apparaître avec des produits de substitution.

Une entreprise qui effectue une démarche de veille concurrentielle cherche à se tenir informé régulièrement des évolutions sur son environnement concurrentiel. Ces évolutions

²¹ Daniel ROUACH, *la veille technologique et l'intelligence économique*, « Que sais-je ? », PUF, 1996.

Chapitre I : l'information et management de l'information

peuvent être multiples : nouvelles activités des concurrents ou des fournisseurs, implantations dans de nouvelles régions ou pays, sortie d'une innovation, dépôt d'un brevet.

L'information recueillie de la veille concurrentielle peut couvrir des domaines très larges : gamme des produits concurrents, circuits de distribution, commercialisation et vente, analyse des coûts...

La veille concurrentielle consiste généralement à surveiller :

- ✓ l'actualité produits des concurrents (innovations, lancements, prix...)
- ✓ les actions marketing et publicitaires des concurrents
- ✓ les événements de la concurrence

La mise en place de la veille concurrentielle permet à l'entreprise de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Quel est mon marché ?
- ✓ Qui sont mes concurrents ?
- ✓ Quels sont les produits qui émergent ? Sont-ils performants ?
- ✓ Quelles sont les perspectives et capacités de développement de vos concurrents ?
- ✓ Quels sont les forces et faiblesses de vos concurrents ?
- ✓ Quels sont vos capacités d'anticipation face à vos concurrents ?

D'une part l'accès à l'information pertinente pour une bonne veille concurrentielle passe par le bon choix des sources d'information qu'on peut les citer comme suit :

- ✓ les sites d'actualités,
- ✓ les sites institutionnels,
- ✓ les catalogues produits,
- ✓ les avis d'attribution d'appels d'offres
- ✓ les annonces de recrutement,
- ✓ les communiqués de presse des concurrents et des fournisseurs,
- ✓ les réseaux sociaux, etc.

3-4-3 La veille commerciale :

Cette veille concerne les clients, les fournisseurs de l'entreprise, les sous traitants et les partenaires dans l'élaboration des produits et services. Elle s'intéresse aussi aux produits ou aux composantes du mix produit (Distribution - prix - produits - Publicité). Tous ce qui compose le marché d'un produit, et ainsi elle s'intéresse à l'évolution des besoins sur le long terme.

Chapitre I : l'information et management de l'information

La veille commerciale est défini comme : « l'activité par laquelle l'entreprise étudie les relations fournisseurs/clients, les nouvelles compétences sur le marché, les taux de croissance du marché... »²²

Elle est aussi définie comme suit: « La veille commerciale consiste en la collecte, le traitement et la diffusion d'informations afin de servir une entreprise dans un but de développement commercial »²³

Donc la veille commerciale regroupe l'ensemble d'activités de recherche, de traitement et de diffusion de leur exploitation et de renseignements relatifs à l'environnement commercial de l'entreprise, permettant d'anticiper les évolutions du marché et des fournisseurs.

Cette veille a deux grands axes de surveillance :

Surveillance clients ; en s'intéressant aux besoins et santé financière, aux circuits de distribution, appels d'offre, prospects, sortie de nouveaux produits.

Surveillance fournisseurs ; en se focalisant sur le suivi, santé financière, tarifs, sortie de nouveaux produits.

La veille commerciale est indispensable pour en savoir plus, avant les autres. Elle a pour objectif de :

- ✓ Détecter et anticiper de nouveaux marchés ;
- ✓ Adapter ses offres produites en anticipant les attentes du marché ;
- ✓ Maitriser les marchés amont (achats, approvisionnements) ;
- ✓ Accompagner le service commercial et l'aider à prospecter avec efficacité ;
- ✓ Maintenir et développer la clientèle par la fidélisation et la prospection ;
- ✓ Mieux connaître ses fournisseurs et en choisir de nouveaux parmi les partenaires existants.

3-4-4 La veille environnementale :

Cette veille englobe le reste du champ (hors technologie, concurrence et commercial) de l'entreprise. C'est souvent dans cette capacité à intégrer les éléments de l'environnement politique, social, culturel, juridique ... qu'une entreprise pourra faire la différence avec les

²² Institut Innovation et Informatique pour l'entreprise: La veille stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise.pdf, 2001, p12

²³ VECTEURPLUS, l'art de l'information qualifiée : quelle est l'utilité d'une veille commerciale pour la prospection, juin 2009, p4.

Chapitre I : l'information et management de l'information

concurrents²⁴. Elle porte sur les différentes informations (statistiques, réglementations, tendances et perspectives) concernant l'environnement.

L'objectif principal de la veille environnementale est de surveiller en permanence l'environnement afin d'influencer, d'orienter et d'aider à mettre en place une stratégie de développement. Il s'agit donc de prendre en compte les problèmes liés à l'environnement, d'où l'importance du respect de la réglementation dans ce domaine. Il s'agit également, notamment pour de nombreuses entreprises, de considérer les conditions climatiques, évaluer les changements climatiques, à savoir anticiper les coûts des mesures d'adaptation liés à ces changements.

Dans ce contexte, la veille environnementale est le fait de réunir les différentes informations pour la prise de décision stratégique.

3-5 Les fonctions de la veille :

La fonction est ce que doit accomplir une personne dans son travail, son emploi, il s'agit d'une activité, d'une mission, d'un rôle, d'un service, d'une tâche, d'un travail. Corine COHEN²⁵ propose de distinguer cinq fonctions :

3-5-1 La fonction anticipative :

La raison d'être de la veille est d'anticiper les menaces et les opportunités qui surviennent dans l'environnement des organisations. Comme nous l'avons déterminé précédemment (« Typologies de la veille ») la veille doit anticiper l'évolution des marchés, de la concurrence, de la législation, etc. Les sources de menaces et d'opportunités sont nombreuses et variées. Les menaces peuvent provenir par exemple des concurrents, mais aussi d'une nouvelle législation à venir. Quant aux opportunités, elles peuvent relever de la détection d'acquisition ou d'alliances potentielles, la conception d'un nouveau produit, l'implantation sur un nouveau marché étranger, etc.

La fonction anticipative a pour objectifs une meilleure anticipation des menaces (intention des concurrents, changements concernant la législation, les risques politiques, les nouvelles normes...) et une meilleure anticipation des opportunités (nouveaux besoins,

²⁴ Laurent Hermel, maitriser (2007), op. cit.

²⁵ Cohn Corine, « veille et intelligence stratégique », Ed Lavoisier, paris, 2004.

Chapitre I : l'information et management de l'information

nouveaux produits, nouveaux marchés...). Ces objectifs devraient permettre une meilleure réactivité, une meilleure gestion des crises, une meilleure capacité d'adaptation.

3-5-2 La fonction informative :

La veille se doit également de fournir de l'information. Cette information doit être pertinente et correspondre aux besoins des utilisateurs. Il peut s'agir de monter un dossier d'information sur un pays, sur un concurrent, à partir d'études, de monographies, etc.

L'information fournie par le service de veille peut être brute ou traitée. Dans ce dernier cas, elle ressort d'une procédure d'analyse, de synthèse et de mise en forme.

L'objectif de la fonction informative est de satisfaire les besoins des utilisateurs en information de valeur. Elle permet ainsi d'acquérir une meilleure connaissance de l'environnement de l'organisation, une meilleure compréhension des plans et intentions des concurrents, une diminution de l'incertitude dans les prises de décision, une meilleure communication.

3-5-3 La fonction analytique et synthétique :

La troisième mission de la veille est d'analyser les informations collectées, c'est-à-dire de les décomposer pour en retirer les éléments importants. La synthèse, quant à elle, vient compléter l'analyse : elle permet de mettre en relation des éléments d'informations disparates et hétérogènes afin de reconstituer un ensemble signifiant.

3-5-4 La fonction de mise en forme :

La mission de la veille est également de mettre en forme l'information analysée et synthétisée. La qualité de cette mise en forme peut jouer un rôle important dans la compréhension des connaissances diffusées.

3-5-5 La fonction d'animation et de communication :

La veille doit communiquer aux bons destinataires les informations qu'elle a collectées, analysées, synthétisées. Elle a également pour fonction d'animer ses réseaux de veille pour favoriser les flux d'information qui les traversent.

Chapitre I : l'information et management de l'information

Section4 : De la veille à l'Intelligence Economique :

Ces deux termes sont presque devenus des synonymes dans le langage courant, pourtant il existe une différence entre les deux, et nous disons bien, une relation entre les deux car, comme le dit les mathématiciens, la veille stratégique appartient à l'intelligence économique et l'intelligence économique inclut la veille stratégique.

4-1 Chronologie des concepts

D'après ce que nous avons avancé déjà, le concept de veille est né en France dans le courant des années 80, tout d'abord accompagné du qualificatif technologique. L'apparition de ce concept correspond notamment au développement des banques de données télématiques qualifiées de "plus grande bibliothèque du monde". Celles-ci offrirent à des acteurs tels que chercheurs ou ingénieurs, un service innovant, très efficace et rapide pour accéder à de l'information utile. Aussi ces recherches d'informations pouvaient-elles prendre jusqu'à plusieurs jours de travail. Aujourd'hui, la plupart des revues, des périodiques, voire des actes de congrès, etc. sont référencés dans une multitude de banques de données.

Par ailleurs, alors que le concept de veille s'adressait plutôt au départ à des opérationnels au sein de l'entreprise -chercheurs, ingénieurs...-, certaines entreprises, en particulier parmi les plus grandes, ont très vite réagi et se sont appropriées ce concept au plus haut niveau. En effet, consciente de l'importance d'une meilleure maîtrise de l'information concernant l'évolution de leur environnement, elles ont mis en place une démarche de veille permettant d'alimenter leur réflexion stratégique et mieux préparer leurs prises de décision : il s'agit là d'une veille stratégique.

Mais, d'une façon générale, il est également intéressant de noter que le concept de veille s'est tout d'abord développé dans une logique de l'offre : il correspond en effet à la mise à disposition de moyens et d'outils nouveaux, proposés aux entreprises et aux organismes.

Quand à l'intelligence économique, ce concept est apparu vers le début des années 90. Celui-ci présente deux avantages :

- d'une part il s'inscrit dans la logique de la demande dans la mesure où le mot intelligence rappelle que l'objectif, pour un tel dispositif n'est pas d'être abreuvé

Chapitre I : l'information et management de l'information

d'informations relatives à l'évolution de son environnement mais bel et bien de comprendre celle-ci

- d'autre part, le qualificatif économique, qui se veut très globalisant, rappelle que les champs d'observation ne se limitent pas a priori à quelques domaines en particulier : la technologie, les marchés, la réglementation, mais qu'ils s'étendent à tous les domaines susceptibles d'avoir une incidence sur la vie et le développement de l'entreprise.

4-2 Le lien entre veille et Intelligence économique

En 1995, Henri Dou²⁶ et Hélène Desvals explique le lien entre la veille et l'intelligence économique par le texte suivant :

On entend par intelligence économique la prise en compte par l'entreprise de tous les éléments extérieurs susceptibles d'interagir avec ses activités. Ce concept d'intelligence économique englobe l'ensemble des activités de surveillance ayant une orientation forte sur la politique, la géopolitique et l'économie. Ainsi elle ne procède pas d'une analyse fondamentale. Elle s'inscrit seulement dans la mise en place de méthodes et de comportement destinés à défendre un environnement (industriel, recherche, financier...), à suivre la veille technologique et ne peut en aucun cas se substituer à elle, car, sans technologies propres, la domination économique ne serait pas de longue durée, la veille technologique est le palier de base à partir duquel peut se développer l'intelligence économique.

Alain BLOCH a démontré l'existence de la relation entre les deux termes (veille et IE) en disant que : « En réalité, l'intelligence économique est une sorte de prolongement et d'aboutissement de la démarche de veille »²⁷, car l'intelligence économique intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille stratégique qui sont d'une part la capacité d'influence (l'art d'utiliser l'information afin de projeter son influence sur ses marchés) et d'autre part la protection du patrimoine informationnel (la capacité de l'entreprise à préserver l'information relative à ses connaissances, à ses savoir-faire, à ses choix stratégiques ...).

²⁶ Dou H, la veille technologique et compétitivité. Ed, Paris 1995.

²⁷ L'intelligence économique, Alain BLOCH, 2em édition, ECONOMICA, 1999.

Chapitre I : l'information et management de l'information

Pour Alain Juillet, l'intelligence économique est la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile pour tous les acteurs économiques²⁸.

Certains auteurs définissent l'intelligence économique comme étant un moyen de créer des avantages concurrentiels pour les entreprises, l'État a un rôle à jouer pour être sûr que ses entreprises se battent à armes égales avec leurs concurrents. L'intelligence économique, de surcroît, dispose d'une fonction de gestion du risque informationnel et d'une fonction d'influence²⁹.

A travers ces définitions, nous constatons bien que l'intelligence économique est une extension de la veille stratégique³⁰, du fait qu'elle combine trois fonctions principales qui visent au delà du pilotage de l'entreprise pour atteindre son contrôle, en effet plus le renseignement ou la veille stratégique, l'intelligence économique veille à ce que l'information soit protégée et aussi cette pratique joue le rôle d'un outil d'influence³¹ sur l'environnement de l'entreprise.

Tout d'abord commençant par le renseignement qui consiste à détecter les menaces et les opportunités issues de l'environnement de l'entreprise, par ce processus de renseignement cette dernière vise à réduire l'incertitude inhérente aux informations non traitées et aléatoires, dans une vision plus large de corriger l'asymétrie informationnelle entre l'entreprise et son environnement.

Par l'action intitulée « cycle d'information », qui porte sur, la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information que le renseignement se définit comme étant, « un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs »³².

²⁸ Les secrets d'entreprise sont de plus en plus rares. Le journal du management [en ligne], septembre 2004. [réf. du 12 juillet 2007]. Disponible sur : http://www.journaldunet.com/management/0409/040949_juillet.shtml

²⁹ LARIVET Sophie. Les réalités de l'intelligence économique en PME [Ressource électronique] sous la direction de Robert Paturel. 2002, 404. [réf. du 04 janvier 2007] Thèse doctorat : Sciences de gestion : Université de Toulouse et du Var : 2002. Format pdf disponible sur : <http://epices.univ-tln.fr/stockage/Download/309.pdf>

³⁰ F.JAKOBIAK, L'intelligence économique en pratique, Paris : Editions d'Organisation, 1998.

³¹ S.LARIVET, Les réalités de l'intelligence économique en PME, Thèse pour le doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulon-Var, 2002.

³² BROUARD F, Que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie, Actes de la Conférence conjointe Association des sciences administratives du Canada / International Fédération of Scholarly Associations of Management (ASAC/IFSAM), 2000. Montréal, vol. 21, n° 6, p.22-33.

Chapitre I : l'information et management de l'information

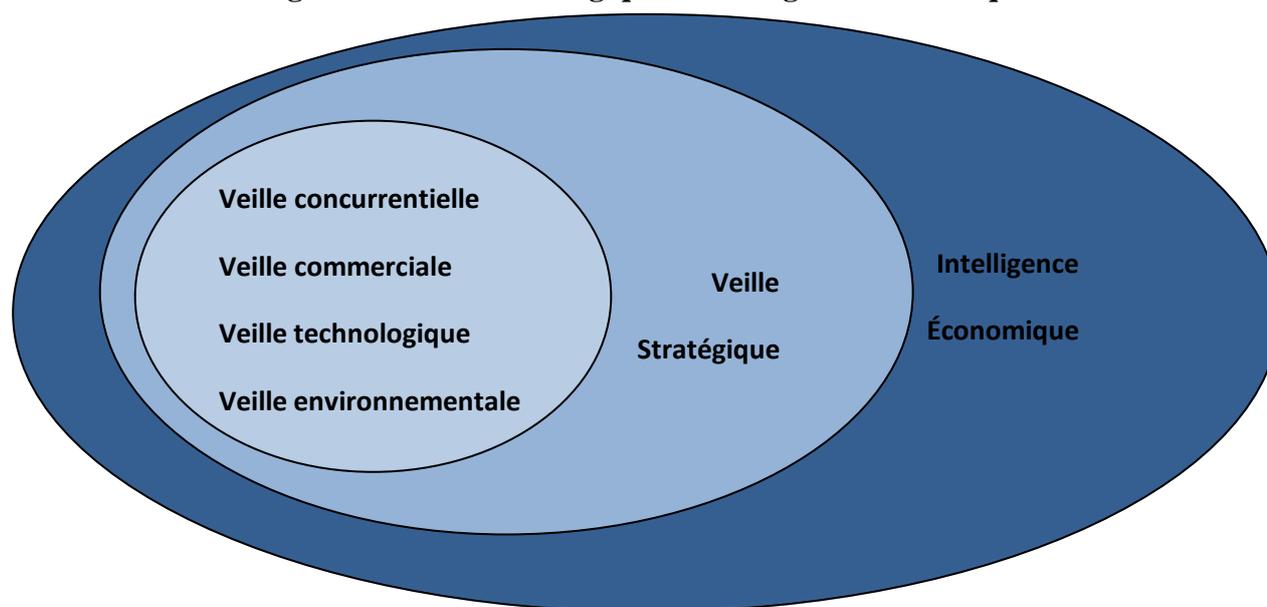
La deuxième fonction de l'intelligence économique est, la protection de l'information, cette fonction complémentaire à celle de la veille consiste en la gestion du risque informationnel, c'est-à-dire, la protection des informations détenues ou émises par l'entreprise, contre les actions des concurrents, gérant ainsi l'asymétrie informationnelle au profit de l'entreprise.

La troisième fonction est celle de l'influence, qui consiste à modifier l'environnement de l'entreprise et l'orientation des règles en concurrence en sa faveur, par des actions de lobbying qui désignent une forme d'influence classique par rapport à d'autres pratiques basées sur les pressions informationnelles comme le découragement et l'orientation des actions des entreprises concurrentes et les induire en erreur.

Donc l'intelligence économique intègre deux dimensions supplémentaires par rapport à la veille : Intelligence économique = veille + protection du patrimoine + actions d'influence

A partir de là et de ce que nous avons dit précédemment ; on comprend que la veille stratégique est un sous-système de l'intelligence économique c'est-à-dire que la veille s'intéresse uniquement à l'entreprise (au niveau micro) donc il est considéré comme un support de l'intelligence économique. Ce dernier est considéré comme un instrument politique et stratégique mis en œuvre par les nations c'est-à-dire (au niveau macro). La figure ci-dessous explicite le lien existant³³ :

Figure I-5 : Veille stratégique et intelligence économique



³³ <http://www.doubleveille.net>

Chapitre I : l'information et management de l'information

Conclusion :

Comme nous l'avons indiqué déjà dans l'introduction, l'information est devenue une composante essentielle de la réussite des organisations dans un contexte économique.

A l'issue de ce chapitre, nous avons exposé les définitions liées à l'information ainsi que les deux activités qui se proposent de rechercher la bonne information, de vérifier les bonnes sources, de la diffusion afin de créer de la valeur ajoutée au sein de l'organisation. Il s'agit de la veille et/ou de l'intelligence économique. Ensuite nous avons précisé le lien existant entre les deux démarches. L'aspect de la deuxième démarche sera développé dans le chapitre suivant.

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

Introduction :

L'environnement économique mondial conduit l'entreprise à affronter une multiplicité de risques et menaces mais aussi à saisir d'innombrables opportunités. Cette réalité fonde et justifie l'engagement en faveur de l'Intelligence Economique d'Entreprise (IEE).

L'intelligence économique, au sein de nos sociétés aux environnements complexes et instables, répond aux besoins de prévoir les contours d'un avenir où se mêlent fascination et crainte de lendemains¹.

La compréhension des enjeux exige de toutes les parties prenantes de l'entreprise une démarche proactive et une vision prospective qui ne trouvent leur accomplissement que dans la mise en place et la coordination d'un système d'intelligence économique, adapté au monde de l'Entreprise. Il appartient désormais à tout acteur économique de comprendre et d'anticiper les mutations qui affectent un marché mondial animé par une concurrence exacerbée. Le défi à relever est, d'une part, d'obtenir l'information grâce à des outils dédiés, afin de la corréler à d'autres et de l'exploiter en temps opportun et, d'autre part, de protéger les données stratégiques détenues par toute organisation.

L'intelligence économique est une politique publique voulue par l'État, qui a décidé de mettre ses moyens au service de l'économie toute entière et à prendre les mesures nécessaires à la préservation des intérêts à long terme de la Nation, particulièrement dans les domaines de la défense et de la sécurité. Toutefois le succès d'une telle démarche passe nécessairement par l'adhésion de tous les acteurs économiques (Chefs d'entreprise, personnels, citoyens). C'est une attitude de coopération et d'échange entre secteur public et privé et un engagement de chacun.

Section 1 : l'intelligence économique : genèse et évolution

Le contexte dans lequel évoluent l'État et les entreprises a été bouleversé au cours des trente dernières années. Chaque pays, en fonction de son histoire, de son passé culturel et religieux, de sa situation géographique, de ses richesses naturelles ou industrielles, a conduit, au cours des siècles, à une démarche que l'on peut qualifier d'Intelligence Economique.

¹ B.Besson J-C Possin « du renseignement à l'intelligence économique » 2^{eme} édition, Dunod, Paris, 2001.

1.1 La genèse

L'intelligence économique dans son acception « moderne » fut développée à la fin des années 1960 aux États-Unis par Harold Wilensky dans un ouvrage intitulé *Organizationnal Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry*. Dans cet essai précurseur, l'auteur pose deux grandes problématiques : Les stratégies collectives et la coopération entre gouvernements et entreprises dans la production d'une connaissance commune pour la défense de l'avantage concurrentiel, et l'importance de la « connaissance » dans l'économie et l'industrie comme moteur stratégique du développement et du changement.

Tous les spécialistes s'accordent aujourd'hui pour affirmer que Wilenski est le fondateur du concept d'intelligence économique. Celle-ci est ainsi entrée dans les programmes d'enseignement de la gestion au milieu des années 1980, notamment sous l'impulsion de deux autres ouvrages américains *Competitive strategy* de M. Porter (The Free Press, 1980) et *Strategic Management : A stakeholder Approach*² de R.E. Freeman (Boston : Pitman 1984).

En Suède, à l'initiative de Stéphen Dedijer, l'université de Lund innova en Europe en créant à la fin des années 1960 un centre de recherche en intelligence sociétale, et dès 1976 un enseignement spécifique fut organisé au profit des doctorants.

1.2 L'avènement du concept de guerre économique :

Pourtant, jusqu'au début des années 1990, ce concept ne se développait guère au delà de la sphère académique. Le monde de l'entreprise s'intéressait fort peu aux ressources offertes par l'information, car l'économie de l'immatériel était encore marginale, et les technologies de l'information et de communication n'avaient ni pénétré ni le champ économique, ni la société « civile ».

Il fallut ainsi attendre la fin de la menace soviétique et la disparition du monde bipolaire pour assister à un l'émergence d'un nouvel échiquier géopolitique. Dès lors, la globalisation des marchés s'accéléra, et la compétition économique mondiale prit un tout nouvel essor. De ce jeu concurrentiel plus agressif naquit une nouvelle grille de lecture qui supplanta l'analyse

² L'ouvrage de Freeman présente cependant une définition et une mise en œuvre de l'intelligence économique plus pertinente que celle de Porter en l'élargissant au concept de « détenteurs d'enjeux » (littéralement), et en mettant l'accent sur l'influence d'acteurs dans l'environnement n'appartenant pas systématiquement au marché (gouvernement, collectivités territoriales, groupes activistes, média, syndicats, etc.)

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

géostratégique traditionnelle. Pour l'école des géoéconomistes, il convient aujourd'hui de souligner la primauté des affrontements économiques, tant entre firmes qu'entre États ou régions. Cette situation originale induit d'autres rapports de forces entre organisations, rapports définis par le concept de guerre économique³.

1.3 Le rapport Martre

En 1993 et 1994, le gouvernement français décide via le commissariat Général au Plan de mener une vaste réflexion collective sur les enjeux de la société l'information. Ce travail qui réunit de nombreux experts (universitaires, industriels, hauts fonctionnaires) fut dirigé par Henri Martre, alors président de l'Agence Française de Normalisation. Les conclusions de ce rapport publiées sous le titre *Intelligence économique et stratégie des entreprises* portèrent sur les efforts qu'il convenait de réaliser en matière de culture stratégique de l'information (de méthodologies de recueil d'analyse et de valorisation de l'information).

L'analyse comparée des pratiques étrangères révélait le retard important de la France face à ses concurrents japonais, américains, allemands et britanniques. Pour pallier ce déficit de performance et donc de compétitivité, les auteurs (notamment Christian Harbulot⁴ et Philippe Baumard⁵) suggéraient le développement de formations spécialisées dans l'enseignement supérieur, la généralisation des aides à l'implantation de structure d'intelligence économique dans les entreprises. Cette étude eut les résultats escomptés, les firmes s'affranchirent de leur réticence à l'égard de cette discipline, les enseignements se multiplièrent. Il n'est désormais plus tabou de discourir sur l'intelligence économique, que ce soit au niveau étatique ou chez les acteurs privés.

1-4 Modèles d'intelligence économique dans le monde :

Il existe plusieurs modèles d'intelligence économique dans le monde⁶. Le Royaume- Uni, misant sur l'importance de l'information comme outil stratégique, est considéré comme l'un des précurseurs de l'intelligence économique. Le système britannique a mis à contribution les

³ Bernard Esambert (*La guerre économique mondiale*, Paris, Olivier Orban, 1991) est présenté comme l'inventeur de ce concept à la fin des années 1970.

⁴ Christian Harbulot est l'un des grands spécialistes francophones de l'intelligence économique. (<http://www.ege.eslsc.fr>)

⁵ Philippe Baumard est Professeur des Université, Agrégé des Facultés en sciences de gestion. Expert internationalement reconnu, il mène des recherches dans les champs de la gestion de la connaissance, du management stratégique et des dynamiques concurrentielles, et l'intelligence économique offensive. (<http://www.iae.univ-aix.fr/cv/baumard.htm>)

⁶ halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/06/25/92/PDF/sic_00001384.pdf

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

services de renseignement, les banques et établissements financiers, les entreprises multinationales, les cabinets d'études, le secteur industriel, les agences gouvernementales et les missions diplomatiques pour la promotion de

Son économie nationale. Par la suite, les Japonais, les Allemands, les Américains, les Français et les Russes et d'autres pays asiatiques se sont illustrés dans l'utilisation de l'intelligence économique pour le développement économique.

1-4-1 Le système japonais

Aujourd'hui, dans plusieurs secteurs de l'industrie, les Japonais sont en train de passer de l'imitation à l'innovation par l'intégration de l'intelligence économique et concurrentielle dans le dispositif de recherche-développement et dans la conquête de parts de marché à l'extérieur.

Le système d'intelligence économique japonais est marqué par la grande importance accordée à l'information comme arme stratégique et ressources collective qui se matérialisent par le volume d'investissement dans ce secteur. Environ 1,5 % du chiffre d'affaire des entreprises est investi dans les dépenses d'intelligence économique sans compter la ressource temps consentie dans ces activités (3 à 4 % du temps de l'entreprise). Au Japon, l'œil de l'entreprise est rivé sur le concurrent et un dispositif mondial d'opérateurs économiques,

« Sogo Shoshas », est mis à contribution pour alimenter les entreprises en information, considérée comme le « sang de l'entreprise ». Ceci explique l'exploitation systématique des publications et des banques de données, l'attachement des Japonais à la participation aux foires, aux rencontres, aux missions industrielles et à l'examen des produits de la concurrence. En plus, il existe une synergie entre l'Etat, les entreprises publiques et privées, le commerce et l'université qui renforce la capacité d'accès et d'exploitation de la connaissance et du savoir.

Le système d'intelligence économique japonais s'appuie sur les agences gouvernementales, le ministère japonais du Commerce et de l'Industrie (MITI), l'Organisation japonaise du commerce extérieur, les banques, les agences de publicité et la grande industrie. Tous les acteurs agissent de manière concertée depuis longtemps avec des résultats positifs très tangibles. A l'intérieur des entreprises, des équipes composées de chercheurs chevronnés, de bibliothécaires et de spécialistes des technologies et des brevets gèrent l'information. Le système japonais s'appuie aussi sur une tradition de personnel bien formé, agressif et respectant la discipline d'équipe, dont la viabilité se fonde sur un système d'employé à vie. L'importance du facteur culturel comme moteur de performance du système

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

explique en grande partie la complexité et le succès du Japon qui s'adosse sur une culture collective et une langue difficilement pénétrable.

Les dispositifs de veille des entreprises japonaises présentent trois caractéristiques majeures :

- Des flux horizontaux d'information traduisant une conception décentralisée de l'innovation ;
- Une recherche de la redondance dans la collecte de l'information ;
- Des investissements importants consacrés à la collecte d'information et à sa diffusion.

1-4-2 Le système américain

Le système d'intelligence économique américain est fondé sur une approche libérale marquée par la dispersion des dispositifs d'intelligence économique individualisés avec des ressources mondiales. Il existe aux Etats -Unis un grand marché de professionnels de l'information au service des entreprises pour assurer des services d'intelligence économique et des services d'influence et de lobby. Cette activité est facilitée par l'existence d'agences de production et de diffusion de l'information technique et commerciale.

Parmi celles-ci, figurent l'office gouvernemental chargé des publications officielles, la Bibliothèque du Congrès, le Département de la Défense, la National Aeronautics and Space Administration (NASA), l'Agence chargée de la protection de l'environnement et la Fondation nationale de la science. Une des meilleures sources d'information pour les entreprises est le Département américain chargé du Commerce.

1-4-3 Le système français

Le système d'intelligence économique français comporte deux sous-systèmes complémentaires qui cohabitent : celui du gouvernement et celui des grandes entreprises disposées à consolider leur positionnement sur le marché mondial. A la différence du système japonais qui demeure collectif, le système français est encore marqué par un cloisonnement des acteurs et par des démarches encore fortement individualisées.

Il importe de souligner que le dispositif d'intelligence économique est encore largement dominé par les initiatives publiques^{21.22}. En témoignent les propositions du rapport du Commissariat général du plan pour une pratique française de l'intelligence économique qui met l'accent sur plusieurs axes d'orientation stratégique :

- diffuser la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise ;
- optimiser les flux d'informations entre le secteur public et le secteur privé ;
- concevoir les banques de données en fonction des besoins de l'utilisateur ;

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

- mobiliser le monde de l'éducation et de la formation du personnel ;
- mettre en place des Agences régionales d'information scientifique et technique (ARIST) ;
- mettre en place des mécanismes internationaux de coopération tels que la

Francophonie qui, au-delà du dialogue des cultures, constituent également un instrument au service de la compétitivité des entreprises françaises ».

Depuis quelques années, on constate une évolution dans le dispositif d'intelligence nationale de la France, avec une cohabitation des dispositifs des grandes entreprises privées et des multinationales et ceux du secteur public.

1-4-4 Le système Algérien

L'intelligence économique en Algérie⁷, s'entend, selon le communiqué du gouvernement, comme une démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens qui unissent les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques. Selon la même source, cette intelligence économique sous-tend un volet important de la stratégie nationale industrielle et vise à la réalisation de quatre objectifs majeurs. La diffusion en Algérie d'une culture de l'intelligence économique qui ambitionne une évolution des comportements individuels et collectifs des acteurs économiques publics et privés, dans une vision collective et pluridisciplinaire,

La création d'une synergie entre le public et le privé et le développement d'une perception nouvelle de leurs relations basées sur la confiance mutuelle, indispensable à l'essor de l'industrie nationale.

Elle sous-entend également la promotion du développement et la garantie de la sécurité du patrimoine technologique et industriel national par la mise en place des dispositifs de veille capables de faire face aux enjeux de l'ouverture du marché national, la concurrence et de décourager les pratiques déloyales des concurrents ainsi que le développement de la fonction prospective par la mise en système des institutions publiques, des entreprises, des universités, des centres de recherche et des acteurs économiques, à l'effet de cerner les évolutions et de déceler les actions stratégiques à entreprendre sur le moyen et le long terme pour l'industrie nationale.

Le conseil de gouvernement considère que « comme outil stratégique de maîtrise de l'information et de la connaissance de l'environnement géo-économique », l'intelligence

⁷ <http://www.algerie-dz.com/article7552.html>

<http://ie-lobbying.blogspot.com/2007/03/quand-lintelligence-conomique-sexporte.html>

<http://vtech.canalblog.com/archives/2007/03/11/4275756.html>

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

économique constitue le cadre privilégié d'observation des évolutions du marché concurrentiel en Algérie et permet à l'entreprise et aux acteurs économiques de se doter de capacités de réactivité, d'adaptation et de prise de décision, face aux défis de l'environnement, en permanente mutation.

Le conseil de gouvernement estime, dans cette perspective, que le rôle de l'Etat, dans la mise en place des dispositifs de développement industriel et d'innovation, consiste, « en la mise en œuvre d'une politique nationale d'intelligence économique et de veille stratégique », à même d'offrir à l'entreprise, en amont, les moyens de se doter des outils de veille informationnelle, (analyse et synthèse de l'information, études prospectives et technico-opérationnelles...), et, en aval, les outils d'exploitation de l'information, la sécurisation des systèmes d'information, la mise en place de cellules de crise, de stratégies d'influence, de lobbying, entre autres.

Section 2 : l'intelligence économique (définition, enjeu et caractéristique) :

2-1 Définition :

Le terme « Intelligence Economique » est apparu en 1985 dans le livre « Competitor Intelligence : How to get it – How to use it » de Leonard FULD qui introduit et développa le terme sous son appellation anglophone « Competitor Intelligence », il a été repris pour la première fois par Ruth STANAT, sous le terme de « Competitive intelligence » dans son ouvrage « Intelligent Corporation » paru en 1990, puis a été de plus en plus utilisé à partir de cette date.⁸

Les américains, comme les anglais utilisent également le terme de « Business Intelligence », dans cette expression comme celle de « Competitive intelligence ». Le mot intelligence est pratiquement synonyme de renseignement, dans l'acceptation courante de ce terme, sans lien avec l'espionnage.

Ce rappel historique est fait pour montrer que le terme français « intelligence économique » est utilisé officiellement depuis 1992 année de la création de la SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionnels) France⁹.

⁸ - Martinet Bruno et Marti Yves-Michel, L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, éditions d'Organisation, Paris, 2001.

⁹ - Association de la Promotion de l'Intelligence Economique en France

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

Il est utile de donner la définition de la compétitive intelligence donnée par l'APQC¹⁰, en 1999. « Competitive intelligence is a systematic program for gathering and analyzing information about you competitor's activities and general business trends to further you own compan's goal »¹¹.

La définition proposée dans les ouvrages dédiés à l'intelligence économique est souvent celle du Commissariat Général au Plan ; complétée de précisions personnelles.

F. JAKOBIAK distingue ainsi l'intelligence économique de la veille technologique : « Dans l'intelligence économique il y a une intention stratégique et tactique avec volonté d'interaction entre tous les niveaux d'action, tous les types d'actions économiques. »

B. BESSON et J.C. POSSIN, P. ALLAIN-DUPRE et N. DUHART font exception et préfèrent proposer leurs propres définitions.

Pour BESSON et POSSIN : « L'intelligence économique est un outil capable de détecter des menaces et des opportunités de toute nature dans un contexte de concurrence exacerbée. »¹² L'univers de l'intelligence économique étant très vaste, il englobe parfois des réalités très différentes. Il y a d'autres définitions, mais nous conservons les deux suivantes:

Le rapport Martre¹³, intitulée Intelligence économique et stratégie des entreprises, donne la définition suivante : « L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position

¹⁰ - American Productivity and Quality Center

¹¹ - François Jakobiak, « L'intelligence économique : La comprendre, l'implanter, l'utiliser », éditions d'Organisation, Paris, 2004.

¹² - Marcon Christian, Intelligence économique : l'environnement pertinent comme variable stratégique : Justification théorique et approche instrumentale, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, France.

¹³ - Commissariat général au Plan, auteur d'un premier rapport sur l'intelligence économique en 1994 intitulé Intelligence économique et stratégie des entreprises.

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent autour d'un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs de l'entreprise. »

De son côté, Christian Harbulot¹⁴ considère que l'intelligence économique se définit comme la recherche et l'interprétation systématique de l'information accessible à tous, afin de décrypter les intentions des acteurs et de connaître leurs capacités. Elle comprend toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel (protection, veille, influence) et se différencie du renseignement traditionnel par : la nature de son champ d'application, puisque qu'elle concerne le domaine des informations ouvertes, et exige donc le respect d'une déontologie crédible ; l'identité de ses acteurs, dans la mesure où l'ensemble des personnels et de l'encadrement et non plus seulement les experts participent à la construction d'une culture collective de l'information ; ses spécificités culturelles, car chaque économie nationale produit un modèle original d'intelligence économique dont l'impact sur les stratégies commerciales et industrielles varie selon les pays.

A partir de ses définitions nous pouvons comprendre que l'Intelligence Economique recouvre à la fois l'anticipation, la protection de l'information et le lobbying.

- L'anticipation grâce à la veille qui peut prendre différentes formes (environnementale, juridique, concurrentielle, technologique, commerciale, comptable et financière), mais qui est toujours au service d'une stratégie,
- La protection de l'information et de manière plus large de l'ensemble des savoir-faire et des actifs stratégiques appartenant à une organisation (dépôt à l'INPI, mise en place de contrats d'assurance spécifiques, sécurisation des systèmes d'information, ...),
- Le lobbying« Activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics. »¹⁵

Ainsi c'est bien une approche globale, au niveau national, et non plus uniquement au niveau de l'entreprise. Il en résulte la nécessité de nombreuses actions concertées pour

¹⁴ - Directeur de l'Ecole de Guerre Economique et directeur associé du cabinet de conseil en communication d'influence (Intelligence économique et Lobbying) Spin Partners.

¹⁵ Définition tirée du séminaire « Intelligence économique et management de l'information », Présenté par MATMAR D.

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

informer, inciter, mobiliser, les différents acteurs économiques. Alors que dans la veille stratégique ces actions sont réalisées au niveau de l'entreprise.

L'intelligence économique dépasse celle de la veille stratégique par ce que dans l'intelligence économique il y a intension stratégique et tactique avec violence d'interaction entre tous les niveaux d'action, tous les types d'acteurs économiques.

2-2 Caractéristiques générales de l'intelligence économique en entreprise :

Pour bien orienter les preneurs de décision sur la responsabilité, l'approche 5w 1h est une méthode qui permet d'avoir une vue d'ensemble et aide à répondre à une série de questions.

2-2-1L'approche 5w-1h:

Nous allons aborder cette approche¹⁶, plus particulièrement destinée aux grands groupes, en utilisant la formulation 5w-1h pour bien préciser ce que nous voulons, qui agit, où, quand et comment. 5w-1h est la série de questions WHAT? WHY? WHO? WHEN? WHERE? Et HOW ? :

- La définition précise de l'intelligence sera notre réponse au WHAT (quoi) ;
- L'explication du but et des enjeux de l'intelligence économique constituera notre réponse au WHY (pourquoi) ;
- Le recensement des diverses familles d'acteurs et la manière dont leurs actions sont coordonnées seront notre réponse au WHO (qui) ;
- La nécessité de capter dès sa naissance l'information et de mettre à jour de façon permanente l'intelligence économique composera notre réponse au WHEN (quand) ;
- La mondialisation de la couverture pour chaque sujet critique et la dissémination des acteurs un peu partout constitueront notre réponse au WHERE (où) ;
- La présentation d'une doctrine, d'une méthode et d'une structure adaptées à la mise en activité et au contrôle d'un système organisé d'intelligence économique sera notre réponse au HOW.

Tout chef d'entreprise, convaincu de la nécessité d'implanter l'intelligence économique, ajoutera un H à nos six questions, un HOW MUCH ? Tout à fait légitime et justifié ; « combien tout cela va-t-il coûter ? »

¹⁶ F.JAKOBIAK, intelligence économique en pratique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique ; 2^{ème} édition organisation, 2001

❖ Quoi ? Définition de l'intelligence économique : « Le Rapport Martre »:

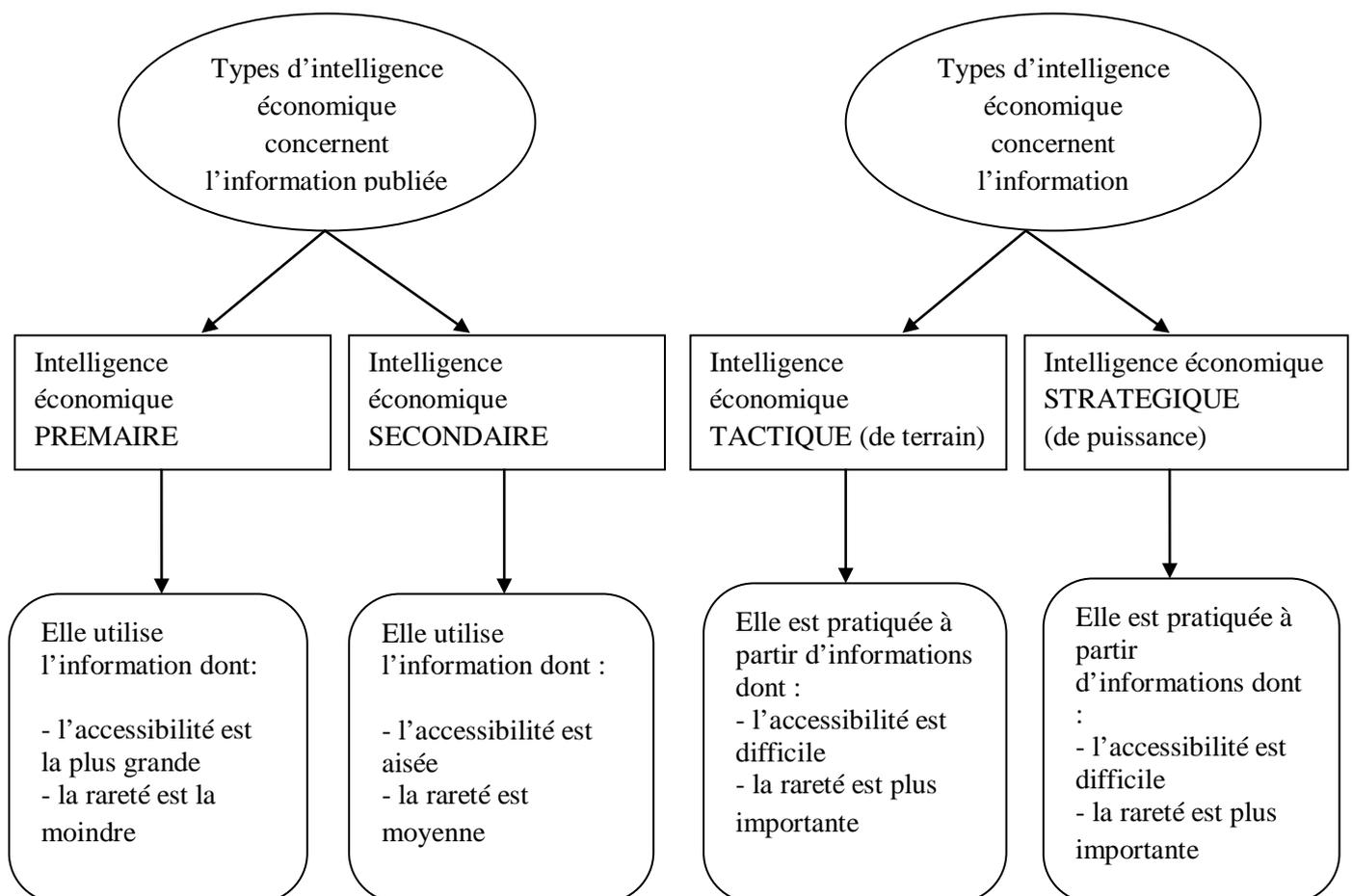
C'est le rapport du XI plan « intelligence économique et stratégie des entreprises », publié en février 1994 par la documentation française, qui officialise, la dénomination « intelligence économique » et lui donne tout son sens, avec une définition précise :

« L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques »

✓ Typologie de l'intelligence économique :

Le rapport du XI plan propose un classement typologique de l'intelligence économique en fonction des degrés de complexité de l'information à collecter. Nous avons schématisé cette classification sur la figure II-1 qui indique la nature des quatre types d'intelligence économique.

Figure II-1 : Typologie de l'intelligence économique



Source : réalisée à partir de la documentation sur F.JAKOBIAK, intelligence économique en pratique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique ; 2^{ième} édition organisation, 2001

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

❖ Pourquoi ? But et enjeux de l'intelligence économique :

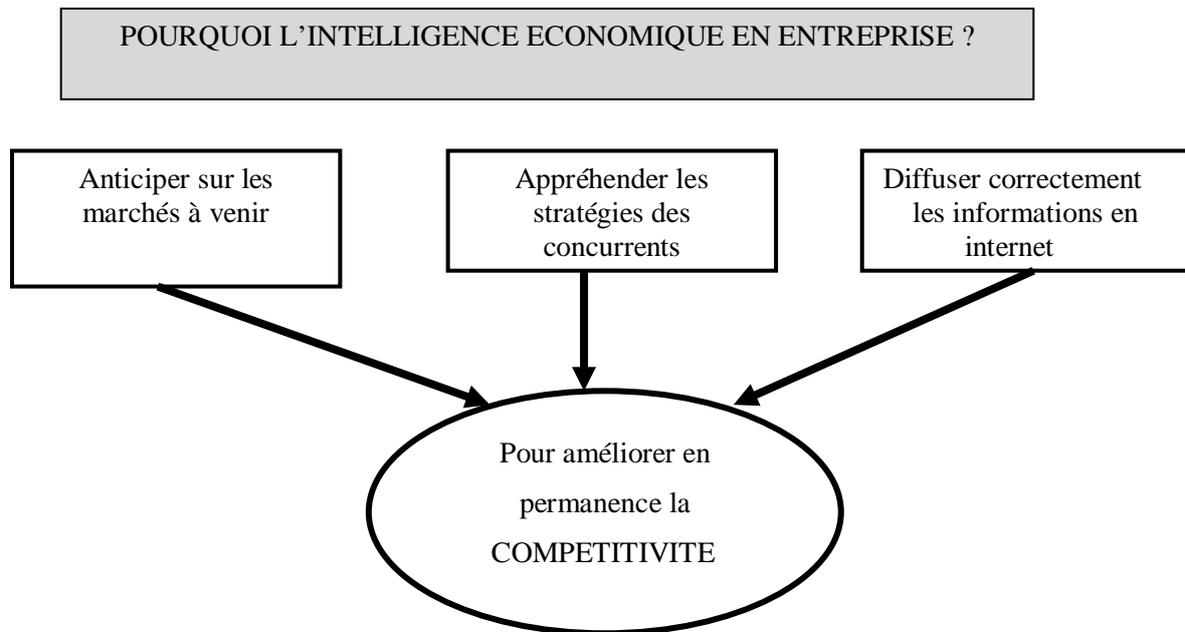
Selon le rapport martre du XI plan: « Dans le monde d'aujourd'hui, la compétitivité des entreprises repose largement sur leur capacité à accéder aux informations qui leur sont nécessaires et à traiter celles-ci de façon efficace en interne »¹⁷.

Il en découle de cette citation que l'IE est utile pour :

- Anticiper sur les marchés à venir,
- Appréhender les stratégies des concurrents,
- Diffuser correctement les informations en interne.

Cette partie de l'approche permet a l'entreprise d'anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies des concurrents, diffuser correctement les informations en interne et préserver un avantages compétitifs.

Figure II-2 : Intelligence économique en entreprise



Source : réalisée à partir de la documentation sur F.JAKOBIAK, intelligence économique en pratique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique ; 2^{ième} édition organisation, 2001.

¹⁷ F.JAKOBIAK, intelligence économique en pratique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique ; 2^{ième} édition organisation, 2001

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

❖ Qui ? Rôle, formation et mobilisation des acteurs de l'intelligence économique:

En entreprise, l'intelligence économique est confiée à trois familles distinctes d'acteurs :

➤ **Les observateurs :** Ils cherchent et collectent l'information, et plus particulièrement l'information publiées. On les nomme « les spécialistes de l'informations documentaire » car ils connaissent les sources d'informations industrielles.

A coté de ces observateurs ceux que l'on nomme « les autres observateurs ». Ce sont des cadres ou des agents de maitrise qui par leurs fonction dans la société, sont amenés à avoir des contacts intéressants avec l'extérieur soit par l'intermédiaire de voyage ou grâce a des entretient.

➤ **Les experts :** Ils ont un rôle très important car c'est eux qui fournissent la valeur ajoutée à l'information, qui préparent les synthèses (outils indispensables d'aide a la décision). Sans eux, la veille technologique se résume à un simple transfert d'information.

➤ **Les décideurs :** Ils choisissent la stratégie de même que les différents objectifs stratégiques.

❖ Quand ? L'importance du facteur temps en intelligence économique :

Etre informé avant les autres : les acteurs de l'intelligence économique doivent avoir constamment ce souhait et ce souci à l'esprit.

Mais, transformer l'information brute en information élaborée requiert à la fois une série d'opérations indispensables à effectuer et du temps.

D'où la nécessité de toujours prévoir un système d'information flash, pour informer immédiatement la direction générale lorsqu'un « scoop » est détecté.

Le facteur temps est également à prendre en compte concernant le choix de la périodicité des interrogations de bases et banques de données ou des dispositifs Internet de veille plus ou moins automatisée.

❖ Où ? La couverture planétaire de l'intelligence économique :

Il s'agit de montrer la couverture planétaire de l'intelligence économique à travers l'analyse de niveau de base, intermédiaire, national, transnational et international.

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

❖ Comment ? Les recommandations du XI plan (1994) :

Le groupe MARTRE a analysé les politiques des principaux pays industrialisés en matière d'intelligence économique et relevé les faiblesses et couplé la veille technologique à la réflexion stratégique. Il formule des recommandations s'articulant autour de quatre axes :

- **Diffuser la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise** : par, implication de la direction générale, mise en place d'une organisation flexible en réseau.
- **Optimiser les flux d'informations entre les membres de l'entreprise** : par rôle de la direction générale et le lancement d'un plan de sensibilisation du personnel.
- **Concevoir les banques de données en fonction des besoins de l'utilisateur** : par le développement d'un programme interne de production de base de données a continue stratégique et également par favorisation de la démarche qualité dans les études de service d'information.
- **Mobiliser le monde de l'éducation et de la formation** : organiser des séminaires, faire participer l'équipe d'intelligence économique à de colloque sur le terme afin de les mettre chaque fois à niveau.¹⁸

En fin, tout chef d'entreprise, convaincu de la nécessité d'implantation de l'intelligence économique, ajoutera un H à ces questions « **How Much** » c'est-à-dire, combien tout cela va-t-il couter ?

Section 3 : la mise en œuvre d'un système d'intelligence économique

Dans son rapport, le Groupe du Commissariat général du plan de France définit l'expression système d'intelligence économique comme « l'ensemble des pratiques et des stratégies d'utilisation de l'information utile, développées au cœur d'un pays à ses différents niveaux d'organisation: celui de l'État, du gouvernement, de l'industrie, des entreprises, de l'éducation, et même de la population »¹⁹.

La mise en place un système d'Intelligence économique au sein d'une entreprise n'exige pas forcément des investissements énormes. Pour rendre le processus efficace, il est donc préférable de l'envisager par phase. Lors de l'élaboration d'un système d'Intelligence économique, la phase critique est de définir les besoins de

¹⁸ F. JAKOBIAK, intelligence économique : la comprendre ; l'implanter ; l'utiliser, les références 2004

F. JAKOBIAK, intelligence économique en pratique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique ; 2^{ieme} édition organisation 2001

¹⁹ Groupe Intelligence économique et stratégie des entreprises, Rapport, 1994.

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

l'organisation de manière suffisamment souple pour que le système puisse s'adapter et se développer.

3-1 Les considérations de base : qui peuvent être utiles lors de l'introduction d'un système d'Intelligence économique sont les suivantes²⁰ :

3-1-1 Le soutien de la direction :

La direction doit prendre sur son charge de soutenir les efforts concernant les actions d'intelligence économique de façon cohésive et doit s'appliquer à encourager son mode de fonctionnement à tout le personnel. Sans cette action, les acteurs impliqués dans le processus d'intelligence économique se retrouvent vite isolés et leurs actions ont un effet limité.

3-1-2 La formation du personnel :

Dans l'entreprise chaque acteur d'intelligence économique a un rôle à jouer. Tout le monde doit d'une part connaître les sources, être encouragé à s'informer sur la stratégie de l'entreprise et transmettre toute information aux personnes concernées et d'une autre part former et sensibiliser à la culture de partage de l'information. En réalité la mise en place d'un système de reconnaissance, l'encouragement, la motivation du personnel, sont les éléments importants pour la réussite du processus.

3-1-3 Une approche d'équipe :

Le projet d'intelligence économique doit concerner tous les secteurs de l'entreprise (ventes, ressources humaines, production, communication...), c'est pour cela qu'il est recommandé d'impliquer autant de gens que possible dans l'organisation d'un système d'Intelligence économique car il faut apprendre aux salariés comment ils peuvent jouer un rôle, pourquoi leur contribution est nécessaire à la bonne marche du projet et comment cela rejoint les objectifs de l'entreprise.

²⁰ L'intelligence économique un guide pour débutants et praticiens ; Dépôt légal: M-3802-2003
ISBN: 84-451-2389-0

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

3-1-4 La communication :

La communication est la clé du succès de toute activité d'Intelligence économique. Cette communication doit être adéquate grâce à l'usage de l'email, le réseau intranet, de tableaux d'affichage, de réunions, de bulletins d'informations ...etc.

Changer la façon dont l'information circule habituellement dans l'entreprise doit empêcher les gens/services de devenir des « îlots » d'informations¹. Sans oublier que les informations doivent descendre mais aussi remonter au sein de l'entreprise.

3-1-5 Les technologies de l'information :

Il faut assurer une circulation facile et rapide de l'information plus grâce aux logiciels informatiques standards, comme les traitements de textes et les feuilles de calcul, les bases de données, les outils de communication électronique comme la messagerie, les navigateurs web, les applications en réseau ...etc.

3-1-6 Le profil d'un bon animateur :

Il faut savoir bien désigner le responsable du processus d'intelligence économique au sein d'entreprise, d'ailleurs il est préférable de confier ce rôle à un bon communicant, et de lui accorder le temps nécessaire pour qu'il remplisse efficacement sa mission.

3-2 L'animation de la fonction d'intelligence économique :

L'animation du processus d'intelligence économique dépend pour partie de la taille et donc des moyens dont dispose l'entreprise. Elle pourra s'appuyer sur une équipe permanente ou au contraire être répartie sur plusieurs personnes.

3-3 Les acteurs du système d'intelligence économique :

Ces acteurs sont les personnes qui assurent le pilotage du système d'intelligence économique et sont en nombre de trois :

3-3-1 Le directeur de l'intelligence économique : Personne physique bénéficiant d'une délégation de pouvoir général et pluridisciplinaire chargée dans une entreprise

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

d'organiser, de coordonner l'activité des veilleurs et des analystes afin d'aider à la décision, à l'influence, à la performance et à la protection de l'organisation.

3-3-2 Le veilleur : Personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiative, à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de recherche, de traduction, de mémorisation et de diffusion de l'information écrite ou orale dans un ou plusieurs domaines de compétences. Le veilleur contribue à la performance l'innovation à la prévention des risques et menaces et à la protection de l'organisation.

3-3-3 L'analyste : Personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiative à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de validation, d'interprétation et d'analyse de l'information dans un ou plusieurs domaines de compétence. L'analyste contribue à la performance, à l'innovation, à la prévention des risques et des menaces et à la protection de l'organisation.

Section 4 : relation entre le management de l'information et l'intelligence économique

4-1 L'intelligence économique, un mode de management stratégique de l'information

Aujourd'hui, et avec l'avènement de la société de l'information, l'accès à l'information s'est fortement démocratisé et les décideurs d'entreprises se trouvaient submergés par le flot d'information qui en découle. Or, « trop d'informations tue l'information » ; ils doivent donc apprendre à collecter, trier et exploiter au mieux un flux grandissant et anarchique de données en provenance de l'environnement. Dès lors, une maîtrise d'un outil informatique spécifique couplé à la technologie pour gérer ces informations peut s'avérer un atout déterminant.

Par conséquent, gérer l'information stratégique devient un atout que toute entreprise doit acquérir, et ce en commençant par sa collecte, son analyse, sa circulation et son utilisation. En effet, en se référant à la définition de l'IE proposée par le Commissariat Général au Plan (H. Martre, 1994), nous constatons que de nombreux chercheurs et praticiens placent l'information au centre de leurs préoccupations comme l'un des facteurs qui bouleversent le contexte économique actuel. Néanmoins, la plupart de ces auteurs ne se sont pas penchés sur la vraie nature de l'information ni sur ses caractéristiques.

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

Nous nous proposons dans cette section de définir les concepts d'information et de connaissance que nous associons au concept de donnée, souvent liés à l'un ou à l'autre et de clarifier le lien qui existe entre ces trois concepts. Les notions de donnée, d'information et de connaissance sont trois concepts différents qui méritent d'être éclaircis.

De nombreux auteurs (A.G. Davenport, 1997 ; E.J. Quigley & A. Debons, 1999 ; M. Alavi & D. Leidner, 2001 ; J. Pomian & C. Roche, 2002) définissent les concepts de "donnée", "d'information" et de "connaissance", les uns par rapport aux autres en élaborant une hiérarchie entre eux ; ou une connaissance est considérée comme plus qu'une simple information qui est elle-même considérée comme plus qu'une donnée. Or, comme nous l'avons déjà noté, les concepts liés à ces expressions sont généralement très proches, et il est souvent possible d'utiliser indifféremment l'un des termes "donnée", "information" ou "connaissance" pour référer à l'un ou à l'autre.

4-2 Définition d'une donnée :

D. Kayser (1997) a étudié le lien entre donnée et information. L'auteur souligne que « les données sont le résultat d'observations ; les informations sont les résultats d'interprétation de ces données ». Le passage d'une donnée à une information nécessite ainsi la mise en relation avec d'autres données et en fonction de l'interprétation de la personne qui la reçoit.

Le traitement de ces données permet de restituer des informations à valeur ajoutée. Nous considérons alors que l'information a pour origine une donnée brute et que ce passage résulte d'un mécanisme d'interprétation de ces données, qui donne du sens et de la signification à l'information. Dans ce sens, que J.F. Lebraty (1994) a proposé quatre aspects qualifiant ce processus :

- Le contenu de l'information : est au minimum la formalisation du sens qui a été créé et dans certains cas, sont citées les données de référence ayant conduit à une interprétation,
- L'origine de l'information : dépend d'un contexte qui évolue avec le temps, le sens d'une information qui varie également en fonction du temps. Ainsi une information acquise à l'instant t , n'aura pas forcément la même signification à l'instant t' , si le contexte a évolué entre l'instant t et l'instant t' ,

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

- Le support numérique de l'information : est le même que celui des données, ce qui constitue d'ailleurs une source de confusion entre ces deux concepts,
- Les paramètres : nous avons retenu six caractéristiques représentatives des informations, que nous classifions en accessibilité et valeur. L'accessibilité est le niveau de difficulté ou d'effort que rencontre un individu pour construire une information. Cette caractéristique est composée de certains paramètres, qui sont les suivants : la quantité d'informations disponible représentant ainsi le volume maximum qu'un membre de l'organisation peut obtenir après l'interrogation d'une requête précise. Ensuite, la logique de circulation qui désigne le cheminement que doit suivre l'information de sa source vers son demandeur et le délai de disponibilité de l'information entre le moment où le décideur demande l'information et le moment où il l'obtient.

Concernant la valeur de l'information, caractéristique qualitative de l'information, est liée aux mécanismes cognitifs du décideur et elle est constituée de plusieurs paramètres tels que la qualité de l'information, la globalité de l'information et la présentation de l'information.

La qualité de l'information dépend de l'exactitude des données d'origine et du niveau de satisfaction du décideur demandeur d'informations pertinentes. La globalité de l'information disponible concerne le nombre minimal de requêtes que doit effectuer l'utilisateur du système d'information pour obtenir des informations sur un événement bien précis.

La présentation de l'information désigne la communication et la présentation de l'information sous un format adapté à son demandeur, qui généralement, est le décideur.

D. Vriens (2004, p.7) propose une distinction simple entre les concepts de « donnée », d'« information » et de « connaissance » par rapport à la perception de l'environnement par un individu. L'idée développée par cet auteur repose sur le fait que les individus aperçoivent les signaux en provenance de l'environnement sous la forme de données. Ces données seront interprétées par rapport à l'environnement dans lequel elles ont été observées ; si ces données perçues et interprétées apportent un élément nouveau à l'observateur, elles deviennent des informations.

La connaissance, quant à elle, est le « background » qui permet à un individu de signaler si une donnée perçue et interprétée est porteuse ou non d'une valeur ajoutée.

4-3 Définition de l'information

La littérature permet de distinguer trois principales perspectives de définition de la notion de l'information :

D'abord, l'approche statistique ou mathématique (C. Shannon & W. Weaver, 1949) considère l'information comme une donnée quantifiable dont l'intérêt réside dans la fréquence d'occurrence. L'information est dissociée de la valeur (connaissance) qu'elle est susceptible d'apporter, d'où une séparation entre le contenu et le contenant de l'information.

Ensuite, l'approche symbolique (M.S. Feldman & J.G. March, 1991) considère que la prise de décision dans les entreprises constitue un terrain d'application de l'autorité. De ce fait, celui qui détient de l'information stratégique et est capable de l'utiliser d'une façon adéquate est caractérisé par sa compétence.

C'est ainsi que la détention, la protection et l'exploitation de l'information constituent les assises de la compétence et de la confiance accordée à un cadre (M. Crozier & E. Friedberg, 1977)²¹. Un cadre qui détient des informations stratégiques importantes est considéré comme plus compétent que les autres.

Enfin, l'approche sémantique porte un intérêt particulier sur le potentiel descriptif et d'apprentissage de l'information. L'information est synonyme de signal impliquant un émetteur, un récepteur et un médium, dont la valeur est spécifique au contexte et attribuée par le récepteur.

I. Nonaka (1994)²² note que la conception sémantique s'intéresse à la qualité de l'information, à la nouvelle compréhension (meaning) qu'elle apporte. Cette nouvelle compréhension, spécifique au contexte de chaque entreprise, fournit une nouvelle base d'interprétation des événements susceptibles de survenir dans l'environnement, rendant ainsi les faits perceptibles et compréhensibles par les acteurs. C'est dans le cadre de la conception sémantique que H.I. Ansoff (1965) parle de signaux faibles, R. Daft & R. Lengel (1984) évoquent la notion des informations riches, P.A. Julien (1996) mentionne le terme d'informations structurantes et H. Lesca (1995) aborde la notion des informations anticipatives.

²¹ Crozier M., & Friedberg E., « L'acteur et le système », Paris, Le Seuil, chap.3, 1977.

²² Nonaka I., « Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation ». *Organizational Science*, Vol.5, n°1, Février 1994.

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

L'information, de par son caractère intangible et protéiforme (qui peut prendre plusieurs formes ou qui change de forme) présente selon le Commissariat Général du Plan (1990) des caractéristiques tout à fait singulières « située aux frontières de l'économie, science des échanges, au carrefour des biens matériels et immatériels, des produits marchands et non marchands, appartenant à la catégorie des objets consommés, mais non détruits par leur consommation, coûteuse à constituer mais facile à dupliquer, ayant des incidences considérables mais diffuses et souvent lointaines (dans l'espace et dans le temps) mais parfois instantanées, sur des acteurs qui ne sont généralement pas faciles à identifier, l'information se laisse difficilement saisir, défie la mesure, échappe aux contrôles et accumule devant l'économiste des motifs de découragement ». Ce constat révèle l'existence d'une difficulté d'analyse qui survient lors de l'étude de l'information à partir de la pensée économique, à savoir la micro-économie et la macro-économie.

Une voie de recherche plus prometteuse, susceptible de définir clairement l'information et de soulever ainsi cette difficulté, est celle de l'approche systémique.

L'information est « ce qui forme ou transforme une représentation dans la relation qui lie un système à son environnement. L'information n'existe pas en "soi", c'est un processus engageant activement son "récepteur" qui en est ainsi le co-producteur. L'information acquiert une signification, devient "informationnelle" dans ce processus qui lie étroitement un traitement et son résultat. L'information est relative au système qui l'acquiert et qui la produit : elle est aussi relative à la temporalité de l'action, au sens large, pour laquelle elle est mobilisée » (A. Mayère, 1990).

Ainsi, l'information ne peut pas être considérée comme une donnée, car les données sont des faits, des notes, etc. représentées sous forme de codes, correspondant à des données brutes, alors que l'information correspond à une donnée interprétée.

Nous retenons de la définition précédente que l'information est un processus, celui de l'échange entre un système et l'environnement dans lequel il évolue. Nous rappelons ce qui a été évoqué précédemment, que l'entreprise est considérée comme un système « le système général se décrit par action (un enchevêtrement d'actions) dans un environnement tapissé de processus pour quelques projets (finalités, téléologie), fonctionnant (faisant) et se transformant (devenant) » (J.L. Le Moigne, 1992).

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

L'échange entre le système et son environnement permet d'établir une relation d'interaction comme tentative du système de se construire une image et d'évoluer en fonction de l'évolution de l'environnement. La construction d'une telle image ou une telle représentation nécessite forcément une interaction entre le système et l'environnement dans le but de percevoir, d'acquérir et de traiter les messages en provenance de celui-ci.

J. Piaget (1947) décrit le processus comme une démarche permanente de maintien d'un équilibre entre les structures d'assimilation (les phénomènes sont intégrés dans des structures intellectuelles antérieures) et les structures accommodatrices (les schémas internes doivent être adaptés aux situations particulières externes). Ce réajustement perpétuel entre assimilation et accommodation est à la base du mouvement d'adaptation du sujet à la réalité. C'est à travers de ce processus que l'information acquiert une signification, et grâce à son interprétation de la part de l'acteur qui sélectionne l'information, la traite et l'interprète pour en extraire de nouvelles informations et produire des informations à haute valeur ajoutée. C'est ainsi que tout au long de ce processus se crée un processus d'apprentissage.

Ainsi, l'information n'est pas considérée comme un "bien" mais vaut plutôt à l'usage qui en est fait pour servir le processus décisionnel de l'entreprise, elle est « une action ou peut le devenir, il faut pour cela qu'elle soit traitée et analysée. Le fait brut, en effet, n'est signifiant que pour l'initié qui le met en perspective » (R. Lenoir, 1979).

De ce que nous venons de voir découle le fait que, lorsqu'il est question de valeur de l'information, ce qui crée de la valeur, ce n'est pas tant la rareté, qui réfère à la notion de disponibilité, mais plutôt à la représentation construite de l'environnement induite par une telle information et l'interprétation des messages perçus en vue d'en extraire, plus ou moins fidèlement, la signification. Ainsi, une information peut être considérée comme ayant de la valeur si les décisions induites par cette information se retrouvent améliorées. En ce sens, l'information est par nature un concept dynamique étroitement lié à la prise de décision et à l'action.

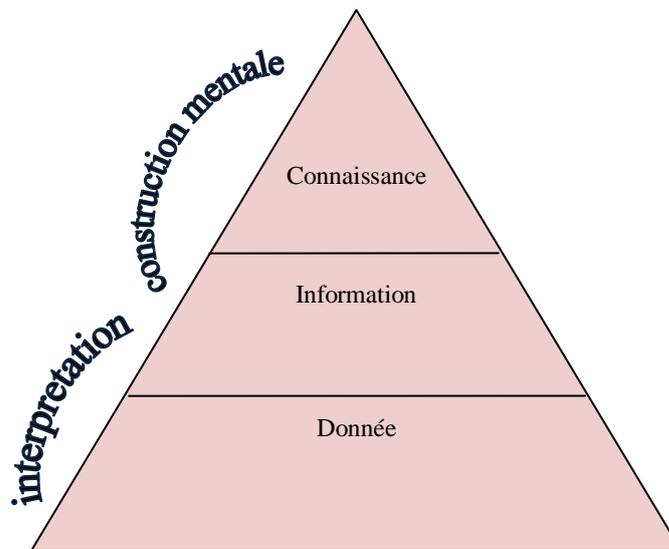
En effet, l'information est finalisée, c'est-à-dire directement exploitable dans le processus décisionnel pour l'action, susceptible de générer plus de valeur pour une entreprise qu'une information brute. Si l'on se pose la question de la valeur de l'information, certains considèrent qu'il existe une valeur « intrinsèque » de l'information, or

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

la valorisation de l'information s'inscrit dans un processus qui mêle des acteurs en interaction, et s'inscrit dans un contexte temporel, spatial et dynamique.

Un modèle hiérarchique est souvent exploité dans la littérature relative à la gestion des informations et des connaissances sous la forme d'une pyramide illustré dans la figure suivante :

Figure II-3: La pyramide des connaissances



Source : Réalisé à partir de notre lecture

Comme le montre la figure : les données constituent l'élément de base (Fait, instruction, chiffre...) tant dis qu'une information est une donnée à laquelle un sens et une interprétation ont été donnés. Alors qu'une connaissance est le résultat de toute construction mentale effectuée par un individu à partir d'information²³.

²³ GILBERT PAQUETTE, Modélisation des connaissances et des compétences Un langage graphique pour concevoir et apprendre, PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, 2002.

Chapitre II : Les fondements théoriques de l'intelligence économique

Conclusion :

La capacité de l'entreprise à comprendre son environnement et à anticiper les changements, constitue, de plus en plus, le facteur clé de croissance et de compétitivité. C'est dans ce stade que s'installe l'intelligence économique dans l'entreprise.

Au fil de ce chapitre nous avons éclairé ce que signifie l'IE, souvent confondue avec la veille et assimilée à l'espionnage. Puis nous avons montré ses particularités ainsi le cheminement de sa mise en place au sein de l'organisation afin que les dirigeants de l'entreprise prennent conscience de son intérêt. En dernier lieu nous avons essayé d'expliquer que l'IE s'inscrit dans un schéma global de management de l'information.

Chapitre III : La pratique des entreprises Algériennes en matière de l'Intelligence Economique. Cas SONELGAZ

Introduction :

Dont le but de donner une idée plus au moins approfondie sur la pratique de l'intelligence économique au sein des entreprises algériennes. L'étude de cette pratique en Algérie doit commencer par présenter ce qui est déclaré et décidé au sein des organismes officiels étatiques, suivie d'avis de certains consultants et chercheurs ; une analyse de ce qui est fait est nécessaires aussi. Autrement dit, les actions concrétisant la volonté des autorités algériennes en termes d'intelligence économique comme outil de développement et de la compétitivité des entreprises algériennes, débute par les écoles de formation supérieure, et fini par les entreprises publiques et privées, grandes et petites. Le rôle des bureaux de consultations ne peut être négligé. Afin de rendre cette étude plus pratique, et comme étape finale, nous avons réalisé une enquête sur terrain en cherchant à savoir si les entreprises adoptent l'activité en pensée et en pratique, sont entrain de l'adopter ou bien, ne s'y intéressent pas.

Section 1 : L'intelligence économique en Algérie

Cette dimension passe par différentes tentatives, celle des autorités algériennes, leur avis, les décisions prises et les actions d'intelligence économique réalisés, celle des spécialistes regroupant les chercheurs et les praticiens, et enfin celle des différents organismes principalement les écoles de formation, les consultants et les entreprises.

1-1. Autorités et spécialistes

Une importance particulière a été donnée à l'intelligence économique non seulement par les spécialistes en la matière, mais aussi par les autorités algériennes de très haut niveau, notamment avec le phénomène de la mondialisation et ses impacts prévus. Cependant, quel est le niveau de préoccupation de l'Etat ? Prend-il les mêmes tendances de l'IE des pays développés ?

1-1-1 L'approche des autorités de l'Etat

L'activité d'intelligence économique et son rôle dans les stratégies et la compétitivité des entreprises algériennes a fait l'objet de différentes études, conférences et programmes animés par les autorités algériennes dont la plus importante est celle du président de la république, qui donne l'impression de suivre la démarche de l'ex-président des Etats-Unis Bill Clinton dans son action de soutenance de ses entreprises à l'échelle internationale, y compris les actions d'influence. Cette décision a été particulièrement prise en charge par le ministère des participations et de la promotion des investissements.

1-1-1-1 Conseil du gouvernement

Le conseil du gouvernement, sous la présidence du (l'ex) chef du gouvernement Abdelaziz BELKHADEM, s'est réuni le mercredi 29 dhou El Ki'da 1427 (correspondant au 20 décembre 2006), dans le cadre du développement industriel, pour le traitement du dossier portant sur « **stratégie et politique de relance et de développement industriel** » (voir le site officiel du ministère des affaires étrangères algérien). Il a examiné deux volets, le premier concerne l'intelligence économique et le développement des industries créatrices de haute valeur ajoutée, et le second est relatif à la place de la ressource humaine en la matière.

Le premier élément portant sur l'intelligence économique fut terminé par la définition adoptée par le gouvernement algérien de cette activité d'une part, et par la définition de ses objectifs d'autre part. Elle est considérée comme une activité de « *recueil, de l'analyse, du traitement et de la diffusion de l'information pertinente et utile qui contribue à la production des connaissances indispensables à la prise de décision et au pilotage des entreprises constituant le tissu industriel national. Elle s'entend comme une démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens qui unissent les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques* »¹.

Il en ressort que les étapes constituant l'activité d'intelligence adoptée par l'Etat sont les mêmes étapes définies par les spécialistes (théoriciens et praticiens). Il s'agit du cycle de renseignement de l'IE, et du système d'information. Le terme « pertinente » signifie la

¹ Nasser BOUYAHIAOUI et Karim HAMADACHE ; l'article fut publié au journal El Watan- supplément économique, lundi 7 janvier 2008 à Alger sous titre « L'Intelligence Economique en Algérie : Au-delà des définitions »

sélection des données collectées et la définition des informations et des connaissances produites permettant uniquement la prise de décision et le pilotage des entreprises algériennes (standardisation des procédés de production et du produit d'information, voir pour cela la mise en place d'un dispositif de veille) ; elle inclut aussi l'aspect anticipation et projection, ce qui permet une activité de prospective ; cette activité doit, selon la définition, relier les réseaux d'entreprises algériennes et les réseaux des opérateurs économiques.

Cela signifie que l'approche dépasse le cadre interne à l'entreprise dans la mise en place et l'organisation de l'intelligence économique. D'autre part, elle vise à créer une structure économique algérienne solide basée sur les acteurs économiques et spécifiquement les entreprises, grandes et petites, pour développer leur compétitivité et par conséquent de faire face à la concurrence étrangère, car les économies actuelles, les plus fortes en particulier comme celle des Etats-Unis, sont constituées principalement d'entreprises performantes et vigilantes.

Les objectifs de l'intelligence économique tels qu'ils sont définis sur le site du ministère des affaires étrangères et suivant le programme du 06 décembre 2006 sont les suivants :

- la diffusion d'une culture de l'intelligence économique qui ambitionne une évolution des comportements individuels et collectifs des acteurs économiques publics et privés, dans une vision collective et pluridisciplinaire ;
- la création d'une synergie public-privé et le développement d'une perception nouvelle de leurs relations basées sur la confiance mutuelle, indispensable à l'essor de l'industrie nationale;
- la promotion du développement et la garantie de la sécurité du patrimoine technologique et industriel national par la mise en place de dispositif de veille capable de faire face aux enjeux de l'ouverture du marché national à la concurrence et de décourager les pratiques déloyales des concurrents ;
- le développement de la fonction prospective par la mise en système des institutions publiques, des entreprises, des universités, des centres de recherche et des acteurs économiques, à l'effet de cerner les évolutions et de déceler les actions stratégiques à entreprendre sur le moyen et long termes pour l'industrie nationale.

En premier lieu, le programme vise à diffuser une culture d'intelligence économique, ce qui signifie que cette activité est nouvelle en Algérie et nécessite une définition auprès des entreprises, des écoles de formation et d'autres établissements, une sensibilisation, une orientation des comportements de ces acteurs jusqu'au point où l'intelligence économique deviendra une habitude où chaque élément sera impliqué.

En second lieu, une synergie entre le secteur public et ce privé doit être créée, cela permet et traduit la volonté de « coopétitivité » entre eux, une concurrence interne mais au service de la lutte contre la concurrence externe. La sécurité du patrimoine technologique et industriel a eu sa place. Ce programme s'intéresse aussi à l'activité prospective (à long et à moyen terme).

L'action de l'Etat peut être justifiée en la matière par « *Le poids du secteur public dans l'économie nationale ; l'importance de ses structures dans ce domaine, (appareil statistique, ambassades, chambre de commerce,...) ; Son rôle dans la définition des axes prioritaires de développement et par conséquent des action prioritaires d'IE* »² ; à ces éléments on doit ajouter le soutien de l'Etat (non financier) à ses entreprises à l'instar des pays puissants tel qu'elle est faite par les Etats-Unis et surtout les investissements réalisés au-delà des frontières du pays. Cela peut être difficile pour un pays comme l'Algérie vu sa puissance relativement limitée, mais elle est non moins nécessaire.

Cependant, la disponibilité du capital humain spécialisé est primordiale, en plus des formations sur demande suivant les exigences du marché. Les formations (académiques, enseignement supérieur, formations spécialisées, recyclages,...) sont une condition de base pour le succès de cette politique.

Un colloque international sur la « **Gouvernance des institutions et Intelligence économique** » avait eu lieu le 14-15 et 16 juin 2008 à l'hôtel Sheraton, organisé par l'université de la formation continue d'Alger (UFC) et sous la haute autorité du président Abdelaziz Bouteflika. Il était consacré à la question d'amélioration de la gouvernance grâce à l'intelligence économique ; les acteurs concernés étaient les grandes entreprises, les PME, les collectivités locales et l'administration publique. Le concept d'intelligence adopté dans ce

² **Gouvernance des institutions et Intelligence économique** » avait eu lieu le 14-15 et 16 juin 2008 à l'hôtel Sheraton, organisé par l'université de la formation continue d'Alger (UFC) et sous la haute autorité du président Abdelaziz Bouteflika.

colloque désigne « *l'anticipation et l'ensemble des actions permettant à une organisation d'identifier les raisons d'aller dans telle direction compte tenu des informations et des connaissances en sa possession* »³.

Le colloque revient à la déclaration du conseil du gouvernement comportant la définition et les objectifs de l'intelligence économique mis en relief ; il passe aussi à la définition de la gouvernance, les défis et le rôle de l'intelligence économique. Cela a permis de poser trois questions fondamentales :

- ✓ Comment l'intelligence économique peut-elle jouer un rôle important dans l'atteinte des critères de bonne gouvernance des institutions publiques ?
- ✓ Comment les entreprises, totalement concernées par la qualité de leur gouvernance, peuvent également en tirer partie ?
- ✓ Comment l'intelligence économique peut-elle aider à poser les bonnes questions dans le contexte algérien marqué par une très forte volonté d'évolution et de changement de ses structures administratives et économiques?

Nombreux sont les participants ayant intervenu pour répondre à ces questions parmi lesquels citons :

- BENARAB Abdelkrim (Directeur du laboratoire Economique et Management de l'université de Mentouri de Constantine),
- FERFRA Yacine (Directeur du CREAD, Centre de Recherche en Economie Appliqué pour le Développement),
- ROCHDI Mounir (Consultant en veille et l'intelligence économique au Maroc),
- SAADI Abdeslam (Directeur de l'INC, Institut National de commerce d'Alger), membres du comité scientifique ;
- BOUGHACHICHE Sebti (Professeur à l'institut national de commerce, INC),
- BAHLOUL Mohamed (Professeur, Manager de l'IDRH (*Human Resource Development Institut* de l'université d'Oran),
- AKLI Mokrane (Directeur de la stratégie, Algérie Télécom),
- Alain JUILLET (HRIE, Haut Responsable en charge de l'Intelligence Economique auprès du premier Ministre en France), conférenciers.

³ Consulter le programme complet sur le site de l'UFC pour savoir les critères définis.

Chapitre III : La pratique des entreprises Algériennes en matière de l'Intelligence Economique. Cas SONELGAZ

La journée du 16 juin était consacrée aux solutions et méthodes « Gouvernance et intelligence économique : quel outils et quels usages ? »; le débat était au tour des facteurs critiques de succès de l'utilisation de veille, de capitalisation et d'aide à la décision.

Les éléments marquants dans ce colloque et qui ont eu une importance particulière relevés par la presse sont principalement :

- « ... l'intelligence économique : les participants soulignent la nécessité de la coopération et du partenariat avec tous les acteurs »
- « l'IE est génératrice de plus de richesses », une intervention faite par Isaad REBRAB, Président Directeur Général de Cévitel, selon lui « *L'intelligence économique est génératrice de plus de richesse et d'emplois durables, ce qui contribue de facto, au développement de tout un pays* »
- « **Une direction générale pour l'Intelligence Economique.** La nouvelle trouvaille de Temmar », le ministre clarifie « *Aujourd'hui, il me semble important de créer un haut conseil qui puisse réfléchir sur l'idée de l'intelligence économique et proposer la manière d'organiser les instruments de ce conseil* », il déclare que le temps est déjà donné à cette démarche avec la mise en place d'une direction générale de l'IE et des études en économie qui sera placée sous le contrôle direct du président de la république ou du chef du gouvernement. Cette direction a pour mission de coordonner les activités des institutions et des moyens publics affectés aux tâches de renseignement économique pour assurer à l'économie du pays les moyens nécessaires à la compétitivité internationale en terme de défense et d'anticipation.

Pour cela, il est indispensable que les ministères et les organisations « *aient à leur niveau une unité d'intelligence économique* » déclare : le ministre A. Temmar. Des responsables- relais en IE seront nommés au niveau de différents ministères. A ce propos, le ministre déclare « *Ces délégués auront pour mission de confier aux experts extérieurs, des études dès qu'un problème est détecté* », une mise en place d'une base de données électroniques comportant des données sur les entreprises exerçant dans le territoire algérien, locales et étrangères, devient obligatoire. Cette activité doit aussi assurer une surveillance de l'environnement régional et mondial, une activité qui ne sera effectivement opérationnelle que si l'on dépasse le stade des notions et des concepts à une véritable implication des volontés individuelles et collectives, une activité qui « *se concrétisent par des comportements et des actes de gestion pratiquement quotidiens* ».

De ce qui précède, nous constatons que les autorités s'intéressent à l'intelligence économique notamment que le président va contrôler en personne l'activité de la direction d'intelligence économique prévue, cela démontre la prise de conscience à l'égard des impacts de la mondialisation et ceux de l'adhésion aux organismes internationaux tel que l'UE, et l'OMC plus tard, nos entreprises doivent « *s'organiser pour mieux se préparer à la concurrence internationale* » affirme-t-il A. Temmar, une concurrence inévitable.

1-1-1-2 Le ministère des PME et de l'artisanat

L'intelligence économique ne concerne pas uniquement les grandes entreprises, elle est aussi utile aux PME. Pour ce faire, le ministère des PME et de l'artisanat se voit concerné par cette activité tout en étant conscient du grand rôle des PME dans le tissu économique algérien. En 2007, et précisément le 8 et le 9 avril, un colloque international fut organisé, sous le haut patronage de son Excellence le ministre des PME et de l'artisanat, sous le thème « **Le Benchmark⁴ des pratiques et des expériences en Intelligence Economique au service de la performance et de la compétitivité de l'entreprise** », les organisateurs, Sofiane SAADI, Directeur de la Société NT2S, Francis MOATY, Professeur et Directeur du mastère spécialisé MISTE-ESIEE et Ammar MAKHLOUFI, Directeur de la Société de Conseils MED- Consult, ont fixé pour objectif de poursuivre les études et les programmes antérieurs (colloque de 2006,...) afin de proposer les outils permettant cette activité. Le colloque s'est focalisé sur la concentration des « *réflexions des participants sur ce que peut apporter la gestion stratégique de l'information à la réussite d'une politique technologique et industrielle et en quoi l'action publique dans le champ industriel est nécessaire aujourd'hui* ». ⁵

Les questions principales qui ont été posées à ce propos sont:

- Comment les enseignements d'un tour du monde des politiques nationales dans ce domaine (usa, Allemagne, japon, canada, Finlande, Irlande, chine...) pour affiner les orientations dans une politique industrielle ?

⁴ « Le Benchmarking est le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adaptant, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation » ; définition tirée de BRILMAN, les meilleurs pratiques du management, Edition d'organisation, 4^{ém} éd, Paris, 2003, p288.

⁵ Le Benchmark des pratiques et des expériences en Intelligence Economique au service de la performance et de la compétitivité de l'entreprise-Intelligence économique vecteur stratégique de la relance et du développement industriel. Colloque international, Hôtel AURASSI, Alger, 8-9 avril 2007.

- Comment l'Intelligence Economique détient-elle un rôle essentiel dans la performance globale des entreprises ?
- Comment les dispositifs territoriaux peuvent-ils relancer et protéger les entreprises ?
- Comment les dispositifs mis en place dans les pôles de compétitivité et par certaines filières peuvent-ils devenir des outils essentiels au service de leurs adhérents et de la compétitivité ?

Le colloque passe aussi à la protection des entreprises des pratiques. La question qui fut posée à ce propos concerne la résistance des entreprises à ces pratiques notamment avec le phénomène de la mondialisation et de la concurrence agressive : N'est-il pas temps de leur fournir les moyens juridiques pour ce faire ?

Ce colloque s'est focalisé ainsi sur le développement des phases du cycle de renseignement à savoir la collecte, le traitement, le stockage et la diffusion sécurisée de l'information dans le cadre du développement industriel.

L'activité d'intelligence économique a eu une importance particulière pour les autorités algériennes. Cependant nous devons connaître l'avis et les suggestions des spécialistes en IE entre consultants et chercheurs.

1-1-2 La conception des spécialistes :

Afin de mieux apprécier la place qu'occupe l'IE en Algérie, les chercheurs et les praticiens -indépendants- doivent être consultés.

1-1-2-1 Les praticiens:

Nous avons choisi de présenter et d'analyser le travail des deux experts déjà identifiés, Nasser BOUYAHIAOUI et Karim HAMADACHE ; l'article fut publié au journal El Watan-supplément économique, lundi 7 janvier 2008 à Alger sous titre « L'Intelligence Economique en Algérie : Au-delà des définitions ». La question principale de ce travail est la suivante : Peut on dépasser le stade des définitions et de l'initiation à l'Intelligence Economique en Algérie pour dégager les termes d'une mise en œuvre concrète de stratégies, démarches et outils d'Intelligence Economique tant au niveau de l'Etat qu'au niveau des entreprises ?

La question posée suppose que les consultants passe aux deux dimensions de l'IE en Algérie, celle de l'Etat, ce que nous avons déjà étudié, et celle des entreprises, ce que nous allons étudier dans ce qui suit, dans la présentation de quelques exemples d'entreprises algériennes et dans l'étude empirique (dernière partie de cette recherche).

Ils considèrent qu'il y a eu beaucoup de bruit autour du concept [d'intelligence économique] mais très peu d'actions concrètes sont menées. Ces praticiens ont arrivé à dégager deux résultats :

- « *Au niveau de leadership politique, le gouvernement n'a pas réussi à dégager un plan d'action pour répondre aux prérogatives qui sont les siennes dans ce domaine et rattraper le retard accusé par notre pays en la matière. Le document issu des assises sur la nouvelle stratégie industrielle du pays, qui met l'accent sur le rôle de l'IE, en reste aux vœux pieux et à une série de recommandations vagues. Quant au conseil des ministères consacré à l'IE, il s'est avéré être le meilleur moyen d'expédier le débat sur cette question (le dossier rejoint ainsi celui de la réforme de l'Etat, de l'IE,...) ;*
- *Au niveau des entreprises, le concept n'a pas suscité d'actions concrètes et les rares tentatives de mise en place de cellules d'IE et de veille stratégiques ont été abandonnées...*

Les consultants jugent que l'activité d'intelligence économique en Algérie reste dans la phase des concepts et des « vœux pieux » et que les recommandations du leadership politique restent vagues et loin d'être réalisées et que nos entreprises n'ont pas pu l'introduire sauf quelques tentatives de mise en place de cellules d'intelligence et de veille. Ils proposent que la production d'un rapport ne devra pas être une fin en soi, c'est le processus d'évaluation qui demeure important dans la mesure où :

- ✓ il mobilise les différents acteurs ;
- ✓ il donne un signal fort de l'engagement de l'Etat ;
- ✓ il explicite les orientations stratégiques et crée une vision claire ;
- ✓ il forme (au double sens d'apprentissage et de création) le premier noyau de responsables ;
- ✓ il stabilise la terminologie du domaine.

Ils proposent ainsi de décliner l'action de l'Etat du niveau national à celui régional ; l'unité géographique ne peut pas être les wilayas car ça ne donne pas de visibilité suffisante, ni les régions (Est, Ouest, Nord, Sud), la création de pôles de compétitivité et d'excellence devient primordiale pour ce faire selon eux, la politique d'IE doit se fixer pour objectifs au niveau de ces pôles :

- ✓ valoriser les pôles de compétitivité et les rendre plus attractifs grâce à une stratégie d'influence ;
- ✓ définir les projets stratégiques et coordonner leur mise en œuvre ;
- ✓ saisir les opportunités et anticiper les risques liés aux mutations dans l'environnement de chaque pôle.

Pour les entreprises, les deux consultants déclarent que la mise en œuvre d'une démarche d'IE est complexe et nécessite un changement culturel important. Les causes de l'échec de mise en place dans les entreprises algériennes sont essentiellement le caractère « Urgent » de ce projet, et les objectifs immédiats et locaux de cette démarche. Parmi les recommandations exprimées citons :

- ✓ Aligner de la stratégie en matière d'IE sur la stratégie d'entreprise. Cette stratégie doit être comprise par tous les salariés qui doivent comprendre aussi leurs rôles individuellement dans sa réalisation, car l'IE n'est pas une collecte d'information quelconque mais plutôt une démarche qui tend à servir les objectifs de l'entreprise ;
- ✓ Privilégier les petits projets qui vont dans le sens de la stratégie. [Ils] suscitent l'adhésion des autres salariés et surtout de la direction, ils permettent aussi d'appréhender les difficultés de mise en œuvre et instaurent une vraie culture de l'IE dans l'entreprise ;
- ✓ Faire évoluer la politique des ressources humaines en fonction des exigences de la culture de l'IE...
- ✓ Réorganiser la structure de l'entreprise en décloisonnant les fonctions et réduisant les niveaux hiérarchiques pour assurer une meilleure diffusion de l'information .La structure d'IE doit être rattachée directement à la direction avec des représentants dans chaque département ;
- ✓ Consacrer du temps, des moyens et un budget à l'IE ;
- ✓ Former sur les nouvelles pratiques et les nouveaux outils.

Sans ces conditions, la mise en œuvre et le succès de l'IE devra être loin notamment que ces entreprises (ayant eu un échec de mise en place de veille) « *cultivent le secret, l'individualisme et la culture orale* » confirment les auteurs. Ils terminent leur article par conseiller de ne pas courir derrière les grands systèmes informatiques sans appuyer sur l'élément fondamental qu'est la culture d'IE, et que ces derniers peuvent aboutir à un échec rapide, contrairement aux attentes des managers, dans la mesure où ils ne s'accordent plus avec les objectifs attendus de cette activité. Ils mettent l'accent aussi sur la formation en intelligence économique qui demeure un facteur clé de succès à travers les séminaires et des diplômes spécialisées en IE.

1-1-2-2 Les chercheurs :

Nous avons choisi en ce qui concerne les chercheurs, un entretien publié⁶ réalisé avec Hayat KENDEL, Docteur en Intelligence Economique et veille Technologique de l'Université Paul Cézanne Aix-Marseille III, actuellement attachée d'enseignement et de recherche dans une unité du CNRS de cette université. Elle commence par confirmer le rôle de la veille concurrentielle et technologique dans la survie de l'entreprise en disant « *Les veilles, concurrentielle et technologiques, sont donc devenus des instruments de management indispensables à toute entreprise qui veut garder, voire améliorer sa position sur un marché ouvert.* ».

L'Algérie possède, selon le chercheur, les moyens humains et financiers pour développer une stratégie d'IE, mais le problème est qu'on passe directement aux tactiques et aux projets sans avoir élaboré une stratégie et des programmes, cela démontre que l'on s'intéresse à l'opérationnel uniquement alors que celui-ci vient pour réaliser la stratégie, la preuve est qu'il existe des centaines de centres de recherches alors que les résultats acquis sont presque nuls!

Que de peu de brevets ! Pour l'intelligence économique en Algérie, l'auteur se réfère au programme de 1991 « Programme pour la promotion de la recherche scientifiques et du

⁶ S. Boudjemaâ, « Le sort d'une entreprise peut très bien se jouer sur la gestion de sa ressources humaines », *El Watan, Economique*, du 5 au 11 mai 2008.

développement technologique » qui incitait les entreprises à réaliser leur veille technologique (une composante de l'IE), tandis que l'IE dans son ensemble n'est remis dans son contexte par le gouvernement qu'en 2006.

L'Algérie, selon le chercheur, souffre de perte de talents, due principalement à l'écart technologique existant entre les sociétés algériennes et celles des pays développées, ce qui pousse les chercheurs à poursuivre leurs activités à l'étranger, c'est le Knowledge Management (la gestion des connaissances) qui compte. Des pays comme l'Inde ont bien compris ce type de guerre (*Talent War*), « ...il est entrain de récupérer ses talents de la « silicon valley ». Comment ? Par délocalisation des grands centres de recherches et des entreprises innovantes vers des cieux plus cléments fiscalement et où il ne faut pas 1 à 2 ans pour obtenir un terrain. ».

Nous avons présenté dans ce paragraphe ce qu'il faudrait faire pour la mise en place et en œuvre de l'IE au sein des organismes et des entreprises algériennes entre programmes des autorités et suggestions des consultants, maintenant il est temps d'étudier ce qu'il est réellement fait.

1-2 Les formateurs, les producteurs et les utilisateurs

Les producteurs de l'intelligence peuvent être, comme nous l'avons déjà signalé, des organismes d'informations ayant pour mission d'assurer l'information nécessaire aux organisations qui en ont besoin, ou des spécialistes assurant la mise en place des systèmes d'intelligence. Les utilisateurs sont les décideurs et les formateurs sont les écoles de formations en intelligence économique.

1-2-1 Les écoles et les consultants

Des formations en intelligence économique ont apparues en Algérie dont la plus importante est le PGS (post graduation spécialisé) en IE assuré par l'UFC (l'université de formation continue).

1-2-1-1 Les écoles :

L'UFC a introduit l'intelligence économique dans son plan de formation et elle offre, à ce propos, une formation supérieure en intelligence économique sanctionnée par un diplôme

de PGS. Cette formation est destinée notamment aux cadres qui ont des projets à réaliser, et aussi pour les autres personnes qui sont intéressées. Cette formation est venue comme réponse aux exigences de l'environnement actuel et aux besoins des entreprises. Elle traduit également la volonté des autorités algériennes du lancement de cette activité en Algérie dans le cadre du développement industriel et du développement des PME en particulier.

D'autre institution ont affirmé leur volonté de fournir des formations en intelligence économique. Par exemple, une nouvelle école ouvrira ses portes pour ce type d'enseignement. A ce propos, un article dans le journal l'Horizon en fait mention « *celle-ci [l'école] déroulera un programme de formation en la matière [IE] sur 10 semaines, à raison d'une semaine par mois pendant 10 mois, avec 08 semaines de formation en tronc commun et 02 autres en spécialisation pour devenir enseignant en Intelligence économique ou monter une cellule d'IE au sein d'entreprises [...] Ce sont des universitaires algériens, représentés par Zebar Omar, président du Véritable Importantes Personnalités (VIP) »⁷.*

En coopération avec l'Ecole Européenne de l'intelligence économique (EEIE), des professeurs émérites seront appelés, ce qu'a confirmé le directeur de cette école, Benoit de Saint Sernin, à l'occasion des premières assises de l'intelligence économique et de la veille stratégique organisées à l'hôtel d'Aurassi. Ses assises visent ainsi à identifier les bases méthodologiques permettant de repérer les pratiques de cette activité.

1-2-1-2 Les consultants

Selon eux le nombre des entreprises de conseil en IE, en Algérie, est très restreint. Il existe néanmoins deux entreprises que nous allons présenter.

La première entreprise est celle baptisée *Groupe Hasnaoui*, spécialisée en intelligence économique en Algérie. Ce groupe a réalisé un contrat de partenariat avec l'entreprise *LexisNexis*⁸ (*Network solution*) en profitant de l'occasion du colloque international d'IE qui a eu lieu le 8 et le 9 avril 2007 à l'Hôtel Aurassi en Algérie. Ce contrat permet de fournir aux

⁷ Intelligence économique : Bientôt une école en Algérie, www.el-anabi.com, d'après Djamel Oukali, l'Horizon, dimanche 11 mars 2007

⁸ « Lexis Nexis Group is a leading global players in the news and information legal, economic and financial. Member of the Anglo-Dutch Reed Elsevier, Lexis Nexis is present in 100 countries around the world and is a major supplier of analytical solution of content for large entreprises, financial services and public establishments with 36000 information sources. » ,The group Hasnaoui and Lexis Nexis join forces to develop intelligence econom, www.vbulletin-fr.org, d'après Nassima Bensalem, The Maghreb,08 /04/2007.

administrations et aux entreprises une assistance en intelligence économique adaptée à leurs besoins, à savoir la collecte, le traitement et l'analyse d'un nombre important de documents structurés et non structurés issues de l'Internet et dans toutes les langues, ce qui permet de faire gagner à ces organismes environ 80% du temps consacré à cette activité.

A ce propos, le directeur du développement des systèmes d'information et de télécommunication de *Htelecom* dit « *providing economic intelligence in Algeria is important, [...] the purpose is to collecte, filter and synthesize information for our clients on a specific topic.* » Le groupe Hasnaoui a aussi pour activité la télécommunication, la téléphonie via IP et les solutions Internet,

La deuxième société est B.M.G.I International, située à Alger. Elle est spécialisée dans la veille informationnelle (nouveau concept de veille stratégique) et propose, via ses savoirs faire dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, aux entreprises des services leur permettant de prévoir les marchés, cerner les besoins potentiels, identifier les innovations technologiques, anticiper les modifications et les comportements des acteurs économiques, politiques et sociaux.

Elle considère la veille informationnelle comme un système d'aide à la décision, suivant une publicité. Sur son site officiel, cette entreprise déclare « *Notre matière première est l'information de l'environnement économique en Algérie. Ces informations vitales à la réussite de vos projets seront mises à votre disposition. L'analyse des différentes facettes de l'environnement économique vous permettra également de développer la pro-activité et de vous préparer au mieux pour faire face à la concurrence* ». La veille informationnelle de cette entreprise a pour objet de : superviser des domaines d'activité des abonnés, surveiller des concurrents et des nouveaux entrants sur le marché, suivi régulier de l'environnement informationnel, prestation personnalisée, à la demande du client.

1-2-2 Les entreprises :

La notion de veille a été introduite au sein de nombreuses entreprises Algériennes et les entreprises Etatiques en particulier parmi lesquelles citons SONATRACH, SAÏDAL, ALGERIE TELECOM, SONELGAZ.

1-2-2-1 Présentation de l'IE chez les entreprises algériennes

Chez SAÏDAL, l'activité de veille a été connue depuis quelques années, le processus de veille stratégique a été mise en place afin de suivre les évolutions des grandes firmes internationales dans le secteur de l'industrie pharmaceutique. Une base de donnée a été constituée regroupant les vingt premières entreprises ce qui correspond à l'activité de Benchmarking.

L'entreprise SONATRACH a aussi compris la nécessité de cette activité. Un brainstorming présidé par le PDG de la société a eu lieu le 15 juillet 2008 et a porté sur les raisons d'être d'une activité de veille au sein de cette entreprise, les méthodes et les facteurs de succès pour en assurer la réussite, et la pertinence tout en prenant en considération les spécificités de l'entreprise et du secteur des hydrocarbures.

En particulier, le PDG de l'entreprise déclare : « *ce brainstorming constitue un espace de réflexion pour nos cadres sur la veille stratégique au sein de Sonatrach, outil essentiel du pilotage de toute compagnie dans un environnement de plus en plus concurrentiel* ». La concurrence concerne actuellement l'environnement international où l'entreprise est implantée, soit quinze (15) pays, selon le PDG. Il précise aussi que l'activité de veille vise principalement à saisir les nouvelles opportunités en termes d'investissement sur les marchés à fort potentiel sur les nouvelles activités.

NAFTAL⁹, distributeur des produits pétroliers, doit aussi avoir cette activité, elle a pour objet de réaliser les objectifs de l'entreprises étant essentiellement :

- ✓ l'accroissement de l'offre,
- ✓ la modernisation du réseau des stations-service et augmentation de son attractivité,
- ✓ amélioration de la qualité des produits bitumineux,
- ✓ approvisionnement à l'intérieur et à l'étranger en produits pétroliers pour satisfaire les exigences du marché,
- ✓ adaptation de l'organisation de l'entreprise aux standards internationaux,
- ✓ accroissement des capacités managériales de NAFTAL,
- ✓ développement du savoir faire du personne,
- ✓ recrutement de cadres à haut potentiel,
- ✓ rénovation, modernisation et extension des installations de stockage, de distribution et de ventes,

⁹ Cite officiel de NAFTAL

- ✓ développements des systèmes d'informations,
- ✓ application de la réglementation en matière de commercialisation des produits pétroliers,
- ✓ maîtriser les outils de gestion financière et comptable,
- ✓ accroissement de la notoriété de NAFTAL.

Une étude d'intelligence économique d'une entreprise nationale nous semble nécessaire afin de mieux préciser cet aspect et de connaître comment cela se passe de manière opérationnelle. Nous avons choisi de nous intéresser à SONELGAZ.

Section 2 : Présentation générale de SONELGAZ

2-1 Aperçu sur le groupe Sonelgaz¹⁰

1962 : ELECTRICITE ET GAZ D'ALGERIE

La loi 62-157 du 31 Décembre 1962 portant reconduction de la législation, EGA avait conservé depuis l'indépendance son statut juridique d'établissement public à caractère industriel et commercial.

1969 : SONELGAZ

L'ordonnance n°69-59 du 28 Juillet 1969, publiée dans le journal officiel du 1Août 1969, portant dissolution de l'établissement public électricité et gaz d'Algérie (EGA), décide de la création de la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz (SONELGAZ) et lui définit ses missions et ses attributions, entre autres :

- Est attribué à la SONELGAZ, le monopole de la production, du transport, de la distribution, de l'importation et de l'exportation de l'énergie électrique.
- La SONELGAZ est chargée du transport du gaz naturel par canalisations sur l'ensemble du territoire national.
- La SONELGAZ est chargée de la distribution du gaz naturel tant à usage domestique qu'industriel sur le territoire national.

1991 : Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial

La société nationale d'électricité et du gaz change de nature juridique et devient un établissement public à caractère industriel et commercial (décret exécutif n°91-475 du 14 Décembre 1991 portant transformation de la nature juridique de la société nationale de l'électricité et du gaz en établissement public à caractère industriel et commercial.

¹⁰ Document sonelgaz

1995 : SONELGAZ (EPIC)

Le décret exécutif n°95-280 du 17 septembre 1995 confirme la nature de SONELGAZ en établissement public à caractère industriel et commercial.

L'article 6 du présent décret définit les missions de SONELGAZ, qui est tenue dans le cadre de son objet et de sa mission de service public de :

- Assurer la production, le transport et la distribution de l'énergie électrique de qualité.
- Assurer la distribution publique du gaz, dans le respect des conditions de sécurité et au moindre coût.

2002 : SONELGAZ (SPA)

L'Entreprise Sonelgaz, change de statut par décret n°02-195 du 1^{er} juin 2002 et devient une Société Par Actions.

Selon les articles 6 et 7 de ce décret, l'objet social de Sonelgaz tourne autour les éléments suivants :

- La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité tant en Algérie qu'à l'étranger,
- Le transport du gaz pour les besoins du marché national,
- La distribution et la commercialisation du gaz par canalisations, tant en Algérie qu'à l'étranger,
- Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques,
- L'étude, la promotion et la valorisation de toute forme et source d'énergie,
- le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères,
- la création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.
 - SONELGAZ. SPA, assure une mission de service public conformément à la législation et la réglementation en vigueur.

2-2 Mission et obligations :

Sonelgaz est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électriques et gazières en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activités présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et du gaz à l'étranger

Sonelgaz a toujours joué un rôle prépondérant dans le développement économique et social du pays. Sa contribution dans la concrétisation de la politique énergétique nationale est à la mesure des importants programmes de réalisation en matière d'électrification rurale et de distribution publique gaz, qui ont permis d'augmenter le taux de couverture en électricité à plus de 97% et le taux de pénétration du gaz à plus de 37 %.

2-3 Organisation :

Sonelgaz a adapté son organisation aux principes et dispositions de la loi n° 02-01 du 05/02/2002. Ses organes de direction se sont renforcés pour mettre en œuvre sa stratégie et réaliser ses objectifs.

Le groupe Sonelgaz est constitué de la société mère (Administrateurs Délégués, Directions générales et Directions Exécutives) et de filiales.

La Sonelgaz est dotée des organes sociaux prévus par ses statuts (Assemblée Générale et Conseil d'Administration).

La présidence de Sonelgaz est dotée d'organes pour le management et le pilotage constitué :

- Du Comité Exécutif,
- Du Comité de Coordination Groupe,
- Des Comités de Groupe (de décision et ou de concertation) spécialisés (au nombre de huit).

Les Directions Générales et Directions Exécutives de la maison mère couvrent les fonctions dites groupe :

2-3-1 Les directions fonctionnelles :

Les directions fonctionnelles constituent de sept directions suivantes :

➤ Développement et stratégie.

C'est la direction la plus importante dans l'organisation du Sonelgaz.

La Direction Générale du Développement et de la Stratégie est chargée de la planification des investissements énergétiques à moyen et longs termes, ainsi que l'élaboration de la méthodologie et des instruments de planification, d'analyse et de prévisions.

- Elle est chargée en outre, de l'élaboration des stratégies de développement dans les domaines économiques, industriels, technologiques et sociaux avec une focalisation particulière sur le secteur de l'énergie.
- Elle assure les relations avec les autorités de régulation.
- Elle élabore la politique commerciale du Groupe Sonelgaz.
- Elle est chargée de mener des études de développement des systèmes informatiques.

➤ **Systemes d'information.**

La direction système d'information ELIT SPA«EL Djazaïr Information Technologie» filiale du groupe Sonelgaz est récemment créée, elle chargée de :

- Etude des besoins informatiques et mise en œuvre des solutions pour les filiales du groupe SONELGAZ
- Gestion et exploitation des moyens informatiques nécessaires pour assurer le niveau de service attendu par les filiales clientes de l'informatique du groupe
- Elaboration du schéma directeur du groupe et mise en œuvre des projets le composant
- Définition de la politique et les directives informatiques du groupe
- Rationalisation des moyens informatiques et mise en place des méthodes et processus formels

➤ **Engineering.**

Cette direction est créée après la création des filiales métiers, elle est chargée de :

- La réalisation pour le compte des filiales métiers et les sociétés à prise de participation majoritaire, des ouvrages de production, de réseaux électriques et de réseaux gaziers ainsi que les infrastructures technico-administratives dans toutes les phases de conception, de réalisation jusqu'à la mise en service.
- Etablissement des études techniques et économiques de base des ouvrages en projet et des documents définissant la conception des ouvrages en collaboration avec le maître de l'ouvrage
- Etude de projet, élaboration des appels d'offres et négociation des contrats
- Suivi de l'exécution, du contrôle et de la réception des ouvrages

➤ **Ressources humaines.**

Cette direction est parmi les directions les plus anciennes de Sonelgaz, parmi ses fonctions :

- Elabore et met en œuvre la politique de gestion des ressources humaines.
- Elle assure la planification du développement des ressources humaines et veille au contrôle de son exécution, veille au développement de l'écoute et de la concertation en matière de relations socioprofessionnelles et de conditions de travail.

- Prépare les éléments de la doctrine de gestion des relations de travail au sein de l'établissement en vue de leur négociation et de leur approbation dans le cadre prévu par la loi.

➤ **Finances et comptabilité.**

La direction des finances a pour mission de proposer et de mettre en œuvre la politique financière du Groupe Sonelgaz. Elle est chargée entre autres de :

- Tenir la comptabilité de la Maison – Mère,
- D'élaborer les budgets de la Maison Mère et de procéder à la consolidation du budget du Groupe Sonelgaz,
- Tenir la trésorerie de la Maison Mère et de procéder à la consolidation de la trésorerie du Groupe,
- Proposer et mettre en œuvre la politique des assurances du Groupe

➤ **Audit technique**

La direction de l'audit a pour mission d'assurer le bon déroulement des plans stratégiques, elle chargée entre autre :

- Préparer le plan opérationnel et le plan stratégique d'audit,
- S'assurer de l'adéquation du système de contrôle interne

➤ **Audit de Gestion**

La direction de gestion a pour mission d'assurer le contrôle et de bon déroulement des opérations financières, elle est chargée également des opérations suivantes :

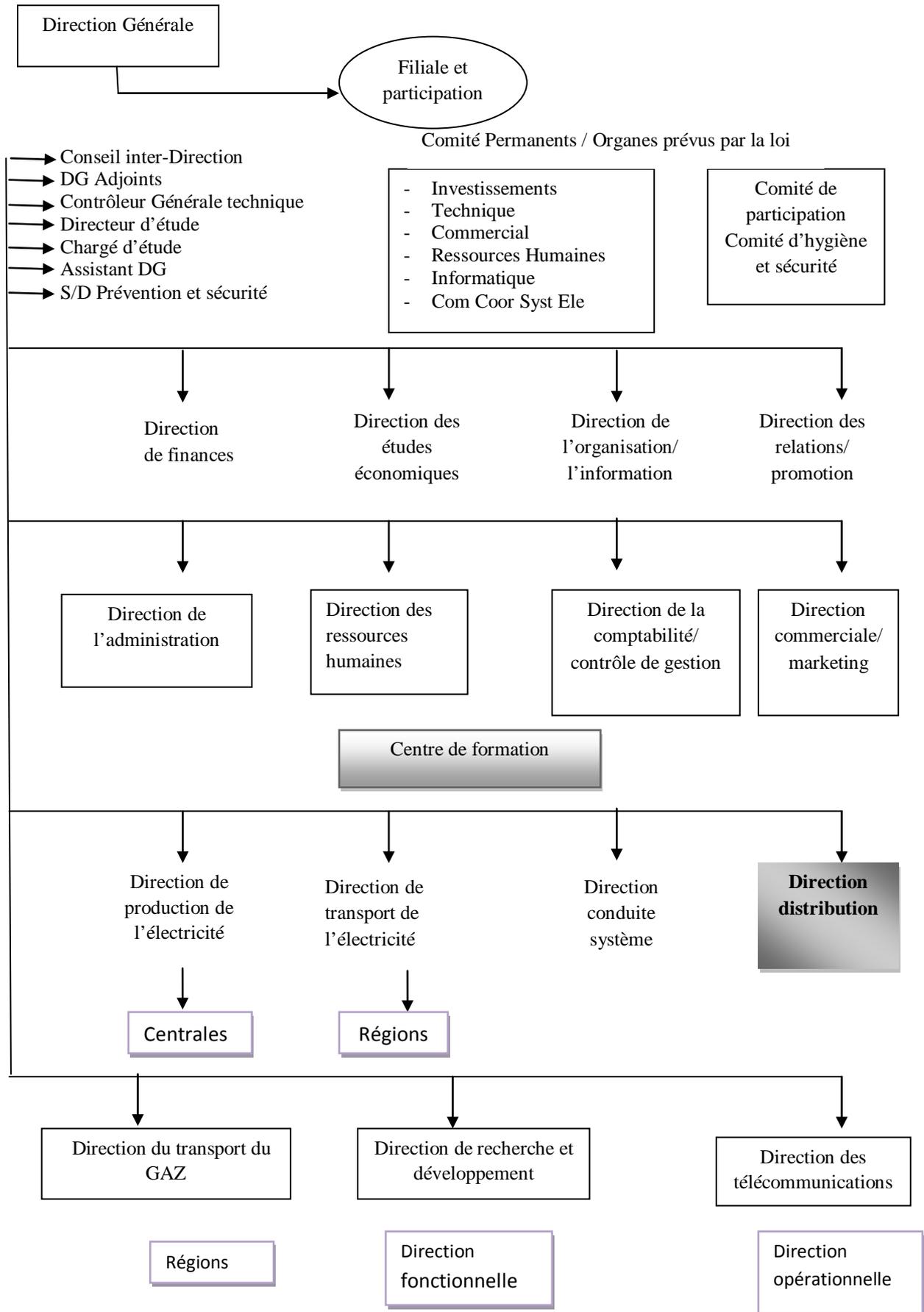
- S'assurer de la fiabilité et de l'intégrité de l'information financière,
- Participer à la planification, au développement et à l'implémentation des systèmes informatiques,
- Coordonner les activités d'audit avec celles des commissaires aux comptes,
- Préparer les activités d'audit à l'attention des responsables,
- Evaluer les actions correctives proposées ou entreprises,
- Préparer les rapports trimestriels pour informer des activités et des résultats de l'audit interne,

2-3-2 les unités opérationnelles :

Les unités opérationnelles ont pour objectif la production et la distribution du gaz et de l'électricité, ces filiales sont les suivantes :

- Filiales métier
- Filiales travaux
- Filiales périphériques

2-4 L'organigramme du groupe SONELGAZ



Source : registres réglementaires de la SONELGAZ

2-5 Présentation de la direction de distribution de Tizi-Ouzou :

Cette direction a été créée à EL HARACH sous l'appellation subdivision de Tizi-Ouzou. Puis en 1980, elle devenait comme unité attachée à la zone de distribution centre de BLIDA. Et en 2005, SONELGAZ Tizi-Ouzou avait changé de statut de l'unité rattachée vers une DD (direction de distribution).

La direction de Tizi-Ouzou gère 12 agences sur tout le territoire de la wilaya à s'avoir :

- 1- TIZI-OUZOU
- 2- BINI DOUALA
- 3- D B K (DRAA BEN KHEDDA)
- 4- D E M (DRAA EL MIZAN)
- 5- L N I (LARABAA NATH-IRATHEN)
- 6- BOGHNI
- 7- OUADIA
- 8- A E H (AIN EL HAMMAM)
- 9- TIGZIRT
- 10- BOUZEGUENE
- 11- AZAZGA
- 12- OUAGUENOUNE

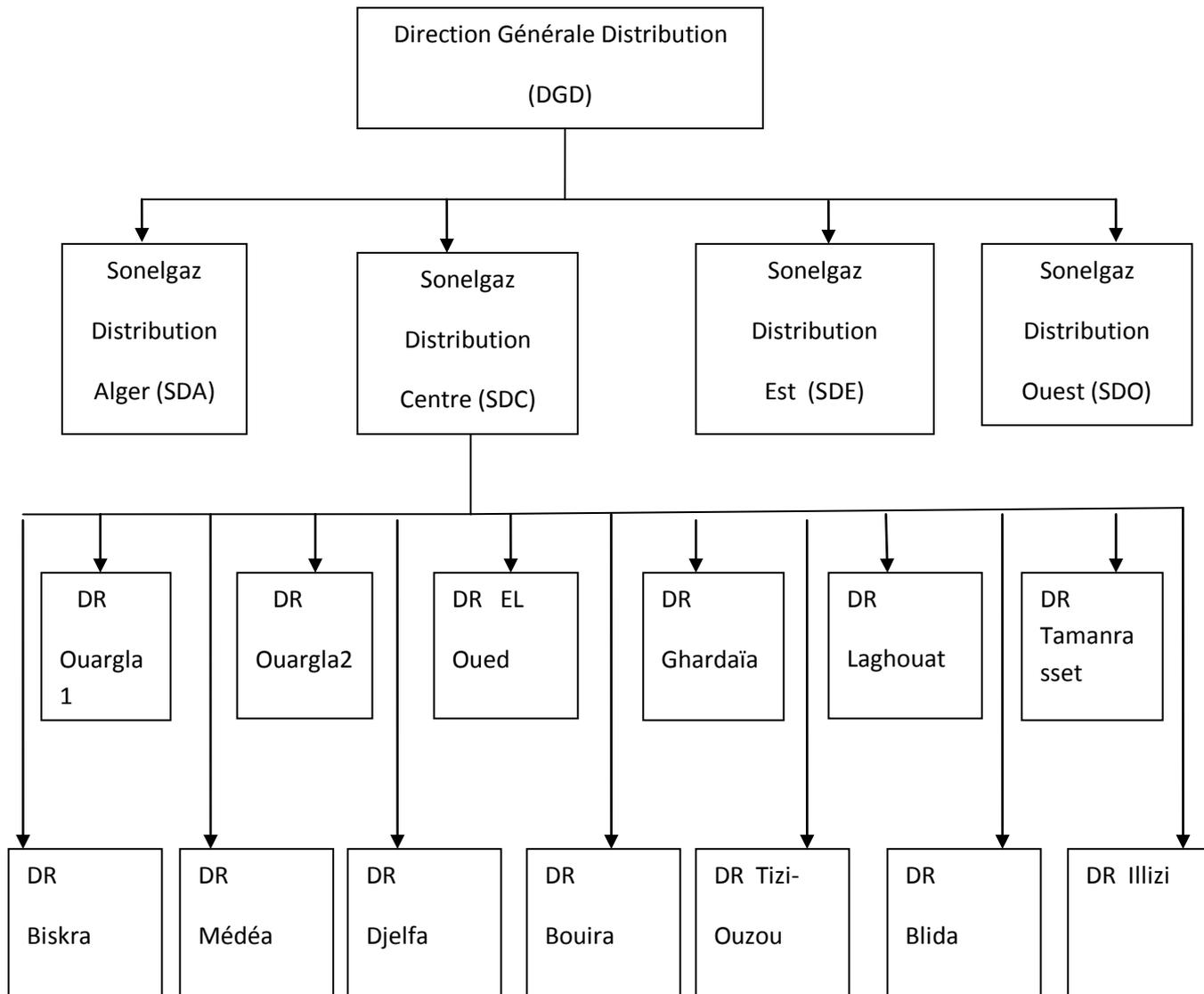
2-5-1 Les missions de la direction de distribution:

- Participer à l'élaboration de la politique de la direction générale (en matières de prestations rendus aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances...);
- Mettre œuvre la politique commerciale de l'entreprise et en contrôler l'application ;
- Satisfaire aux meilleures conditions de coûts et de délais de demande de raccordement des clients et leur apporté conseil et assistance ;
- Assurer la gestion (conduite, exploitation et maintenance) et le développement des réseaux et des installations des annexes ;
- Elaborer et mettre en œuvre le développement de la construction et la maintenance et l'exploitation des ouvrages ;
- Etablir les programmes travaux qui se rapportent à ses missions et en assurer la maîtrise d'œuvre ;

Chapitre III : La pratique des entreprises Algériennes en matière de l'Intelligence Economique. Cas SONELGAZ

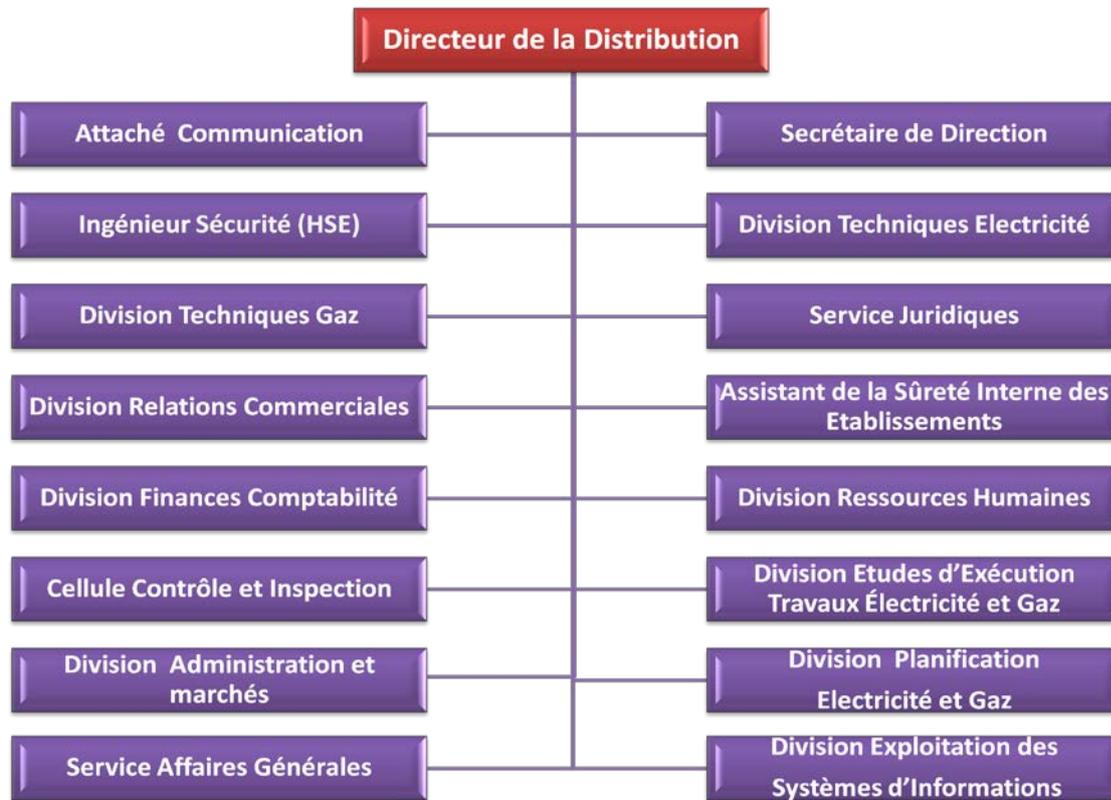
- Assurer la gestion et le développement de la ressource humaine et les matériels nécessaire au fonctionnement du centre ;
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution ;
- Assurer la représentation de la SONELGAZ au niveau local.

Figure III-1 : La structure de la direction générale de distribution de Sonelgaz



Source : Document Sonelgaz

Organigramme de la direction de distribution :



Source : document Sonelgaz

Section3 : Degré de formalisation de l'intelligence économique :

Comme nous l'avons déjà indiqué, l'Intelligence économique (IE) est aujourd'hui considérée comme une véritable politique publique au service des intérêts des entreprises. Une politique de sécurité économique, de compétitivité et d'influence assise sur une mutualisation des informations publiques et privées.

Cette section a pour objet d'évaluer le degré de formalisation de cette démarche dans les entreprises algériennes ; en d'autres termes de savoir si les entreprises algériennes adoptent l'activité d'IE en pensée et en pratique, si elles sont entrain de l'adopter ou bien, ne s'y intéressent pas.

Notre étude a porté, dans un premier temps, sur le groupe SONELGAZ. Après avoir formalisé toute la partie liée à l'historique de cette entreprise, nous nous sommes retrouvées confrontées à un problème d'accès à l'information et à un problème d'encadrement dans le domaine lié à l'intelligence économique. Dans le souci de faire avancer cette recherche, nous

avons été contraintes de changer d'entreprise et d'extrapoler, même de manière partielle, les informations que nous avons pu collecter et traiter.

Nous nous sommes donc rapprochées le 09/11/2015 de Monsieur CHERFAOUI , Responsable chargé des systèmes d'information au niveau de la SNTR Groupe (Société Nationale des Transports Routiers) à Alger pour un entretien effectué sur la base d'un ensemble de questions qui nous ont permis de comprendre le degré de formalisation de l'IE dans l'entreprise algérienne.

3-2 Interprétation et analyse des résultats :

Pour notre interlocuteur, l'intelligence économique (BI) est l'un des instruments utiles au management pour revitaliser l'entreprise. L'application d'un tel dispositif dans l'entreprise peut être un gage de dynamisme et d'efficacité en cette période trouble caractérisée par des fortes incertitudes, des concurrences et toutes ces crises qui sont imposées de l'extérieur, souvent les entreprises connaissent des problèmes informationnels qui ne peuvent être maîtrisés que dans le cadre d'une politique de mise en œuvre de pratiques de veille. Mais le comble est qu'un projet d'une telle envergure imposerait beaucoup de sacrifices à l'entreprise en termes de coûts et de charges.

❖ Les conditions préalables à la mise en place de l'IE sont :

- La nécessité de planifier la mise en place de l'IE : Identifier d'une manière précise toutes les actions devant conduire à la mise en place du système IE de la phase de conception à la phase de démarrage
- la volonté des dirigeants de l'entreprise : Il faut que les dirigeants soient convaincus de l'utilité du projet ;
- L'existence d'une vision claire de la stratégie de l'entreprise : Sans vision stratégique, il est inutile de vouloir mettre en œuvre une démarche d'IE.
- L'utilité de mettre en place un Plan de communication : Impliquer toute l'entreprise et son personnel dans la mise en place de l'IE. (La prise de conscience que l'IE est l'affaire de toute l'entreprise)
- Disposer d'un système d'information qui représente le "système nerveux " de l'entreprise : Il s'agit de l'ensemble des ressources (Hommes, matériel, logiciels) organisées rationnellement pour collecter, traiter et stocker les informations dans l'entreprise.

❖ L'information est au cœur de l'intelligence économique car elle constitue un élément de compétitivité de l'entreprise. Elle est devenue un levier stratégique indispensable et, plus encore, un outil de compétitivité dans une économie mondialisée. Sans information, on ne peut faire aucun choix stratégique qui ait du sens et des effets sur le moyen et le long terme. Le chef d'entreprise a besoin d'information concernant ses activités pour :

- Connaître son positionnement sur le marché
- Identifier ses forces et ses faiblesses
- Détecter les opportunités
- Gérer la stratégie de développement de l'entreprise
- S'implanter sur de nouveaux marchés
- S'adapter aux évolutions de l'environnement de l'entreprise (concurrence, législation, normes, modes de consommation ...)

❖ L'intelligence économique et les entreprises algériennes, Selon notre interlocuteur, il reste beaucoup à faire, cette démarche n'est pas formalisée, c'est une forme de veille qu'on peut qualifier d'implicite, c'est-à-dire non organisée donc non efficace, le tout serait de la rendre explicite donc d'organiser la pratique de l'intelligence économique qui exige des actions volontaristes aussi bien au niveau de l'État que des entreprises. La mise en œuvre de cette dernière est confrontée à de nombreux obstacles :

- Le nombre limité de programmes de formations en intelligence économique ; le nombre de formations reste très faible, ainsi il n'existe pas encore un référentiel de formation en intelligence économique qui à pour but d'identifier les connaissances et le savoir faire qui doivent être acquis par un étudiant dans le cadre d'une formation en intelligence économique
- Le développement d'outils et de moyens de traitement de l'information comme support à l'intelligence économique reste inadéquat (exemple de la structure mise en place par les organisations algériennes est en silo, aussi la culture des dirigeants n'accepte pas les changements et ne veulent pas s'y adapter)
- La migration des compétences vers l'étranger.

3-3 Les recommandations : face aux difficultés rencontrées cela nous pousse à faire quelques recommandations ;

- ✓ Renforcer le rôle de l'Etat en matière d'appui et de diffusion de sa politique d'intelligence économique : car il est le seul détenteur des moyens nécessaires à la sensibilisation et à

Chapitre III : La pratique des entreprises Algériennes en matière de l'Intelligence Economique. Cas SONELGAZ

l'accompagnement dans la mise en place d'une politique de telle envergure et ce, en mettant en place des mesures réglementaires et fiscales adéquates, inspirées des expériences les mieux réussies par des pays avancés, qui ont réussi un rapide décollage (ou redécollage) économique.

- ✓ Sensibiliser les acteurs concernés: grâce à des campagnes de communication et de sensibilisation, qui pourraient prendre la forme de séminaires et de colloques de haut niveau, puis d'ateliers thématiques au sein même des entreprises.
- ✓ Renforcer la formation des compétences en intelligence économique : par des formations spécialisées, afin de disséminer le concept et les outils liés. L'utilisation des technologies de l'information et de la communication, font aujourd'hui que de telles actions de formation peuvent être dispensées à distance.

Conclusion :

Au fil de ce chapitre ; nous avons tenté de donner une idée plus au moins approfondie sur la pratique de l'intelligence économique au sein des entreprises algériennes. L'étude de cette pratique en Algérie doit commencer par présenter ce qui est déclaré et décidé au sein des organismes officiels étatiques, suivie d'avis de certains consultants et chercheurs, ce qui est l'objet de la première section.

Afin d'analyser le degré de formalisation de cette démarche, nous avons mené une étude de terrain à travers laquelle nous avons montré que malgré l'intérêt stratégique de cette démarche qui permet une compréhension fine de l'environnement qui est de plus en plus complexe ou la concurrence est intense , la pratique de cette démarche dans l'entreprise Algérienne n'est pas encore formelle vu qu'elle n'existe pas une direction d'intelligence économique au sein de l'entreprise ainsi ce terme est souvent confondu avec la veille .

Conclusion générale

Conclusion générale

L'environnement économique actuel de plus en plus incertain, complexe, en pleine mutation impose aux entreprises de manière générale d'être capable de s'adapter de façon permanente aux changements, et pour cela elles doivent faire preuve de flexibilité, de réactivité et d'innovation. L'entreprise algérienne n'étant pas épargnée par ce mouvement de mondialisation, l'environnement lui impose à elle aussi, d'une part, la surveillance continue des techniques, des concurrents, du marché, et d'autre part, l'exploitation des données recueillies.

C'est dans ce contexte que la notion d'intelligence économique prend toute son ampleur et se fraie son chemin de manière inéluctable dans toute approche économique des organisations et des entreprises et l'information reste au cœur de toute démarche IE.

De plus, une bonne information doit être une information vérifiée, traitée, précise comme le souligne Simon en disant que « la ressource rare n'est pas l'information mais la capacité de traitement pour s'occuper de cette information »¹.

Dans une meilleure perspective économique qui est celle qui nous intéresse ici, l'intelligence économique est donc une notion primordiale et centrale. Dans ce cadre elle se définit comme une nouvelle pratique managériale qui permet à l'entreprise d'entretenir sa relation avec son environnement par le biais des techniques offensives et défensives simultanées. Elle doit cependant réussir à devenir une réalité là où, dans beaucoup d'entreprises, elle ne reste qu'un concept difficilement appliqué.

Au fil de notre travail de recherche, nous avons tenté de montrer la pratique des entreprises algériennes en matière d'intelligence économique et cela à travers une étude de terrain réalisée au sein du Groupe SONELGAZ et ceci en commençant par présenter ce qui est déclaré et décidé au sein des organismes officiels étatiques, suivi d'avis de certains consultants et chercheurs ; une analyse de ce qui est fait est nécessaire aussi.

Les résultats auxquels nous avons pu aboutir à travers notre étude révèlent que l'entreprise algérienne, est loin d'avoir une parfaite connaissance du concept d'IE et ne saisissent pas, pour la plupart, la valeur stratégique de cette démarche, comme le confirment les spécialistes

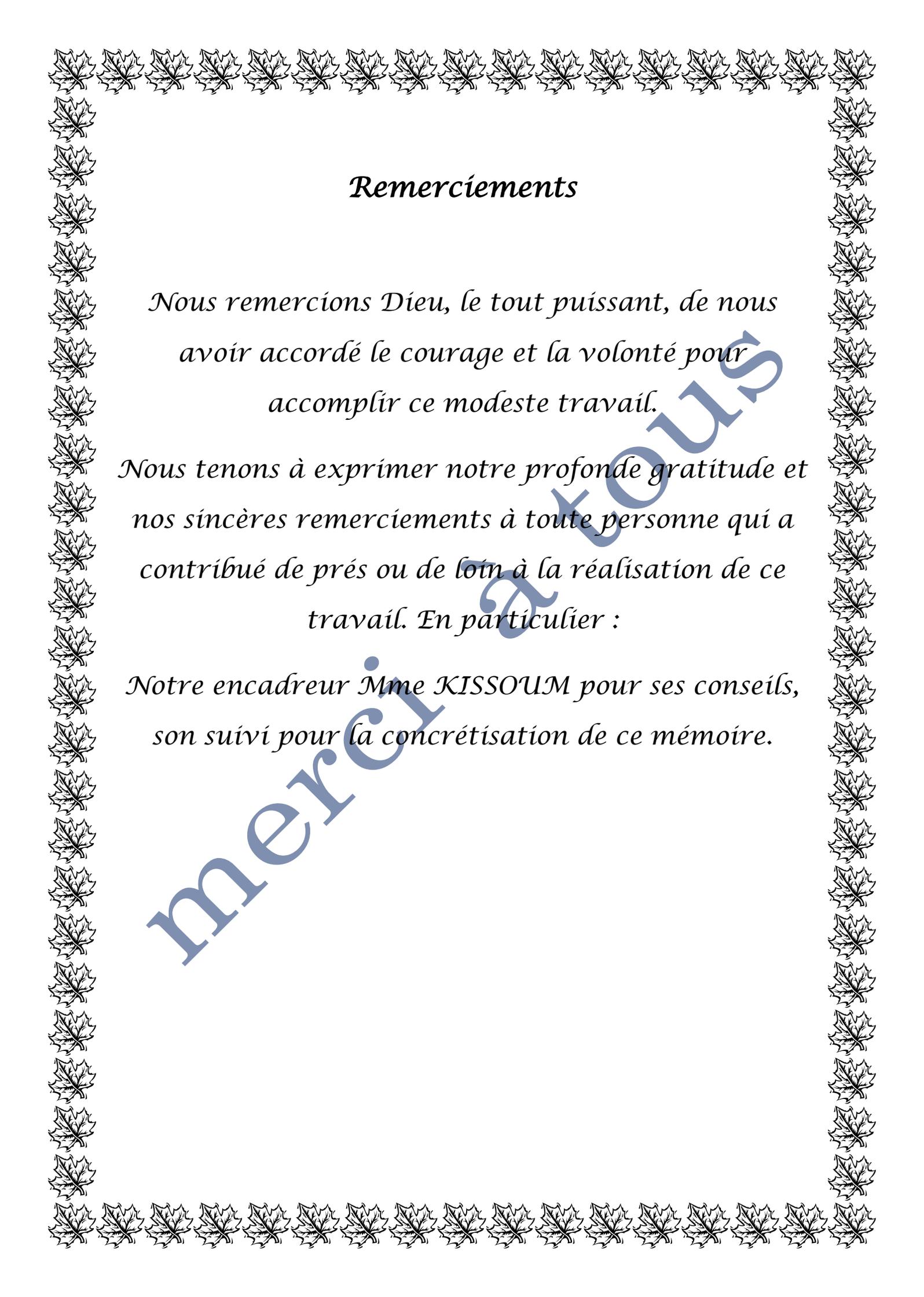
¹ Simon H.A, « administration et processus de décision » Ed, Economica 1983.

Conclusion générale

et les praticiens « *le concept n'a pas suscité d'actions concrètes et les rares tentatives de mise en place de cellules d'IE et de veille stratégiques ont été abandonnées,* » ce qui est en accord avec l'hypothèse émise et indique que l'intelligence économique est une discipline peu connue des académiciens et trop négligées des praticiens. Ainsi les difficultés liées à la mise en place de cette démarche sont dues à un manque de compétences ce qui est confirmé par les chercheurs en disant : « L'Algérie, souffre de perte de talents, due principalement à l'écart technologique existant entre les sociétés algériennes et celles des pays développées, ce qui pousse les chercheurs à poursuivre leurs activités à l'étranger ». Ce qui est en accord avec la deuxième hypothèse.

Ces nouvelles modalités de fonctionnement sont certes porteuses de souplesse et d'efficacité, mais elles sont également sources de nouveaux défis (problèmes d'intégration, de fragmentation et de transferts de connaissances etc.) qui fragilisent, dans la durée, la capacité d'apprentissage de l'entreprise.

Les dirigeants de nos entreprises n'ignorent pas l'intérêt d'une telle démarche pour l'amélioration de leur performance et l'affirmation de leur compétitivité mais ils ne l'intègrent pas pour autant dans leur processus de management. Le coût qu'engendre une telle démarche est certes élevé mais le manque à gagner ou les pertes qui résulteront d'une ignorance délibérée et volontaire risquent d'être encore plus coûteuses. Se poserait alors la question d'une volonté réelle de mise en place de ce type de démarche, auquel cas s'en suivraient normalement les efforts de sensibilisation et de formation en la matière. Cet état d'esprit n'a, du moins pour ce qui est de nos observations, pas été confirmé.

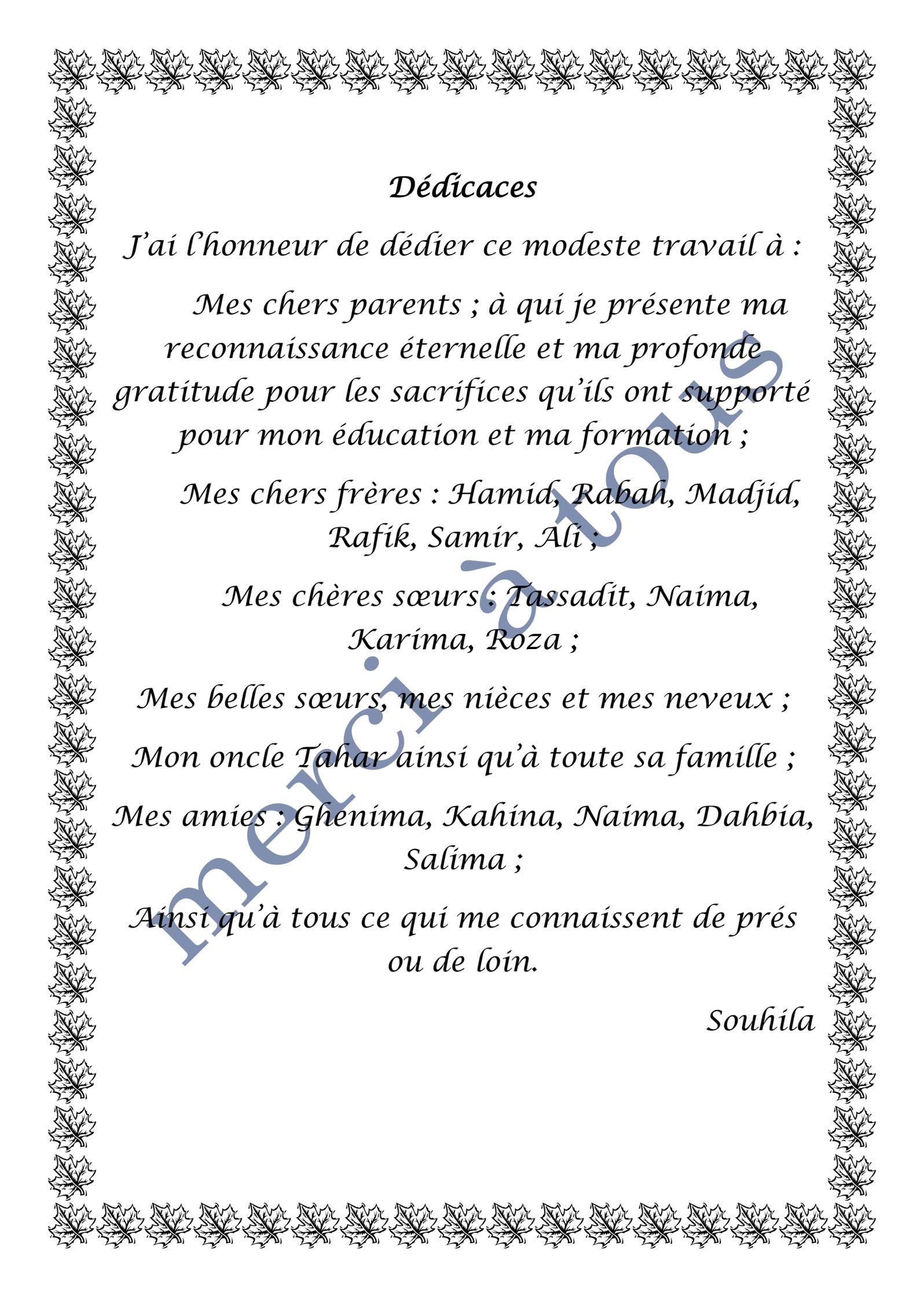


Remerciements

Nous remercions Dieu, le tout puissant, de nous avoir accordé le courage et la volonté pour accomplir ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos sincères remerciements à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail. En particulier :

Notre encadreur Mme KISSOUM pour ses conseils, son suivi pour la concrétisation de ce mémoire.



Dédicaces

J'ai l'honneur de dédier ce modeste travail à :

Mes chers parents ; à qui je présente ma reconnaissance éternelle et ma profonde gratitude pour les sacrifices qu'ils ont supporté pour mon éducation et ma formation ;

Mes chers frères : Hamid, Rabah, Madjid, Rafik, Samir, Ali ;

Mes chères sœurs : Tassadit, Naïma, Karima, Roza ;

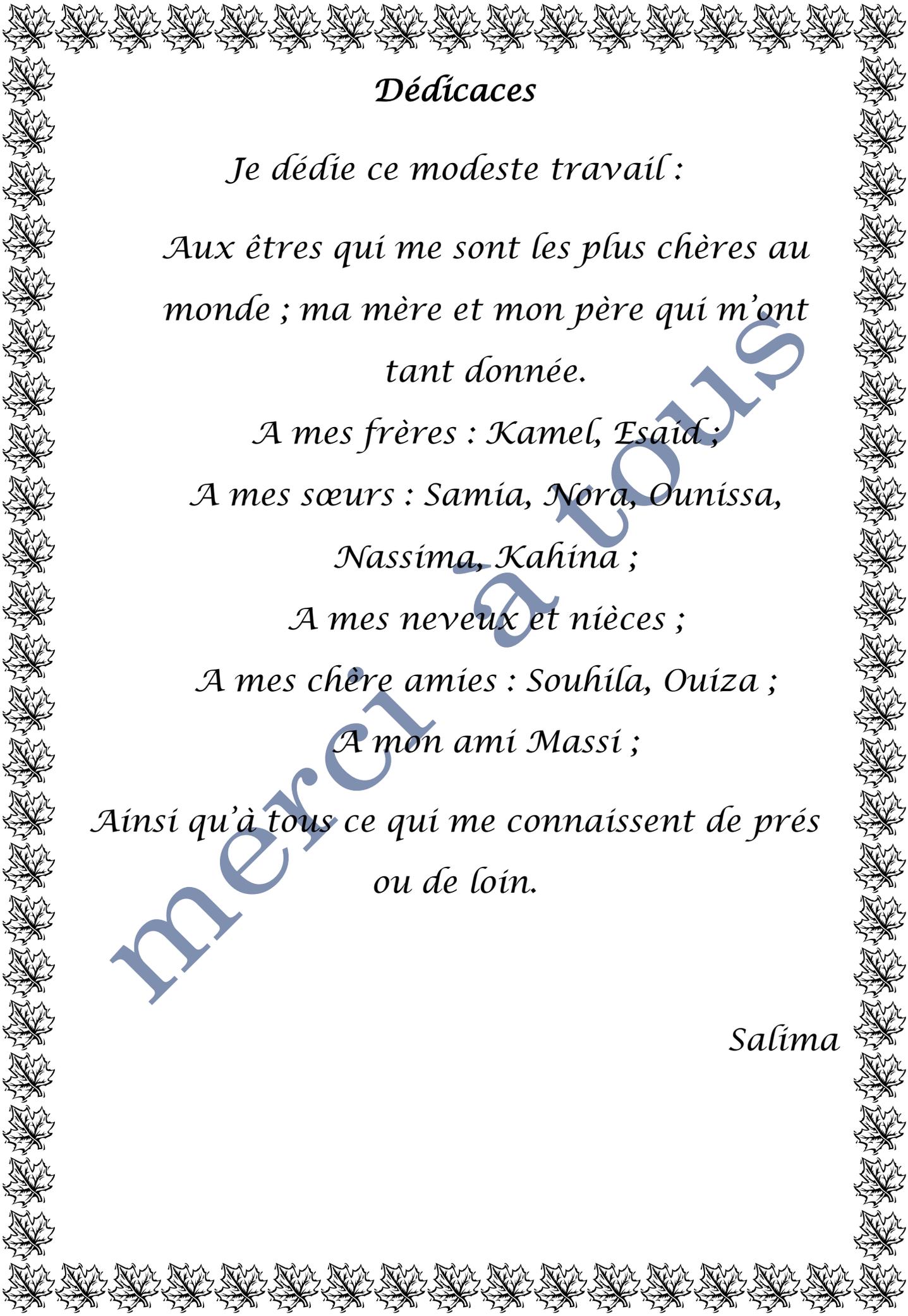
Mes belles sœurs, mes nièces et mes neveux ;

Mon oncle Tahar ainsi qu'à toute sa famille ;

Mes amies : Ghenima, Kahina, Naïma, Dahbia, Salima ;

Ainsi qu'à tous ce qui me connaissent de près ou de loin.

Souhila



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

Aux êtres qui me sont les plus chères au monde ; ma mère et mon père qui m'ont tant donnée.

A mes frères : Kamel, Esaid ;

*A mes sœurs : Samia, Nora, Ounissa,
Nassima, Kahina ;*

A mes neveux et nièces ;

A mes chère amies : Souhila, Ouiza ;

A mon ami Massi ;

*Ainsi qu'à tous ce qui me connaissent de près
ou de loin.*

Salima

Introduction générale

Introduction générale :

De nos jours, tous les pays voire toutes les entreprises et les individus sont concernés par la mondialisation de l'économie. Face à la fluctuation de l'environnement de l'entreprise 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, il devient de plus en plus difficile pour l'entreprise de suivre les changements et recueillir des informations utiles et pertinentes sur son environnement. Des informations qui lui permettent de répondre à des situations actuelles ou mieux encore pour en anticiper (imaginer par avance) un ou plusieurs futurs possibles et préparer ainsi une stratégie proactive.

Dans un environnement en pleine mutation, la gestion de l'information devient un défi pour la création de la valeur dans l'organisation et la création ou développement d'un avantage concurrentiel soutenable. Cependant, face au rôle important joué par l'information, de nombreuses entreprises se sont vues contraintes d'adopter de nouvelles démarches capables d'absorber les informations dispersées dans le but de s'adapter avec ce nouvel environnement.

Dans ce contexte, les démarches de veille stratégique et d'intelligence économique (IE) sont devenues des outils à part entière de connaissance et de compréhension permanente de l'environnement des entreprises. Car seules les entreprises qui pourront mettre en place des dispositifs de gestion des flux d'informations seront capables d'anticiper les changements de comportement des acteurs de l'environnement, prévoir les tendances d'évolution, détecter et comprendre les innovations technologiques et prendre les bonnes décisions.

De plus, la maîtrise de l'avenir d'une entreprise est conditionnée par sa capacité à collecter, interpréter, protéger, diffuser et utiliser l'information à des fins stratégiques. L'IE s'inscrit comme ce nouveau mode de management basé sur la gestion optimale de l'information stratégique.

La mise en place d'un système d'IE représente, pour l'organisation, la réponse indispensable aux défis d'un environnement mondialisé de plus en plus complexe et imprévisible.

Introduction générale

En outre, l'intelligence économique est reconnue aujourd'hui comme un moyen efficace pour fournir une compréhension fine de l'environnement de l'entreprise en utilisant les informations internes et externes à caractère anticipatif qui sont recueillies grâce à un processus de veille. Ce dernier est considéré comme un outil d'écoute et de surveillance de l'environnement.

Malgré son rôle stratégique pour la gestion des organisations dans un environnement de plus en plus compétitif, rare sont les chefs d'entreprise en Algérie qui accordent à ce concept tout l'intérêt qu'il mérite en raison de la confusion qui est faite entre l'intelligence économique et l'espionnage qui lui, utilise des procédés illégaux pour avoir accès à une information. C'est ce qui est ressorti en substance du débat animé, au forum d'El Moudjahid par des experts économiques et des consultants spécialistes dans le domaine de l'information et de la communication¹. Aussi, c'est dans ce sens que se dessine notre problématique.

L'objet de la recherche :

L'objet de notre recherche est de mettre en lumière un sujet d'actualité intéressant qui s'est introduit en Algérie au début des années 2000, adaptée officiellement en 2006 comme une démarche d'anticipation et de projection dans le futur. Il s'agit de l'IE.

Nous souhaitons expliquer davantage cette thématique dans le but d'offrir une illustration d'un sujet d'actualité « primordial » qui est au centre des dynamiques concurrentielles. Ainsi que de sensibiliser les dirigeants des entreprises algériennes, de l'ampleur de l'activité de l'intelligence économique.

Problématique et hypothèses :

Au cœur de la compétition internationale et avec l'avènement de la société de l'information, l'un des avantages concurrentiels résidait pour l'entreprise, dans sa capacité à maîtriser l'information. Il est dans ce contexte essentiel de s'intéresser à l'intelligence économique. Les entreprises algériennes n'étant plus écartées de ce mouvement de mondialisation, notre travail de recherche tentera de comprendre dans un premier temps la contribution du management de l'information dans la mise en place d'une démarche de l'intelligence économique avant d'analyser en deuxième lieu le degré de formalisation de cette démarche dans l'entreprise algérienne. Nous avons choisi, à cet effet, la société nationale

¹ Synthèse de Rayane, algerie-dz.com D'après El Watan, consulté en Aout 2015

Introduction générale

de l'électricité et du gaz SONELGAZ, nous l'avons choisi par l'importance du secteur de son activité, sa taille, ainsi que sa vocation internationale.

Les hypothèses :

Les hypothèses qui sous tendent notre travail se résument comme suit :

Hypothèse 1 : A peine une dizaine d'années d'existence officielle en Algérie, l'intelligence économique est une discipline peu connue des académiciens et trop négligées des praticiens.

Hypothèse 2 : les difficultés de la mise en œuvre de la démarche d'intelligence économique au sein de l'entreprise algérienne sont relatives à un manque de compétences ;

Hypothèse 3 : un problème de formation en Intelligence Economique. Les personnes acquièrent des formations théoriques, loin de l'action concrète sur le terrain, d'où le risque de véhiculer une mauvaise image de l'Intelligence Économique.

Méthodologie de recherche :

Au plan méthodologique notre approche repose sur deux axes, l'axe théorique où la recherche a été effectuée sur des articles récents notamment, des ouvrages, des revues sur internet, des conférences et des séminaires ; l'axe pratique passe aux travaux déjà réalisés en la matière, et à l'étude sur le terrain.

La structure de notre travail est :

Pour répondre à notre problématique, nous avons réparti notre travail en trois chapitres.

Le premier s'intéresse à la présentation des fondements liés à l'information qui est une ressource stratégique ainsi l'intérêt de sa gestion dans le but de suivre l'évolution de l'environnement qui est de plus en plus instable et complexe afin de prendre une bonne décision.

Le deuxième porte sur les fondements théoriques de l'intelligence économique, en présentant l'origine et à la genèse de cette activité, soit les différentes définitions qui ont été données ; l'utilité de sa mise en place au sein de l'entreprise, et finalement la mise en évidence du rôle important de l'information dans la démarche d'intelligence économique.

Introduction générale

Le troisième portera sur l'étude de cas pratique au sein de l'entreprise SONELGAZ, ce dernier comportera la présentation de l'entreprise ainsi l'état de cette démarche en Algérie, en dernier lieu le degré de formalisation de l'IE à travers cette entreprise.

Cependant, nous tenons à préciser que vers la fin de notre stage, nous avons rencontré quelques problèmes liés d'une part à l'encadrement dans l'entreprise (départ en retraite de la personne qui devait nous orienter) et d'autre part une très grande difficulté d'accès à l'information. Après plusieurs tentatives échouées de collecter l'information liée à la dernière section du travail (degré de formalisation de l'IE dans l'entreprise algérienne), nous avons été contraintes de prendre une autre entreprise (SNTR) et de généraliser le raisonnement et les résultats sur l'entreprise choisie initialement.

Liste des figures :

Figure I-1: Importance stratégique de la gestion de l'information

Figure I-2: Le cycle d'information

Figure I-3: Représentation du concept (gestion de l'information) avec ses dimensions et leurs composantes

Figure I-4 : Les types de veille

Figure I-5 : Veille stratégique et intelligence économique

Figure II-1 : Typologie de l'intelligence économique

Figure II-2 : Intelligence économique en entreprise

Figure II-3 : La pyramide des connaissances

Figure III-1 : La structure de la direction générale de distribution de Sonelgaz

Guide d'entretien :

1- Quelle définition pouvez-vous donner à l'intelligence économique ?

.....

2- En quoi l'information est-elle au cœur de l'intelligence économique ?

.....

3- Quel est l'intérêt de cette dernière ?

.....

4- Quelles sont les conditions de la mise en œuvre dans l'entreprise ?

.....

5- Quels sont les acteurs concernés ?

.....

6- Est-ce que les entreprises algériennes arrivent à mettre en place cette démarche ? si non quelles sont les difficultés rencontrées ?

.....

Introduction générale

Chapitre I :

L'information et management de l'information

Chapitre II :

Les fondements théoriques de l'intelligence économique

Chapitre III :

**La pratique des entreprises
Algériennes en matière de
l'Intelligence Economique.**

Cas SONELGAZ

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Liste des figures

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CAPITRE I : Information et management de l'information	5
Section 1: L'information un élément de base.....	5
Section 2 : Le management de l'information.....	12
Section 3 : La veille stratégique.....	19
Section 4 : De la veille à l'Intelligence Economique.....	28
CHAPITREII : Les fondements théoriques de l'intelligence économique	33
Section 1 : L'intelligence économique : genèse et évolution	33
Section 2 : L'intelligence économique (définition, enjeu et caractéristique).....	39
Section 3 : La mise en œuvre d'un système d'intelligence économique dans l'entreprise	46
Section 4 : Relation entre le management de l'information et l'intelligence économique	49
CHAPITRE III : La pratique des entreprises Algériennes en matière de l'Intelligence Economique. Cas SONELGAZ	57
Section 1: L'intelligence économique en Algérie	57
Section 2 : Présentation générale de SONELGAZ	72
Section 3 : Degré de formalisation de l'intelligence économique	80
CONCLUSION GENERALE.....	84
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
LISTE DES FIGURES	

Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : l'information et management de l'information.....	5
Section 01 : l'information un élément de base.....	5
1.1 Définition liées à l'information	5
1.2 Typologie et sources d'information	6
1.2.1: Typologie de l'information	6
1.2.2. Les sources de l'information	8
Section 02: Le management de l'information	12
2-1 Stratégie et information	12
2-2 Système d'information.....	14
2-2-1 Définitions	14
2-3 Le cycle d'information	15
2-4 Synthèse	16
Section 03 : La veille stratégique	19
3-1 Définition	19
3-2 Historique de la veille	20
3-3 Le cycle de veille	21
3-3-1 le ciblage (identification des besoins)	21
3-3-2 La recherche	21
3-3-3 l'analyse	21
3-3-4 la diffusion	22
3-4 Les différents types de veille	22
3-4-1 La veille technologique	23
3-4-2 La veille concurrentielle	23
3-4-3 La veille commerciale	24

3-4-4 La veille environnementale	25
3-5 Les fonctions de la veille	26
3-5-1 La fonction anticipative	26
3-5-2 La fonction informative	27
3-5-3 La fonction analytique et synthétique	27
3-5-4 La fonction de mise en forme	27
3-5-5 La fonction d'animation et de communication	27
Section 04 : De la veille à l'Intelligence Economique	28
4-1 Chronologie des concepts	28
4-2 Le lien entre veille et Intelligence économique	29
Conclusion	32
Chapitre II : les fondements théoriques de l'intelligence économique	33
Section 01 : l'intelligence économique : genèse et évolution.....	33
1-1 La genèse	34
1-2 L'avènement du concept de guerre économique	34
1.3 Le rapport Martre	35
1-4 Modèles d'intelligence économique dans le monde	35
1-4-1 Le système japonais	36
1-4-2 Le système américain	37
1-4-3 Le système français	37
1-4-4 Le système Algérien	38
Section 02 : l'intelligence économique (définition, enjeu et caractéristique)	39
2-1 Définition	39
2-2 Caractéristiques générales de l'intelligence économique en entreprise	42
2-2-1 L'approche 5w-1h	42
Section 03 : la mise en œuvre d'un système d'intelligence économique dans l'entreprise	46
3-1 les considérations de base	47
3-1-1 Le soutien de la direction	47

3-1-2 La formation du personnel	47
3-1-3 Une approche d'équipe	47
3-1-4. La communication	48
3-1-5 Les technologies de l'information	48
3-1-6 Le profil d'un bon animateur	48
3-2 L'animation de la fonction d'intelligence économique	48
3-3 Les acteurs du système d'intelligence économique	48
3-3-1 Le Directeur de l'intelligence économique	48
3-3-2 Le veilleur	49
3-3-3 L'analyste	49

Section 04 : relation entre le management de l'information et l'intelligence économique	49
4-1 L'intelligence économique, un mode de management stratégique de l'information	49
4-2 Définition d'une donnée	50
4-3 Définition de l'information	52

Conclusion	56
-------------------------	-----------

Chapitre III : La pratique des entreprises Algériennes en matière de l'Intelligence Economique Cas SONELGAZ

Section 01 : L'intelligence économique en Algérie	57
1-1. Autorités et spécialistes	57
1-1-1 L'approche des autorités de l'Etat	58
1-1-1-1 Conseil du gouvernement	58
1-1-1-2. Le ministère des PME et de l'artisanat	63
1-1-2 La conception des spécialistes	64
1-1-2-1 Les praticiens	64
1-1-2-2. Les chercheurs	67
1-2 Les formateurs, les producteurs et les utilisateurs	68
1-2-1 Les écoles et les consultants	68
1-2-1-1 Les écoles	68
1-2-1-2 Les consultants	69
1-2-2 Les entreprises	70

1-2-2-1 Présentation de l'IE chez les entreprises algériennes	71
Section 02 : Présentation générale de SONELGAZ	72
2-1 Aperçu sur le groupe Sonelgaz	72
2-2- Mission et obligations	73
2-3- Organisation	74
2-3-1- Les directions fonctionnelles	74
2-3-2- les unités opérationnelles	76
2-4 Organigramme du groupe SONELGAZ	77
2-5 Présentation de la direction de distribution de Tizi-Ouzou	78
2-5-1 Les missions de la direction de distribution	78
Section 03 : Degré de formalisation de l'intelligence économique	80
3-1 Interprétation et analyse des résultats	81
3-2 Les recommandations	82
Conclusion	83
Conclusion générale	84
Bibliographie	
Annexes	
Liste des figures	