

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, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



Thèse
En vue de l'obtention du Doctorat Ès Sciences Économiques

Thème

**REFLEXIONS SUR L'INTELLIGENCE
ECONOMIQUE : IMPLICATIONS SUR LE
MANAGEMENT DES ENTREPRISES
ALGERIENNES**

Présentée par :

Mme Sabrya OUAMAR

Sous la direction du

Pr Djamal SI MOHAMMED

Devant le jury composé de :

Président: *Mr Chabane BIA, Professeur, FSECSG/ Université M. Mammeri/ Tizi-Ouzou.*

Rapporteur: *Mr Djamal SI MOHAMMED, Professeur, FSECSG/ Université M. Mammeri/ Tizi-Ouzou*

Examineurs: *Mme Hassiba DJEMA Professeure, EHEC/ Koléa*

Mme Amina AISSAT-LEGHIMA, Professeure, FSECSG/ Université M. Mammeri/ Tizi-Ouzou

Mr. Azzedine BELKACEM-NACER, Professeur, ENSSEA/Koléa

Mr.Kamel OUKACI, Professeur, Université A.MIRA/Bejaia

Soutenue, le 17/ 11/ 2019

L'Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

L'occasion m'est donnée pour exprimer toute ma gratitude et ma reconnaissance à tous ceux qui m'ont aidé à réaliser cette thèse.

J'exprime ma reconnaissance à mon directeur de thèse, Monsieur le Professeur Djamel SI MOHAMMED qui a su guider mes travaux en m'éveillant à la patience, la rigueur, et l'humilité nécessaires à l'accomplissement de cette thèse.

Merci pour sa confiance et sa disponibilité sans faille. Je souhaite témoigner toute mon admiration pour son humanisme et son intelligence sociale.

Je remercie, le Président et les membres du jury d'avoir bien voulu me faire l'honneur de lire et d'évaluer ce travail.

Mes remerciements vont également à M Kechroud et au personnel de la Direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information au Ministère de l'industrie et des mines pour m'avoir accueilli et avoir répondu favorablement à l'ensemble de mes investigations.

Je remercie les responsables de l'entreprise SAIDAL et CEVITAL qui ont bien voulu répondre au guide d'entretien de l'étude empirique. J'exprime ma reconnaissance particulière envers monsieur GHAZI, responsable de la veille technologique au CRD ainsi qu'à monsieur Assouak, chef de département veille et études de marché du groupe Saidal.

Je remercie profondément ma famille de m'avoir tant soutenue et encouragée à aller toujours de l'avant.

Il me reste enfin à remercier mes amies pour leur écoute et leur patience.

A mes parents

A mon mari

A mes filles Amina et Aya

A tous ceux qui croient en la réussite par le sacrifice et le travail.

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	01
- Objet de la recherche	01
- La problématique	04
- Méthodologie	06
- Structure d'exposition	08
Partie I : Intelligence économique, analyse stratégique et compétitivité organisationnelle	10
Introduction à la partie I	11
Chapitre I : Les fondements théoriques et conceptuels de l'intelligence économique	13
Introduction du chapitre I	14
Section 1 : Genèse et évolution de l'intelligence économique	15
Section 2 : Intelligence économique : concepts et définitions	25
Section 3 : L'ancrage théorique de l'intelligence économique	47
Conclusion du chapitre I	52
Chapitre II : Importance de l'intelligence économique dans le processus de transformation de l'information en connaissance	54
Introduction du chapitre II :	55
Section 1 : Le processus d'intelligence économique	56
Section 2 : L'apprentissage organisationnel, mécanisme de conversion de l'information en connaissance	63
Section 3 : Intelligence économique et Innovation	71
Section 4 : Analyse stratégique et intelligence économique	83

Conclusion du chapitre II -----	108
Conclusion de la Partie I-----	110
Partie II : Analyse comparée des modèles d'intelligence économique --	112
Introduction de la partie II-----	113
Chapitre I : Une grille de lecture des pratiques de l'intelligence économique -----	116
Introduction du chapitre I -----	117
Section 1 : Le modèle Japonais-----	118
Section 2 : Le modèle Américain -----	126
Section 3 : Le modèle Français d'intelligence économique -----	134
Section 4 : L'intelligence économique en Algérie -----	146
Conclusion du chapitre I-----	153
Chapitre II : Le contexte de mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique -----	155
Introduction du chapitre II -----	156
Section 1 : Représentation de l'environnement impactant le développement de l'intelligence économique -----	157
Section 2 : Intelligence économique et performance -----	167
Section 3 : La mise en place d'une démarche d'intelligence économique -----	176
Conclusion du chapitre II -----	184
Chapitre III : Analyse empirique du processus entrepreneurial de mise en place d'une démarche d'intelligence économique dans l'entreprise algérienne -----	186
Introduction du chapitre III -----	187

Section 1 : Développement de l'interface institution/entreprise au travers d'une politique de pilotage par l'intelligence économique -----	188
Section 2: Intelligence économique en Algérie: approche par les opérateurs économiques -----	208
Section 3 : Implications managériales et perspectives de la recherche -	237
Conclusion du chapitre III -----	258
Conclusion de la partie II-----	260
Conclusion générale -----	264
Références bibliographiques -----	276
Liste des figures -----	288
Liste des tableaux-----	290
Annexes-----	292
Table des matières-----	315

Listes des abréviations et acronymes

Abréviations	Signification
ABAP	Association des producteurs Algériens des boissons
ADBS	Association des professionnels de la documentation et de l'information
AFDIE	Association française pour le développement de l'intelligence économique
AFNOR	Association Française de Normalisation
ALGEX	Agence algérienne de promotion du commerce extérieur
BOAL	Bulletin officiel des annonces légales
CASNOS	Caisse assurance sociale de non ouvriers salariés
CCSE	Comité pour la compétitivité et la sécurité économique
CEIS	Compagnie européenne d'intelligence économique
CMIE	Coordinateur ministériel à l'intelligence économique
CNAS	Caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés
CNES	Conseil national économique et social
CNRC	Centre national du registre de commerce
CNS	Conseil national de la statistique
CRD	Centre de recherche et développement
CREAD	Centre de recherche en économie appliquée pour le développement
CRIE	Chargés de mission régionaux à l'intelligence économique
DAS	Domaine d'activité stratégique
DGIEEP	Direction générale de l'intelligence économique, études et prospectives
DGRDT	Direction générale de recherche et développement technologique
DGVSESI	Direction générale de veille stratégique et systèmes d'information
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
EFR	Etat final recherché
FCS	Facteurs clés de succès
FEPIE	Fédération des professionnels de l'intelligence économique
FMN	Firme multinationale
HRIE	Haut responsable à l'intelligence économique
IBM	International Business Machines
IDC	Intelligence- Design- Choix
IMS HEALTH	Intercontinental marketing services health
INAPI	Institut national de la propriété industrielle
INPED	Institut national de la productivité et du développement
ISGP	Institut supérieur de gestion et de planification
IST	Information scientifique et technologique
JCSAT	Japan communication satellite company
JETRO	Japan external trade organisation
LOPSI	Loi d'orientation et de programme pour la performance de la sécurité intérieure
MADIE	Méthode d'aide à la décision par l'intelligence économique
MITI	Ministry of international trade & industry
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMPI	Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
ONS	Office national des statistiques

PCA	Pharmacie centrale algérienne
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites moyennes entreprises
PMI	Petites moyennes industries
R&D	Recherche et développement
SBIC	Small Business Investment Compagny
SBIR	Small Business Innovation Research
SCIE	Service de coordination à l'intelligence économique
SCIP	Society of competitive intelligence professionals
SNDL	Système National de Documentation en Ligne
SNIC	Société nationale des industries chimiques
SWOT	Strength, weekness, opportunities, threats
SYNFIE	Syndicat français de l'intelligence économique
TEP	Tonne équivalent pétrole
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UFC	Université de la formation continue
UNOP	Union nationale des opérateurs de la pharmacie
URSS	Union des républiques socialistes soviétiques
USA	United states of America
VASIC	Veille anticipative, stratégique et intelligence collective

Introduction Générale

Introduction générale

La mondialisation des échanges et le renforcement de la logique de marché ainsi que la complexité croissante des produits et services mettent les entreprises devant de nouveaux défis. Celles-ci voient, dans un environnement difficile, concurrentiel, instable et en perpétuelle mutation, leur avenir constamment remis en cause et leur survie jamais acquise.

Cette évolution influence le processus d'acquisition d'informations. Par conséquent, les dirigeants se doivent d'apprendre à intégrer de nouvelles données dans leur comportement décisionnel en s'appuyant sur une démarche de réflexion et de décision stratégique.

En effet, la compétitivité d'une organisation et sa pérennité dépendent de plus en plus étroitement de sa capacité d'adaptation dans un environnement complexe. Cette adaptabilité exige de mettre en œuvre des mécanismes d'anticipation à travers une surveillance systématique et continue de l'environnement global qui peut être considéré comme une variable stratégique en perpétuelle reconfiguration et sur laquelle les entreprises peuvent agir par la maîtrise de l'information.

De surcroît, l'analyse stratégique de l'environnement dans lequel les Etats et les organisations évoluent est aujourd'hui devenue une nécessité pressante en vue de déceler les forces et les faiblesses, détecter les menaces et saisir les opportunités pour une amélioration notable de la productivité et des performances.

La capacité à comprendre son environnement et à anticiper les changements constitue sans doute le facteur clé de succès et de performance des entreprises. Cette nouvelle approche de la compétitivité économique nécessite de gérer la connaissance de façon globale et doit fournir les renseignements stratégiques et tactiques pour les décideurs en maîtrisant l'information et capitaliser ainsi les connaissances pour les organisations.

C'est dans cet esprit de gestion optimale de l'information que s'inscrit ce nouveau mode de management qu'est l'intelligence économique.

-Objet de la recherche :

La présentation d'un cadre théorique de l'intelligence économique s'avère nécessaire pour situer l'intérêt que portent les différents courants théoriques au concept d'intelligence économique. La littérature du management a permis de relever quelques courants théoriques qui sous-tendent l'importance de la pratique d'intelligence économique.

Le premier auteur à être considéré comme un penseur de l'intelligence économique est Francis Joseph Aguilar, qui publie les premiers ouvrages sur le sujet, posant ainsi la question pour l'entreprise de l'observation méthodique de son environnement socio économique afin de se donner au mieux les moyens d'anticiper pour agir. Il développe alors le concept de Scanning the business environment, littéralement « balayage de l'environnement des affaires ». Au travers de cette notion, Aguilar propose aux dirigeants d'acquérir des informations sur l'environnement de leur entreprises ; les informations permettant de faciliter l'action des dirigeants. Il s'agit de développer un système d'information à destination de la direction des entreprises permettant de faciliter la prise de décision.

C'est ainsi que s'est développé le concept de « veille » première phase de construction de l'intelligence économique, cette dernière sera reprise par de nombreux auteurs et en particulier en France par Humbert Lesca, dont les publications aussi nombreuses que pertinentes en font sans doute, un des pères de la veille stratégique aujourd'hui.

En 1975, H.Igor Ansoff publie un article qui éclaire la notion d'intelligence économique telle que nous pouvons l'entendre et la comprendre actuellement.

Pour lui, l'intelligence économique dans son approche globale peut être définie comme la capacité à comprendre l'environnement et à anticiper les changements ou encore comme « l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion (en vue de son exploitation) de l'information utiles aux acteurs économiques ».¹

L'intelligence économique a été formalisée en premier lieu dans les grandes entreprises anglo-saxonnes, britanniques et surtout américaines, qui dans les années 60, ont créé des départements d'intelligence économique, influencées par le savoir faire du renseignement militaire issus de la seconde guerre mondiale et des débuts de la guerre froide.

Progressivement, la pratique de l'intelligence économique s'est développée notamment dans les années 70 à 80 au sein d'entreprises telles que Motorola ou IBM pour s'imposer aujourd'hui comme une véritable discipline largement pratiquée et enseignée.

En France, l'intelligence économique apparait au début des années 90 et s'inscrit dans un contexte des mutations économiques (Masse et Thibault 2001) dans le cadre d'une généralisation à l'échelle mondiale, de changements de méthode, ou de standardisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). En somme, l'intelligence

¹ Selon le rapport de 1994 du commissariat au plan Martre sur l'intelligence économique

économique se présente comme une série de fonctions inspirées des notions anglo-saxonnes précédemment citées visant à tirer profit des transformations de l'économie contemporaine.

Depuis le début des années 90, l'environnement des entreprises a connu de profonds changements sous la triple influence de la révolution de l'information, des mutations géopolitiques et de l'intensité concurrentielle.

Les transformations sont telles que diriger une entreprise est devenu un défi permanent et la maîtrise de la connaissance stratégique conditionne désormais la réussite commerciale, et plus généralement la pérennité et le développement de l'entreprise.

L'intelligence économique constitue dès lors une approche stratégique permettant à l'entreprise de dépasser les comportements d'adaptation, en privilégiant ses capacités d'anticipation.

Les entreprises algériennes se doivent de développer en permanence leurs capacités à s'adapter à leur environnement et à affronter la mondialisation. Les enjeux sont d'importance : il s'agit de développer la croissance du pays et de créer des emplois qualifiés en mettant les entreprises en posture d'innovation permanente.

Cela se traduit par l'impérieuse nécessité de détecter les signaux faibles² des marchés et de les faire circuler entre la recherche, l'industrie et les services pour produire l'innovation la plus adaptée. C'est là le sens même de l'intelligence économique, entendue alors comme « la maîtrise et la protection de l'information stratégique utiles aux secteurs économiques »³.

Les organisations algériennes doivent être aussi en posture permanente de recherche et d'exploitation d'informations décisives en vue d'innover un peu plus chaque jour. La somme des petites innovations quotidiennes créant à long terme des avantages concurrentiels.

Au vu de l'intérêt de la question de l'intelligence économique suscité auprès des chercheurs, de part son actualité et le foisonnement des connaissances sur la question, il nous semble intéressant de nous questionner sur son intérêt pour le cas des entreprises algériennes en quête d'une place dans l'économie nationale et internationale. L'objet de ce travail est d'analyser les modèles d'intelligence économique et de définir les conditions de leur développement, mais aussi les possibilités de leur adaptation au contexte des entreprises algériennes.

² Des informations dont l'interprétation nous donne à penser que, dans notre environnement, pourrait s'amorcer un événement susceptible d'avoir une importance significative pour notre entreprise. Ce sont des informations possédant les caractéristiques suivantes : qualitatives, fragmentaires, incomplètes, incertaines et imprécises (Lesca, 1986 ; Koenig, 1996).

³ Eric DELBECQUE, les politiques d'intelligence économique, Ed que sais-je, Paris, 2008, p3

L'analyse des pratiques de l'intelligence économique dans ces entreprises permet des éclairages sur les différentes acceptations adoptées puis de définir les pratiques qui s'y rattachent afin d'illustrer son utilité et ses objectifs.

-La problématique

Dans un environnement concurrentiel de plus en plus féroce et face à un ordre mondial caractérisé par une complexité économique, géopolitique et technologique rude et exacerbée, l'économie algérienne, est appelée plus que jamais à être compétitive et à se repositionner dans l'échiquier économique régional et mondial en vue d'assurer sa survie.

L'entreprise algérienne en phase de transition vers l'économie de marché se doit d'améliorer sa performance pour relever le défi de son intégration à l'économie mondiale.

Cependant, nous ne pouvons évoquer un quelconque concept ou système de management moderne dans l'entreprise algérienne sans rappeler la genèse et l'évolution de celle-ci.

Le modèle politique pour lequel a opté l'Algérie au lendemain de son indépendance a induit des choix économiques axés sur une gestion planifiée et centralisée.

L'entreprise algérienne était à l'abri de toute contrainte financière et complètement en marge des réalités du marché. Il en a résulté une négligence et ignorance manifeste des techniques modernes de gestion pendant les trois décennies après l'indépendance.

Aux évolutions de la scène internationale, se sont ajoutées les insuffisances des résultats des différents plans de développement, ainsi que le tarissement des recettes pétrolières et l'alourdissement des charges financières d'un endettement non maîtrisé.

Cette situation a précipité, sur un fond de tensions sociales, des réformes orientées sur une économie de marché ou l'entreprise libérée de ses contraintes serait le moteur de la relance économique et de la création de richesse.

Aujourd'hui, l'entreprise algérienne, est certes partiellement libérée des contraintes et des choix imposés par la tutelle centrale mais est aussi mise devant une rude réalité puisque sa survie dépend désormais de sa capacité à relever le défi d'affronter le marché, devenu de plus en plus imperméable.

A ce niveau, l'intelligence économique est justement un levier qui pourrait permettre aux entreprises nationales de survivre et de se développer mais encore plus une discipline qui prône la primauté de l'information et l'obligation d'une innovation continue.

Le recours à l'intelligence économique est justifiée à plus d'un titre : réduire la part d'incertitude dans la prise de décision, mener des actions d'influence et de contre influence et élaborer une stratégie innovante et performante.

A partir des années 90, L'internationalisation de l'économie, va contraindre les entreprises à tenter de mieux connaître leurs concurrents. La surveillance de l'environnement va alors se développer et conduira les entreprises à s'alimenter de plus en plus en informations. L'avènement des TIC générera alors des opportunités pour les entreprises ainsi qu'à tous les acteurs économiques mais également de nouveaux risques informationnels autrefois inexistant⁴ (Masse et Thibault 2001). C'est dans ce contexte qu'évolue aujourd'hui la notion d'intelligence économique

L'évolution rapide de cette dernière nous amène à nous interroger sur son origine, les raisons de son développement au sein des organisations, sa nature et son rôle dans la prise de décision, sur les relations qui lient « information »- « connaissance »- « prise de décision » et action.

La question est de savoir Comment optimiser la qualité de l'information et le processus de décision afin de créer de la valeur.

Notre problématique de recherche est de s'interroger sur la place qu'occupe l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise en l'occurrence dans l'entreprise algérienne.

Notre travail portera donc essentiellement sur l'apport de l'intelligence économique au sein des entreprises. L'enjeu pour nous est d'abord, de comprendre une situation de management originale.

Nous aborderons ensuite la question de pratique de l'intelligence économique dans différents pays et de la pratique de cette démarche dans l'entreprise algérienne. Nous essayerons d'analyser alors les retombées d'une démarche d'intelligence économique dans l'entreprise algérienne.

Dans un monde où l'information et la connaissance sont des ingrédients primordiaux de la compétitivité, tout pays pratiquant l'intelligence économique, se doit d'aider ses entreprises à prendre de l'avance. L'Algérie consciente des enjeux de cette nouvelle donne est appelée à intégrer ce nouvel outil dans sa stratégie de développement pour une meilleure

⁴ L'évolution récente de l'informatique augmentant les capacités de stockage d'informations et la banalisation d'Internet permettant un accès facilité à des bases de connaissance ne cessent de faire grossir la part de l'immatériel dans l'économie. En 2012, sur les 10 premières capitalisations boursières mondiales, trois concernent directement la gestion informationnelle (Apple, Microsoft et IBM), ces acteurs sont pourtant relativement récents par rapport à leurs homologues de secteurs plus traditionnels (Banque, Pétrochimie ou grande distribution) (Harriet Loic 2014)

croissance économique lui offrant l'opportunité d'un développement durable. C'est dans cette optique que notre travail de recherche s'appuiera sur deux hypothèses à savoir :

H1- L'intelligence économique est « un nouveau » mode de management fondé sur la gestion optimale de l'information qui pourrait s'avérer être une précieuse donnée et un facteur structurant l'organisation.

H2- Si le processus d'intelligence économique est à terme indissociable de la performance, son intégration au management des entreprises algériennes, à l'aune du contexte économique actuel, pourrait les mettre au diapason du développement. Cependant, son niveau de formalisation apparaîtrait comme élément déterminant de l'étendue de son apport.

L'objectif que nous poursuivons est de vérifier l'impact de l'information sur le management de l'entreprise en soutenant que l'intelligence économique est un levier d'amélioration de l'information de l'entreprise. C'est ce que nous allons rechercher en recourant :

-A la théorie de l'agence qui intègre le paramètre informationnel dans le cadre des relations entre agents économiques révélant une asymétrie en termes de détention d'information stratégique ;

-A la théorie évolutionniste de la firme et a la théorie basée sur les ressources comme cadre de référence, de façon a tirer avantage des contributions pertinentes pour une interprétation multidimensionnelle du concept d'intelligence économique ;

-A la théorie systémique pour une représentation du système d'intelligence économique en tant qu'ensemble multifonctionnel complexe.

-Méthodologie :

Du point de vue des entreprises, le monde de l'information a bien changé ces dernières années. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à prendre conscience de la dimension stratégique de l'information. Ainsi, il y a encore quelques années, lorsqu'il était question de gestion de l'information en entreprise, il était alors fait davantage référence à la chaîne documentaire. Or, dans la dimension stratégique des entreprises, les métiers de l'information-documentation ont été repensés vers une culture du renseignement. Sont alors apparus des métiers tels que veilleur, chargé de l'information, consultant en organisation de système d'information...

L'objectif de notre recherche est de mieux clarifier le concept d'intelligence économique, en faisant état de la littérature actuelle sur ce sujet. Ce concept, bien qu'ancien,

comme nous le verrons par la suite, est aujourd'hui d'une actualité tel, qu'il préoccupe aussi bien les entreprises, les organisations que les Etats et instances supranationales.

Le développement relativement récent du concept d'intelligence économique semble tenir principalement à la transformation de l'environnement des entreprises depuis l'après-guerre. Elle constitue une réponse à leur besoin de maîtrise de l'environnement en détectant ses menaces et ses opportunités afin de développer un avantage concurrentiel⁵.

En premier lieu, nous proposerons notre point de vue sur l'évolution du concept, de la surveillance de l'environnement de l'entreprise vers des formes plus formalisées, plus globales, plus offensives et plus intégrées dans le processus de prise de décision. A ce titre nous considérons l'intelligence économique comme un ensemble multidimensionnel complexe dont la veille constitue le dispositif technique de recherche et de traitement de l'information. La plupart des auteurs s'accorde sur l'impact positif d'une démarche d'intelligence économique sur la performance des entreprises. Ainsi, la nécessité de développer la compétitivité, par l'innovation notamment, et de sauvegarder la viabilité des entreprises dans un environnement concurrentiel, pourrait se réaliser en déployant un dispositif de collecte, de traitement, de protection de l'information et d'influence (Larivet 2009).

Les entreprises algériennes ayant la volonté de développer leur compétitivité notamment dans un environnement concurrentiel complexe et incertain s'inscrivent de plus en plus dans la perspective d'une démarche d'amélioration de leurs stratégies. En dépit de la reconnaissance des opportunités qu'offre une démarche d'intelligence économique, nous envisagerons en second lieu, notre étude empirique sur les pratiques de la démarche managériale des entreprises algériennes. Nous emprunterons à cet effet, une approche institutionnelle justifiant les ambitions des pouvoirs publics algériens à assoir une politique d'intelligence économique pour accompagner les acteurs économiques publics et/ou privés et l'articuler avec une approche par les acteurs économiques à travers deux études de cas, en élaborant un guide d'entretien destiné à un échantillon d'entreprises algériennes ayant déjà accumulé une certaine expérience dans les pratiques managériales modernes permettant d'avoir des aptitudes d'intégrer une démarche d'intelligence économique.

Pour étayer notre raisonnement, nous avons opté pour une démarche exploratoire de type qualitatif en élaborant un guide d'entretien destiné à deux types d'entreprises aux statuts juridiques différents à savoir :

⁵ De la Robertie C, Lebrument N, capacités d'absorption et gestion de crise : les pratiques d'intelligence économique des PME, les cahiers de sécurité, n° 10, octobre 2009, p260

- L'Entreprise Nationale de Production Pharmaceutique/SAIDAL (Groupe SAIDAL) : créée en avril 1982 à la suite de la restructuration de la pharmacie centrale algérienne (PCA). L'entreprise SAIDAL a pour mission de développer et de fabriquer une gamme importante de produits pharmaceutiques à usages humains et vétérinaires, elle est considérée comme une entreprise emblématique, très compétitive et occupe une place incontournable dans le secteur pharmaceutique algérien.
- Le groupe privé CEVITAL (filiale CEVITAL AGRO) créé en 1998, conçoit des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs grâce à son savoir faire, ainsi qu'à ses installations performantes. Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre. Elle est leader du secteur agroalimentaire en Algérie et possède le plus grand complexe privé.

Nous ferons alors une analyse de l'existant puis nous essayerons de proposer un dispositif d'intelligence économique conçu comme processus de création de connaissances dans l'entreprise afin d'élaborer un cadre méthodologique général qui pourrait permettre aux entreprises algériennes de structurer leur processus d'intelligence économique.

-Structure d'exposition

La thèse est structurée en deux parties, une partie théorique scindée en deux chapitres et une partie empirique en trois chapitres. La première partie traitera des fondements théoriques et conceptuels de l'intelligence économique. Dans un premier chapitre qui mettra en relief la nécessité de définir le concept d'intelligence économique, son origine et son évolution. Nous présenterons dans ce sens, les premières prémises de l'apparition de l'activité de l'intelligence économique dans l'entreprise, une activité considérée comme inéluctable et nécessaire pour les entreprises face à un environnement en incessante évolution. La relation qu'entretient le concept d'intelligence économique à travers les différents courants théoriques avec le management vient renforcer l'importance de ce concept dans le quotidien économique des entreprises.

Le deuxième chapitre traitera de la question de la transformation de l'information en connaissance en distinguant ces deux concepts. De ce fait, nous aborderons une nouvelle notion, celle considérée comme fondamentale pour soutenir les problèmes décisionnels de

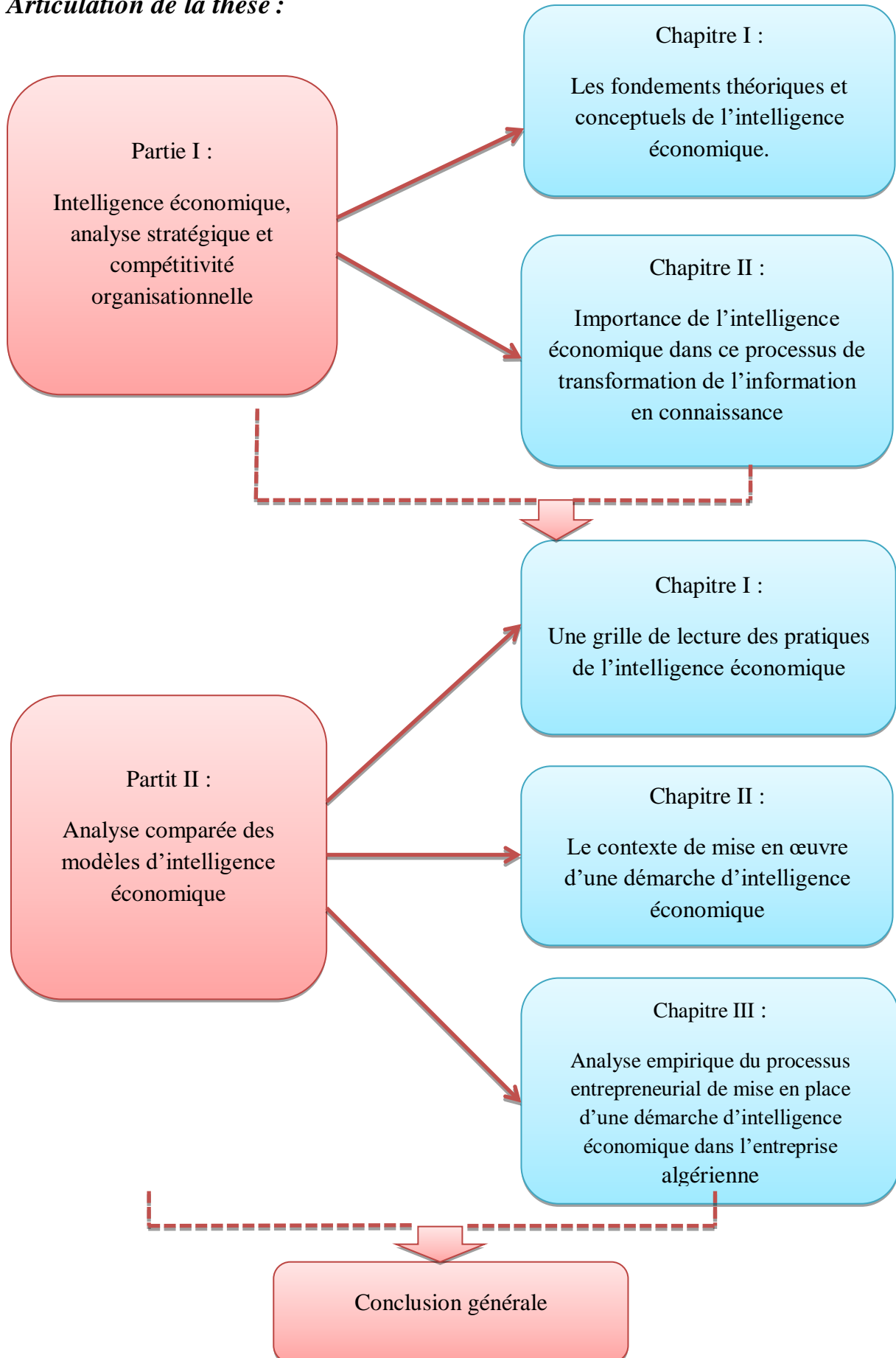
l'entreprise. Nous tenterons de montrer que le déploiement d'une démarche d'intelligence économique prend tout d'abord racine dans les pratiques de management de l'information, qui viennent éclairer l'intelligence économique sur les besoins informationnels et stratégiques de l'entreprise.

Dans le cadre de la deuxième partie de cette thèse, nous évoquerons les pratiques de la démarche d'intelligence économique dans différents pays. Dans un premier chapitre nous présentons une grille de lecture des pratiques d'intelligence économique dans les pays anglo-saxons à travers l'exemple des USA, puis le modèle japonais et enfin nous expliquerons le modèle français pour pouvoir tirer des leçons sur les méthodes d'applicabilité de l'intelligence économique en Algérie. Dans le deuxième chapitre un intérêt est accordé au contexte de la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique. Ce chapitre traitera de la conception stratégique et technique du dispositif d'intelligence économique, nous évoquerons d'une manière non exhaustive les variables impactant le développement de la pratique d'intelligence économique et nous ferons alors le lien voir son impact sur le management de l'entreprise plus particulièrement sur sa performance et nous terminerons par présenter le cadre général de la mise en œuvre de cette démarche.

Quant au troisième chapitre, il sera consacré à notre étude empirique en essayant d'analyser l'applicabilité d'une démarche d'intelligence économique dans les entreprises algériennes. Il s'agira de présenter notre méthodologie de recherche quant au choix de notre cas empirique. Nous proposerons de faire appel à deux approches, l'une institutionnelle qui développera l'interface institution / entreprise au travers d'une politique de pilotage par l'intelligence économique et une autre approche, nous la consacrerons aux acteurs économiques en choisissant d'étudier deux cas d'entreprises algériennes, il s'agira de SAIDAL et de CEVITAL.

Nous terminerons ce travail en rappelant les résultats obtenus et en présentant nos perspectives de recherche en vue d'améliorer ceux qui nous semblent peu satisfaisants.

Articulation de la thèse :



Partie I

*Intelligence économique, analyse stratégique et
compétitivité organisationnelle*

Introduction de la partie I

L'information est désormais au cœur de notre économie traduisant un besoin d'adaptation de la part des organisations. Cette préoccupation constante conjuguée à l'accroissement des échanges informationnels trouve un écho managérial depuis une vingtaine d'années, au travers de l'idée d'intelligence économique. Démarche transversale fondée sur des pratiques de veille qui lui préexistaient, l'intelligence économique naît d'une nécessité de rationaliser les flux d'informations stratégiques au sein de l'entreprise, c'est-à-dire de les organiser selon des principes rationnels afin de les rendre plus efficaces et moins coûteux pour l'organisation.¹

Quelles que soient les divergences et particularités relatives aux moyens et aux objectifs assignés en entreprise à l'intelligence économique, la finalité avérée de celle-ci fait consensus : elle vise à obtenir les prises de décisions stratégiques vectrices d'un avantage concurrentiel soutenable et durable pour les entreprises (Lévet et Paturol 1996, Larivet, 2004).

L'entrée dans la société de la connaissance représente, aujourd'hui, une submersion dans un flot d'informations. Les organisations sont presque saturées par le volume et la banalisation des technologies informationnelles induisant ainsi des changements structurels mais également une amplification de la complexité de l'environnement. Le besoin de maîtriser l'information devient alors un enjeu majeur.

Par ailleurs, les rapports au temps et à l'espace sont modifiés dans un cadre d'instantanéité et de rétrécissement. Les relations entre parties prenantes évoluent et tendent à se complexifier. L'exemple de la coopétition (Salvetat et Le Roy, 2007) est révélateur de ces phénomènes traduisant un assemblage entre les idées de compétition et de coopération visant une alliance opportuniste avec les uns ou les concurrents. Ces éléments nécessitent une nouvelle grille de lecture que propose l'intelligence économique en centrant son analyse sur les flux informationnels.

Le concept d'intelligence économique connaît dans la littérature un grand nombre de définitions qui tentent à la fois de traduire un certain nombre de concepts anglo-saxons tout en essayant de concentrer un maximum de fonctions informationnelles.

¹ P. Fennies N.Lebrument, une approche pour la valorisation des pratiques d'intelligence économique dans les supply chain des PME in travaux de recherches menés par IUP management et gestion des entreprises, 2008, p 5

L'ambition de cette première partie est d'approfondir le cadre conceptuel de l'intelligence économique en se basant sur ses définitions fonctionnelles afin d'identifier ses pratiques par les acteurs organisationnels pour tenter de leur dessiner un contour dépassant l'énumération d'actions informationnelles. Il s'agit ici d'identifier un objet d'intelligence économique pour compléter et dépasser l'approche francophone classique. Finalement, la question posée est simple: savoir si l'intelligence économique, dans sa volonté globale de pilotage des flux informationnels, peut trouver des fondements pratiques et théoriques.

L'intérêt de la revue de littérature est de proposer un approfondissement théorique de l'intelligence économique fondé sur l'expérience des auteurs dans une perspective d'enrichissement conceptuel. Il s'agit par ailleurs d'offrir aux lecteurs et praticiens une meilleure compréhension des pratiques informationnelles et des indications relatives à une implication dans la mise en œuvre de l'intelligence économique. Cette partie comporte deux chapitres ; le premier présente les travaux académiques avec une volonté d'exposer également une revue de littérature sur la genèse et l'évolution du concept d'intelligence économique.

Nous ferons une présentation des différents aspects de définition de l'intelligence économique sur deux grands axes permettant de structurer l'état de l'art. D'abord, il s'agit de nous intéresser aux définitions fonctionnelles de l'intelligence économique issues particulièrement de la pratique. Une telle démonstration présentera ensuite une approche conceptuelle et matérielle combinant à la fois son objet et sa finalité.

L'approche fonctionnelle de l'intelligence économique constituera donc le premier développement de cet état de l'art dans un premier chapitre intitulé **les fondements théoriques et conceptuels de l'intelligence économique**. Le deuxième chapitre s'attardera sur la présentation des outils ayant trait à la pratique d'intelligence économique, en ayant pour ambition de proposer un certain nombre d'analyses permettant aux organisations de maîtriser l'information; il portera sur l'**Importance de l'intelligence économique dans le processus de transformation de l'information en connaissance**.

Chapitre I

*Les fondements théoriques et conceptuels de
l'intelligence économique*

Introduction

Depuis le début des années 90, l'environnement des entreprises a connu de profonds changements sous la triple influence de la révolution de l'information, des mutations géopolitiques et de l'intensité concurrentielle.

Des lors, la croissance et la survie d'une entreprise dépendent de sa capacité d'adapter sa stratégie et ses structures à l'évolution de l'environnement, ce qui requiert une maîtrise des informations, et plus précisément, des connaissances sur l'environnement actuel et futur. En conséquence, l'entreprise doit, pour survivre, développer une certaine habilité à déployer ses ressources et capacités informationnelles pour les transformer en compréhension et discernement et utiliser cette connaissance en initiatives et actions qui lui permettent de s'adapter aux changements de son environnement.

De ce fait, l'entreprise, devrait se mettre à l'écoute permanente des mutations de l'environnement dans lequel elle opère et se doter d'une lecture rationnelle et anticipative des événements liés à ses activités afin d'ajuster au mieux ses actions. C'est ainsi qu'émerge le concept d'intelligence économique comme l'un des moyens d'écoute aux évolutions de l'environnement en formulant des réponses à travers la conversion de l'information en une prise de décision.

Les transformations sont telles que diriger une entreprise est devenu un défi permanent. La maîtrise de la connaissance stratégique qui conditionne désormais la réussite économique et plus généralement la pérennité et le développement de l'entreprise, est le sens même de l'intelligence économique, laquelle consiste en « la maîtrise et la protection de l'information stratégique utiles aux secteurs économiques »¹.

L'intelligence économique, assimilée à la recherche et à l'exploitation de l'information dans une vision économique existe depuis longtemps. Elle a souvent été liée aux explorations, au commerce et aux informations ramenées par les explorateurs. Puis elle a été associée à une simple pratique de veille, or que l'intelligence économique se compose en réalité de trois pratiques distinctes : la maîtrise du cycle de l'information, la protection du patrimoine informationnel et l'influence.

Ce chapitre est structuré en trois sections : la première section sera consacrée à présenter l'émergence de l'intelligence économique ainsi que sa genèse, la seconde section aura pour objet de dresser les différentes définitions de l'intelligence économique ainsi que

¹DELBECQUE.Eric, Les politiques d'intelligence économique, Ed que sais-je, paris, 2008, p3

ses composantes et ses fonctionnalités. Quant à la troisième et dernière section du chapitre elle fera référence à une suggestion de corpus théorique de l'intelligence économique en corrélation avec notre problématique de recherche.

Section 1 : Genèse et évolution de l'intelligence économique

Cette section sera consacrée à retracer les origines de l'intelligence économique ainsi que son évolution en passant en revue le contexte dans lequel elle s'est développée, à savoir l'intensité concurrentielle ainsi que la complexité et l'incertitude que connaissent les entreprises.

1- Surveillance de l'environnement

L'importance de l'environnement et son appréhension dans le management stratégique des entreprises s'est constamment affirmée au fil de l'évolution des sciences de gestion. Le concept d'environnement fait l'objet de nombreux débats notamment en termes d'approche stratégique quant à sa définition et son statut; débats qui rejaillissent sur sa relation avec l'organisation. Le statut accordé à l'environnement dépendant de la vision développée de l'organisation.

En effet, dès la fin des années 1960 s'est posé le problème de surveillance de l'environnement de l'entreprise dans la littérature américaine de management stratégique.

Le terme de surveillance de l'environnement est apparu pour la première fois dans la littérature Anglo-Saxonne en 1967 sous le vocable de Scanning. L'un des pionniers en la matière est sans doute Aguilar qui, dans le cadre d'une thèse à la Graduate School of Business à l'université de Harvard, présente en 1966 une étude sur la façon dont le top management acquiert de l'information pertinente sur les événements externes à l'entreprise afin de la guider dans ses orientations futures. Dans son livre de référence « Scanning the Business Environment » en 1967, l'auteur a utilisé la métaphore du radar pour expliquer que la firme doit disposer d'un système de balayage pour évaluer son environnement.

Les travaux d'Ansoff constituent une deuxième contribution essentielle dans l'évolution du concept de surveillance de l'environnement. Dans son article intitulé « Managing strategic Surprise by response to weak signals » apparu en 1975, Ansoff a mis l'accent sur le concept de surprise stratégique, changements soudains, urgents dans les perspectives de l'environnement; il a proposé comme solution la mise en place d'un système d'action total en insistant sur l'importance du rôle de repérage des signaux faibles de la surveillance de l'environnement.

L'environnement des organisations est caractérisé par l'instabilité et la complexité, ce qui crée de l'incertitude. Nous nous interrogerons dès lors sur les moyens de dissiper l'incertitude dans la prise de décisions stratégiques et/ou opérationnelles. Seul un système de veille performant est en mesure d'apporter les réponses à ces questions et surtout de pallier à la pénurie de l'information stratégique utile pour les entreprises.

1-1 Instabilité et complexité de l'environnement :

La complexité en sciences de gestion renvoie souvent à la relation entre l'entreprise et son environnement, subordonnée par plusieurs interactions qui s'enchevêtrent : interactions entre l'entreprise et ses fournisseurs, l'entreprise et ses clients, l'entreprise et ses concurrents. Le manager se retrouve face à un flot d'informations à traiter et à utiliser à des fins décisionnelles

Par conséquent, connaître l'environnement devient un besoin vital pour l'entreprise. La complexité² décrit une nouvelle réalité économique : l'internationalisation, l'ouverture des frontières, le développement des technologies de l'information et de la communication sont autant de facteurs qui complexifient l'action des managers. Cette complexité pousse à la réactivité et à l'adaptabilité des entreprises aux changements; force est de constater que l'entreprise la plus compétitive devrait réussir à réagir d'une façon assez rapide aux changements de son environnement.

Collecter, stocker et traiter des données dans un but décisionnel n'est donc pas une nouveauté ; s'informer sur l'environnement est une activité ancienne et importante pour les acteurs de l'organisation amenés quotidiennement à prendre des décisions notamment face à un environnement complexe où imprévisibilité rime avec incertitude. Des lors, la surveillance de l'environnement s'est imposée comme un outil indispensable aux organisations, mais il faudrait insister sur le fait, comme le soulignait H.wilensky à la fin des années soixante, que la surveillance de l'environnement ne consiste pas en l'accumulation seulement d'informations : il s'agit de produire des connaissances à vocation opérationnelle dont la qualité dépendra des compétences d'interprétations et d'analyse. La maîtrise de l'information, notamment celle qui permet l'anticipation et l'influence, devient stratégique. En effet, l'entreprise est un système ouvert en interrelation permanente avec un environnement de plus en plus turbulent, marqué par la mondialisation et la révolution des nouvelles technologies. Cette évolution influence le processus d'acquisition d'informations et par conséquent le processus de prise de décision.

² J-L Le Moigne (1990) la définit comme « l'irréductibilité à un modèle fini »

À cet effet, nous tenterons de décrire ce qu'est la réalité informationnelle des managers dans les entreprises ; nous distinguerons trois niveaux dans la gestion de l'information :

- Celui de l'accès à l'information ;
- Celui du traitement de l'information pertinente et donc de son interprétation ;
- Celui de l'intégration de cette information dans la prise de décision³

L'intelligence économique utilise un modèle d'exploitation fonctionnel appelé cycle de renseignement ou de l'information ; ce modèle empirique issu du renseignement militaire, décrit à la fois le processus d'acquisition et d'exploitation de l'information ainsi que l'organisation qui le met en œuvre.

Le principe essentiel du cycle de l'information repose sur le postulat que toute information collectée doit être exploitée avant d'être diffusée aux décideurs sous forme de connaissance opérationnelle ou élément d'aide à la décision.

Dans les années 90, les arguments développés pour la mise en place d'un système d'intelligence économique dans les entreprises faisaient appel au bon sens des entrepreneurs, en rappelant l'objectif commun, celui de la survie de l'entreprise. Les objectifs dessinés répondaient à un besoin de gestion de l'information, mais aussi à celui de son exploitation pour ne pas mettre la pérennité de l'entreprise en danger.

Les raisons pour lesquelles les entreprises sont amenées à pratiquer la surveillance de leur environnement sont dues principalement à la nature et à l'évolution de l'environnement à partir de l'après guerre.

Les changements de l'environnement économique, commencèrent à être ressentis et la conception de l'entreprise changea radicalement, elle devient ouverte et en interaction avec son environnement.

La mondialisation et la montée des technologies de l'information et de la communication (TIC) sont les causes directes de l'instabilité et de la complexité croissante de l'environnement, en imposant de nouvelles règles du jeu.

L'accès à l'information n'est plus aujourd'hui un problème en soi, en revanche, c'est le processus de transformation de l'information en connaissance qui est au cœur des problèmes de management. En effet, la ressource rare n'est pas l'information mais la capacité à la traiter ; l'information n'a vraiment de valeur que si celui qui la reçoit est en mesure de lui donner un sens et la transformer en savoir lui procurant ainsi un pouvoir d'action.

³Bellier.Sandra, L'anticipation, l'éternel mirage du mangement, Ed Vuibert, Paris, 2003, P15

Plus le rythme d'obsolescence du savoir marginal est rapide, plus grande est l'influence potentielle de ceux qui la produisent, en conséquence de ceux qui la transmettent⁴.

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a entraîné une transformation du rôle économique de l'information, celle-ci semble devenir un élément clé dans le management des affaires. Les TIC facilitent la diffusion de l'information.

En effet, les évolutions technologiques ont profondément marqué notre environnement, de nombreux outils viennent ainsi pour structurer l'espace informationnel : les moteurs de recherche, les agents intelligents. Au paravent, les technologies de l'information et de communication avaient pour intérêt de repérer, de classer, de trier les informations pour qu'elles deviennent accessibles. Aujourd'hui, les TIC se rapprochent plutôt des nouveaux modes de pensées ainsi que l'essentiel des problématiques décisionnelles.

1-2 Incertitude et anticipation

L'appréhension de l'avenir en tant qu'attitude est en effet présente, au moins implicitement, dans tout processus de décision. Ainsi l'anticipation entendue au sens large comme toute réflexion sur l'avenir, se révèle indissociable de l'action de la prospective. Si le futur est un domaine d'action, la prospective est néanmoins un domaine de représentation.

Dans ce sens, l'intelligence économique est prospective, elle est une recherche, un processus d'innovation et non seulement une étude comme l'est la rétrospective.

L'avenir apparaît donc comme un objet en construction, et l'objectif de l'intelligence économique n'est pas seulement de voir loin mais aussi de voir large et d'analyser en profondeur, ce qui justifie une approche pluridisciplinaire s'appuyant sur de larges réseaux de compétences permettant de synthétiser des prévisions partielles que peuvent révéler des systèmes de veille entre autres.

La définition de la veille stratégique met justement l'accent sur l'anticipation et la détection des changements et notamment d'éventuelles ruptures ou discontinuités qui pourraient survenir dans l'environnement pertinent de l'entreprise. Rappelons que Aguilar (1967) avait comparé l'Environmental Scanning de l'entreprise au radar du navire .

Il s'agit d'informations ayant elles-mêmes un caractère anticipatif : elles doivent fournir des éclairages sur le futur et non pas sur le passé ou le présent. Plus spécifiquement, elles doivent constituer des manifestations précoces d'éventuelles ruptures (ou discontinuités). C'est dans ce contexte que Ansoff a utilisé l'expression Weak Signal (signal faible) en

⁴ Bellier.Sandra, op cit, p19

(1975) probablement par analogie avec ce que l'on connaît dans le domaine de la radio et des radars.

L'intelligence économique relève non seulement de la pré-activité qui consiste à se préparer à des changements attendus mais aussi de la pro activité, attitude par la quelle l'organisation⁵ cherche à transformer son environnement; autant d'attitudes vis-à-vis de l'avenir cherchant d'une part à le déduire et à réduire son incertitude, d'autre part, à le construire.

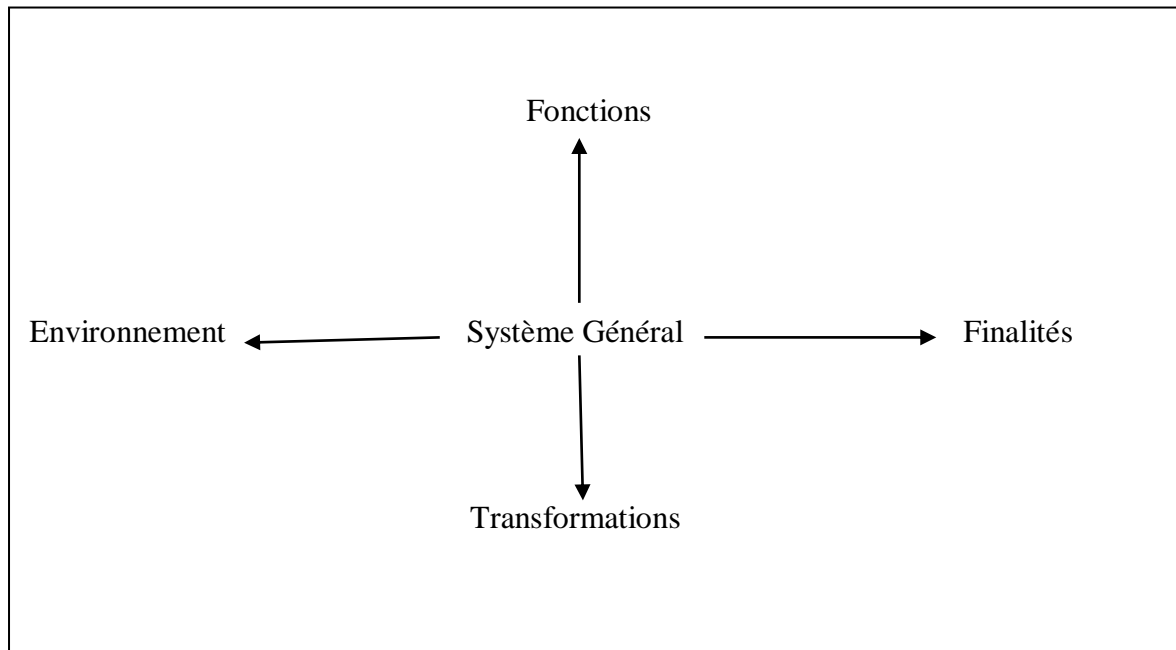
2- Genèse et évolution de l'intelligence économique

Des études sur ses origines montrent que l'intelligence économique relève d'une construction complexe. L'émergence du concept et sa compréhension font appel à de multiples champs scientifiques. L'intelligence économique a été l'aboutissement de réflexions et de pratiques issues de la surveillance de l'environnement, de la veille technologique et de la veille stratégique.

La notion d'intelligence économique est apparue au lendemain de la deuxième guerre mondiale. La représentation de l'entreprise change, elle devient un système ouvert en interaction avec son environnement. En effet, une entreprise est par nature un système complexe. Le Moigne, 1999, décrit un système comme étant « un objet qui, dans un environnement, muni de finalités, réalise une activité et voit sa structure évoluer au cours du temps, sans perdre son identité propre » voire (figure 1)

⁵ L'organisation est vue comme un ensemble plus au moins structuré d'acteurs en interaction au sein d'un processus

Figure 1 : Modèle canonique du système général



Source : Le Moigne J-L, la théorie du système général, Ed PUF, 1999, p19

L'approche systémique permet de contribuer à la modélisation et l'analyse de création de valeurs, en isolant le système sans perdre ses relations avec son environnement.

La société de consommation est en pleine expansion et le marketing prend de plus en plus une place importante ; le besoin d'information pour satisfaire la multiplication des exigences des clients et répondre à l'intensité concurrentielle, expliquent la naissance des cellules de compétitive intelligence aux Etats-Unis dans les années 50, d'après nos lectures, la notion d'intelligence économique aurait évolué à partir de cette date.

2-1 De l'information à la veille :

A partir de 1940, la place de l'information dans les sociétés change ; elle devient progressivement le moteur de l'ensemble du développement, notamment technologique et économique.

Les Etats-Unis furent le premier pays à prendre véritablement conscience de la place de l'information dans le développement économique et social et même de son caractère stratégique dans la course des nations à la suprématie mondiale.

Des 1945, le gouvernement fédéral américain élaborait et concrétisait une stratégie de stimulation de l'innovation et de la recherche visant la diffusion auprès de l'ensemble de la

communauté scientifique et des acteurs économiques de « l'information scientifique et technique, (L'IST) ». A l'époque, les préoccupations politiques s'avéraient bien évidemment centrales puisqu'il s'agissait notamment de préserver une supériorité technologique sur l'URSS, en particulier dans les domaines nucléaire et spatial.

En 1950, le gouvernement américain créa la National Science Fondation (NSF) pour permettre la circulation fluide de l'information entre les chercheurs.

En 1958, le Clear In house Département of Commerce devint l'organisme central de recueil et de diffusion des rapports de recherche américains.

En 1963, le rapport Weinberg, considère que l'information constitue la clé de voute de l'édifice scientifique et du progrès technologique, le rapport préconisait la construction d'un réseau national d'information.

Entre 1960 et 1975, l'accroissement des capacités de traitement et de mémorisation des ordinateurs joints aux progrès de la micro informatique, accélère l'intégration des systèmes d'information⁶.

Le gouvernement américain estima qu'il lui appartenait de dispenser l'IST aux acteurs privés pour l'élaboration et la diffusion du contenu. La logique de cette approche était de construire une collaboration étroite entre le public et le privé, de trouver les moyens pour que l'intérêt national rejoigne l'intérêt particulier des entreprises⁷; l'information scientifique et technique ne fut donc produite par l'Etat qu'en cas de défaillance du marché.

L'ouverture des économies, les chocs pétroliers des années 70 ainsi que l'évolution des politiques industrielles, rendirent encore le rôle de l'information dans la compétitivité économique plus crucial.

En effet, abordée traditionnellement sous l'angle de la compétitivité coût et prix ne suffisait plus désormais pour traiter la question de la performance économique. La compétitivité hors prix devient une préoccupation centrale, celle-ci renvoi aux exigences auxquelles doivent satisfaire les entreprises; dans ce cadre, la capacité à recueillir et traiter l'information apparut alors comme un facteur décisif de la compétitivité.

⁶ On entend par système d'information, une architecture physique composée pour l'essentiel d'un réseau informatique et d'un réseau de communication. La définition englobe également les logiciels permettant d'organiser et de consulter les données sur un terminal et l'ensemble des informations diffusées et contenues en mémoire.

Pour Reix (2006), « un système d'information est un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer (saisir et restituer) des informations dans les organisations.

⁷ La coopération de l'Etat et des entreprises prit deux formes : la première consistait en la réalisation de contrats entre des entités publiques et des organismes privés et la seconde était constituait par des subventions à des firmes œuvrant dans les technologies de pointe.

Cette période est caractérisée par l'émergence de la notion de veille et de son vocabulaire, notamment, en tenant compte de la définition que l'AFNOR 1998 accorde à la veille pour une organisation donnée, comme étant une activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commerciale etc, pour anticiper les évolutions.

Il s'agit donc d'orienter les activités de surveillance et de pousser l'analyse de l'environnement vers des domaines technologiques, techniques et scientifiques.

Selon F. Jakobiak (1992), le rôle fondamental de la veille est de permettre aux entreprises une meilleure planification stratégique et un support indispensable dans la prise de décision à moyen et long terme, dont une des retombées principales peut être l'identification immédiate des concurrents potentiels et futurs.

En effet, les entreprises étant constamment poussées par une concurrence intense, l'information a pris une valeur si importante que savoir l'utiliser avec pertinence devient un gage de réussite. C'est ce que l'on appelle la veille stratégique, terme générique qui englobe les notions de veille technologique, commerciale, financière ou industrielle...

En bref, les entreprises ont besoin de connaître les informations sur leurs marchés, leurs concurrents, l'évolution des techniques et leurs clients afin de les intégrer dans leur processus de décision.

2-2 Des systèmes de veille à la veille stratégique :

A partir des années 80, la dimension stratégique de la veille commence à se préciser avec les travaux de M. Porter qui présente les cinq forces concurrentielles. Par la suite d'autres auteurs comme W.L. Sammon et al (1984) vont présenter la distinction entre la veille (environmental scanning) et l'analyse des concurrents (competitor intelligence), puis en 1985, BG James rassemble sous le concept (business intelligence) trois activités principales qui sont la « competitive intelligence » qui s'intéresse aux concurrents de l'entreprise, la « market intelligence » qui se focalise sur les marchés et « l'environnemental intelligence » qui surveille les autres environnements (social, politique, économique, technologique,...) de l'entreprise.

L'année 1986 a connu la création de la SCIP (society of competitive intelligence professionals), qui considérait la competitive intelligence comme « un programme systématique et éthique pour récolter, analyser et gérer les informations externes et internes qui peuvent affecter les projets, décisions et opérations de l'entreprise » ; l'organisation peut

alors être décomposée en différentes strates décisionnelles pour mieux identifier et traiter ses besoins en information.

La veille stratégique permet à l'entreprise d'être beaucoup plus précise sur ses prises de décisions ; elle a une fonction de positionnement par rapport à l'environnement concurrentiel. C'est un processus informationnel, allant de la recherche pro-active des informations jusqu'à leur interprétation et leur utilisation. Son objectif consiste à surveiller et à anticiper l'évolution de l'environnement, présent et potentiel (clients, concurrents, fournisseurs, pouvoirs publics, etc.), d'une entreprise. Plus précisément, la veille stratégique cherche à créer du sens à partir de la détection et de l'exploitation des signaux faibles, également appelés signes d'alerte précoces, captés sur l'environnement. Son objectif est de créer des opportunités et réduire les risques et l'incertitude afin que l'entreprise puisse agir rapidement, au bon moment et de manière appropriée à la situation. La veille stratégique est définie comme le processus collectif et continu, par lequel un groupe d'individus traque de façon volontariste et utilise des informations à caractère anticipatif, concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement de l'entreprise⁸

On a longtemps utilisé le terme de veille stratégique de façon générique pour désigner l'intelligence économique, or il s'agit au fait d'un aspect particulier de cette activité.

Nous pouvons aussi noter qu'à partir de la fin des années 80, les conceptions de veille et de veille stratégique semblent être acceptées et généralisées.

2-3 L'avènement de l'intelligence économique :

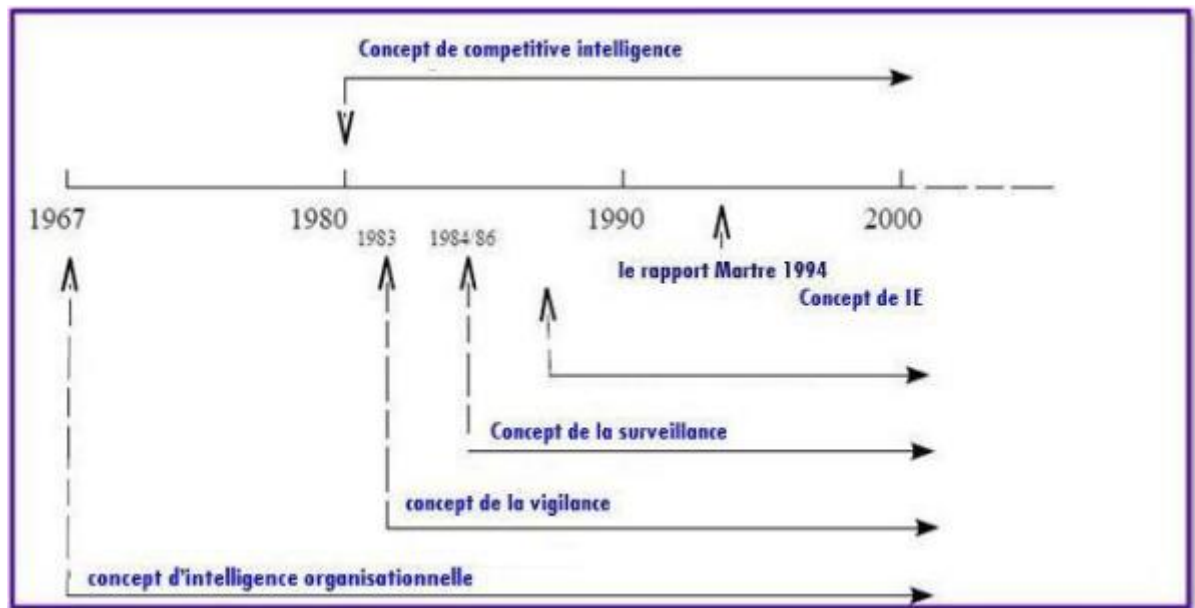
Depuis le début des années 90, l'intelligence économique vient s'imposer comme une pratique légitime de management, comme un mode auquel correspond un marché avec des offreurs, des produits, des contrôleurs, des spécialistes internes et externes aux entreprises.

C'est dans la surveillance, au sens militaire du terme, que l'intelligence économique trouve ses origines. La surveillance est définie comme ce qui permet d'éviter la surprise, d'assurer la défense de l'Etat, et de neutraliser l'ennemi. Elle est devenue, au fil du temps, une pratique courante et légitime des Etats.

A partir du début des années 90, on assiste dans la communauté francophone à l'émergence d'une expression nouvelle celle de l'intelligence économique comme l'illustre la figure suivante.

⁸ Lesca. Humbert, Revue des sciences de gestion, n° 203, septembre 2003, p56

Figure n° 2 : L'évolution des terminologies de l'intelligence économique



Source : Cohen.C, La surveillance de l'environnement, la VS et IS des concepts différents mais complémentaires, WP n° 598,2000, p 46

Des changements d'ordre politique et économique (plusieurs associations de professionnels en intelligence économique et cabinets de consultants spécialisés ont été créés) se sont accompagnés d'une révolution technologique basée sur des innovations techniques dont l'objectif était la compression du temps et de l'espace. Ces technologies ont constitué un axe d'avantages concurrentiels ; de là, tous les éléments pour créer un marché de l'intelligence économique se sont réunis : une réglementation de l'activité, des spécialistes, des technologies performantes et surtout des clients.

Dès 1992 C. Harbulot propose l'expression intelligence économique pour englober « toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel : veille, protection, manipulation de l'information, influence », à partir de cette année, la veille va faire place à l'intelligence économique

Dans une optique similaire à celle d'Harbulot, Bernhardt, en 1993, définit l'intelligence économique « comme l'adaptation et l'application des principes et pratiques modernes des renseignements aux stratégies concernées dans la création d'un avantage compétitif dans chaque secteur d'affaires dans lesquels l'entreprise entre en compétition ».

L'intelligence économique naît d'une nécessité de rationaliser les flux d'informations stratégiques au sein de l'entreprise, c'est-à-dire de les organiser selon des principes rationnels

afin de les rendre plus efficaces et moins coûteux pour l'organisation ; elle vise à soutenir les prises de décisions stratégiques vectrices d'un avantage concurrentiel soutenable et durable pour les entreprises (Levet et Paturel, 1996 ; Larivet, 2004 ; Salvetat, 2007 ; De La Robertie & Lebrument, 2008).

Démarche transversale fondée sur des pratiques de veille qui lui préexistaient, L'intelligence économique s'inscrit dans un processus complexe de collecte, de traitement, et de diffusion de l'information stratégique en vue de la création de nouvelles connaissances utiles pour la prise de décision. La complexité de cette démarche tient au fait qu'elle s'appuie sur des capacités cognitives collectives et mobilise un ensemble d'outils et de procédures en vue de transformer l'information en connaissance actionnable.

Le rapport Martre va ajouter à la conception de l'intelligence économique, l'intégration de différents niveaux d'activités allant de l'échelle des entreprises à celle de la nation en passant par différentes considérations intermédiaires dont celle de la région.

Section 2: Intelligence économique : concepts et définitions

Nous commencerons par présenter l'intelligence économique à travers ses différentes définitions, son origine, sa genèse ainsi que son évolution, en mentionnant son importance croissante dans les organisations.

1- Définitions de l'intelligence économique :

Pour traiter utilement des questions liées à l'intelligence économique, en particulier la mesure de l'impact managérial du dispositif mis en place, il est nécessaire d'avoir une connaissance du concept.

Obtenir au préalable une vision nette de l'intelligence économique s'avère difficile si l'on se fonde sur les multiples définitions et la diversité des pratiques proposées par la littérature, néanmoins, cette pluralité contribue à l'acquisition d'une vision globale.

Il est généralement admis qu'un concept permet de se représenter un domaine identifié. Le concept « est une idée abstraite et générale, résultat de l'opération par laquelle l'esprit isole, de certaines réalités données dans l'expérience, un ensemble dominant et stable de caractères communs qu'on désigne ordinairement, en les généralisant par le même mot » (Morfaux, 1980).⁹

⁹ Orfaux L-M., Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines, Ed A. Colin, Paris, 1980, p56

Précisons que « le concept n'est pas seulement une aide pour percevoir, mais une façon de concevoir. Il organise la réalité en retenant les caractères distinctifs, significatifs des phénomènes (...) il prend sa signification du contexte d'où il est tiré. ».¹⁰

Le champ lexical de l'intelligence économique se nourrit des définitions dont la multiplicité témoigne de l'intérêt qui lui est accordé par les différents auteurs avec en contrepartie la difficulté de circonscrire la terminologie. Outre le foisonnement terminologique, pour éviter toute ambiguïté, préciser la signification du terme intelligence utilisé dans « Intelligence économique » s'impose. Selon différents dictionnaires de la langue française, l'intelligence est l'ensemble des fonctions mentales fondées sur la pensée, la raison, la connaissance, la compréhension et l'apprentissage.

En anglais, le mot « intelligence » prend une autre signification et est traduit en français par le mot « renseignement », lié à la collecte et à la recherche d'informations pour des organisations gouvernementales, notamment militaires. C'est « outre-Atlantique que la notion d'intelligence économique a connu ses premiers développements » (Bloch, 1996); à l'origine, il s'agissait de traduire les mots « business competitive intelligence ». Le modèle américain de l'économie et la mondialisation favorisent et amplifient le phénomène d'emprunt entre les langues et la diversité terminologique en matière d'intelligence économique. Selon Paturel et Huet (2010), à partir des années 1980, l'intelligence économique apparaît sous des termes multiples : « strategic intelligence », « business intelligence », « competitive intelligence ».

1-1 Une approche chronologique des définitions de l'intelligence économique :

Il existe plusieurs définitions de l'intelligence économique, cette pluralité qui constitue un point positif met toutefois la solidité du concept à l'épreuve.

Des auteurs estiment que « le concept est encore immature et non validé d'un point de vue scientifique. Il est en effet confus au plan théorique (définitions floues et parfois divergentes, confusion fréquente entre la veille et l'intelligence économique) et il est intuitif au plan opérationnel » selon Cansell et Oubrich (2004).

La présentation chronologique qui suit ne vise donc pas l'exhaustivité mais l'identification de régularités, de particularités, voire de singularités. Elle a pour but de cerner les différentes dimensions (politique, économique, sociale et technologique notamment) du concept d'intelligence économique.

¹⁰ Grawitz M., Méthodes des sciences sociales, Ed Dalloz, Paris, 1993, p322

Pour chaque définition, nous identifions des idées significatives en gardant à l'esprit que la démarche d'apprécier les événements du passé avec les critères plus contemporains, si elle facilite les interprétations a posteriori, comporte le risque de faire perdre de vue les conditions d'émergence.

Selon Luhn (1958), l'intelligence économique (ou business intelligence) est « tout système de communication servant à la conduite des affaires, au sens large, peut être considéré comme un système d'intelligence. La notion d'intelligence peut être définie, dans un sens général comme la capacité à appréhender les interrelations entre des faits disponibles de manière à guider l'action vers un but désiré »¹¹.

Selon Wilensky (1967), « le processus d'intelligence comprend les tâches « de la collecte, du traitement, de l'interprétation et de la communication de l'information technique et politique nécessaire au processus de décision¹² ».

Philippe Baumard (1991) propose la définition suivante. « L'Intelligence économique n'est plus seulement un art d'observation mais une pratique offensive de l'information. Son objet est de relier plusieurs domaines pour servir les objectifs tactiques et stratégiques de l'entreprise. Elle est un outil de connexion de l'entreprise¹³».

Harbulot (1992) écrit : « L'intelligence économique est la recherche et l'interprétation de l'information accessible à tous, dans un objectif de connaissance des intentions et des capacités des acteurs. Elle englobe toutes les opérations de surveillance de l'environnement concurrentiel (protection, veille, influence) et se distingue du renseignement traditionnel¹⁴».

Selon le rapport du groupe Martre dont les co-auteurs sont Christian Harbulot, Philippe Baumard, Philippe Clerc, Jean-Louis Levet, « l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions de recherche, de traitement, de diffusion et de protection de l'information utile aux différents acteurs économiques¹⁵».

Pour Besson et Possin (1996), l'intelligence économique est la « capacité d'obtenir des réponses à des questions en découvrant des intelligences entre deux ou plusieurs informations préalablement mémorisées. L'entreprise mettra au service de cette capacité, tous les moyens dont elle dispose pour saisir des opportunités et détecter des menaces ».

¹¹ Huynh.C, Mesure de l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique : le cas des entreprises innovantes, université de Rennes 1, la Bretagne thèse soutenue en 2013, p22

¹² Ibid, p23

¹³ Baumard.P, stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Ed Masson, Paris, 1991, p29

¹⁴ Harbulot.C, la machine de guerre économique, Ed Economica, Paris, 1992, p91

¹⁵ Martre.H, Intelligence économique et stratégie des entreprises, Ed la documentation française, Paris, 1994, p 167

Selon Rouach (1996), l'intelligence économique est un système de veille lié et interdépendant comprenant les veilles technologique, veille stratégique et autres veilles, veille concurrentielle, veille commerciale. Il ajoute : « L'intelligence économique est mise en œuvre par des acteurs, transmise par un réseau, s'organise en fonction d'objectifs et est utilisée par des décideurs ». Dans cette définition, l'intelligence économique va au-delà de la veille.

Pour Darasson (1997), « l'intelligence économique est une méthode d'observation et de surveillance des environnements économiques, technologiques et techniques, en vue d'une action stratégique. Elle est également une technique de gestion de l'information utile et ouverte aux entreprises et d'accès à la connaissance. Il s'agit donc d'une démarche d'échange et de partage collectif de l'information dans l'entreprise, entre les entreprises, mais aussi entre l'Etat et l'ensemble des acteurs économiques¹⁶».

Selon Daviot (1997) ,si l'on se place du côté de l'entreprise, l'intelligence économique est un « levier de développement», elle intègre « tout type d'information, financière, technique, technologique, commerciale, sociale, juridique et politique dans la prise de décision. Elle suppose une capacité d'anticipation et une maîtrise des réseaux d'informations¹⁷».

Revelli (1998) estime que « L'intelligence stratégique est un processus de collecte, traitement et diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique. Si à cette finalité on ajoute la volonté de mener des actions d'influence, il convient de parler alors d'intelligence économique¹⁸».

Guichardaz et al. (1999) rappellent que « l'intelligence économique est l'activité de surveillance de l'environnement de l'entreprise afin de collecter des informations pertinentes pour accompagner ou orienter la stratégie de l'entreprise. C'est autrement dit, un processus par lequel on transforme une quantité d'informations en un savoir pertinent et durable directement utilisable pour analyser un concurrent, sa stratégie, ses positions, ses capacités et ses intentions¹⁹ ».

Pour Bournois et Romani (2000), l'intelligence économique est une « démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissance utile à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) : ce processus d'aide à la

¹⁶ Huynh.C, op cit, p 25

¹⁷ Ibid

¹⁸ Revelli.C, Intelligence stratégique sur internet, Ed Dunod, Paris, 1998, p 18

¹⁹ Huynh.C, op cit, p 26

décision utilise des outils spécifiques, mobilise des salariés et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes²⁰.

Bellon (2002) définit l'intelligence économique comme « l'ensemble des processus organisé d'exploitation des informations externes à la firme. L'intelligence économique n'est qu'une partie de l'économie de l'information, du management des connaissances et des compétences...Elle représente un comportement stratégique fondé sur la gestion de l'information environnementale en vue de la construction ou de la consolidation d'un avantage concurrentiel durable²¹ ».

Carayon (2003) dans son rapport au Premier Ministre Français en juin 2003 indique que «l'intelligence économique n'apparaît donc pas comme une fonction parallèle aux autres métiers ou fonction de l'entreprise, mais bien comme une politique voulue par le dirigeant, portée et déclinée par tous à travers une culture partagée, une organisation moins hiérarchique, fondée sur des réseaux, des méthodes et des outils²² ».

Amos.D (2003) cité par (Huynh.C, 2013) considère « l'Intelligence Economique comme l'utilisation de l'information pour le processus décisionnel stratégique. De ce point de vue, le processus d'intelligence économique couvre deux domaines scientifiques établis : le système d'information et le processus décisionnel».

Elle constitue selon Conesa (2003) «une action dans le domaine de l'information, de l'image collective et du sens, dans un monde globalisé où une information née dans un endroit de la planète peut avoir des effets immédiats et imprévus ailleurs sur un acteur particulier²³».

Selon la définition retenue par l'Association française pour le développement de l'intelligence économique est pour l'entreprise, « l'ensemble des moyens qui, organisés en système de management par la connaissance, produit de l'information utile à la décision dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes²⁴».

A.Juillet estime que l'intelligence économique ne vise aucune forme d'espionnage, même si elle a recours à des techniques d'avant-garde pour apprendre à connaître le milieu dans lequel on va agir, identifier les partenaires avec lesquels il nous faudra entrer en concurrence, anticiper les menaces qui peuvent être mises en œuvre pour s'en protéger, et négocier avec de réelles chances de succès.

²⁰ Bournois.F, Romani.P.J, L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Ed Economica, Paris, 2000, p 19

²¹ Bellon.B, Quelques fondements de l'intelligence économique, revue d'économie industrielle, n° 98, 2002, p 56

²² Carayon.B, in rapport sur L'intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, documentation française, 2003

²³ Conesa.P, L'intelligence économique et stratégique, la revue internationale et stratégique, n° 52, 2003, p 153

²⁴ AFDIE, Modèles d'intelligence économique, Ed Economica, Paris, 2004, p 94

« L'intelligence économique se définit comme la maîtrise et la protection de l'information donnant la possibilité au chef d'entreprise d'optimiser sa décision²⁵».

Selon Besson et Possin (2006), « L'intelligence économique est un système collectif d'acquisition, de production et de transformation de l'information en connaissances utiles. Ce système vise à l'amélioration du système décisionnel, à l'exercice de l'influence, à la détection des opportunités, à la prévention des menaces et des risques, à la protection et à l'enrichissement du patrimoine, au développement de la performance, au maintien et au redressement de l'image, à la création de valeurs, à la sécurité et à la sureté. Offensif et défensif, ce système implique un projet, une stratégie, une éthique, une déontologie, une culture de l'anticipation, un partage de connaissance et la maîtrise des fonctions individuelles et collective de mémoire, de réseaux, et d'analyse de l'information. Il est un modèle de management²⁶ ».

Robert Guillaumot (2008), indique que « L'intelligence économique est un lieu de stockage et d'analyse de données, qui permet à une entreprise de mieux connaître son environnement. Elle combine trois actions : la recherche de l'information, son analyse et sa diffusion. Ces trois actions sont conduites avec toutes les garanties de protection nécessaires, car l'intelligence économique est à la fois un outil de conquête de marché, mais aussi de protection du savoir, pour maintenir un avantage concurrentiel²⁷».

S.Larivet (2009), définit l'intelligence économique comme étant un concept englobant les pratiques de veille stratégique, sécurité économique et influence²⁸.

Christian Coutenceau (2010), considère l'intelligence économique comme une activité de production de connaissances servant les buts économiques et stratégies d'une organisation, recueillie et produite dans un contexte légal et à partir de sources ouvertes²⁹.

Fleisher et S.Wright (2011), perçoivent l'intelligence économique comme un processus entrepreneurial moins large de collecte, d'analyse et de transformation d'informations, ayant pour but l'amélioration de la performance de la firme³⁰.

F.Bulingue (2013), estime que l'intelligence économique peut être redéfinie comme le management responsable de l'information et de la communication. Elle contribue à la

²⁵El haoud.N, L'intelligence économique au service de l'entreprise innovante, in revue internationale d'intelligence économique, vol 3, 2011, p 180

²⁶ Besson.B, Possin.J-C, Dix ans d'intelligence économique en France, la documentation française, Paris, 2006, p 50

²⁷ Larivet.S, Les réalités de l'intelligence économique en PME, thèse de Doctorat, Toulon, 2002

²⁸ ibid

²⁹ Coutenceau.C, Guide pratique de l'intelligence économique, Ed Eyrolles, France, 2010, p24

³⁰ Larivet.S, op cit

construction concertée d'un environnement stratégique harmonieux, sources de richesses différentes dont l'enjeu est le retour à une forme d'équilibre.³¹

Selon la direction d'intelligence économique française (2014), l'intelligence économique consiste à collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique, afin de renforcer la compétitivité d'un Etat.

Pour Deschamps et Moinet (2016), « l'intelligence économique est une dynamique managériale qui vise à maîtriser une chaîne de l'information stratégique dont la valeur sera celle de son maillon le plus faible. Pour une entreprise, il s'agit plus précisément de transformer collectivement les informations en connaissances actionnables afin d'améliorer sa position concurrentielle, protéger son patrimoine immatériel et influencer son environnement³². »

H.Dou, A. Juillet et P.Clerc (2018), avancent que « l'intelligence économique, si elle est pratiquée dans le sens de l'action, n'est ni de l'espionnage, ni de la documentation ni de la futurologie. C'est le moyen d'y voir plus clair, de développer une vision constructive et partagée et créer un véritable levier pour le développement économique et industriel³³ ».

³¹ Bulingue.F, intelligence économique : l'information au cœur de l'entreprise, Cigref, France,2013

³² Deschamps.C, Moinet.N, la boîte à outils de l'intelligence économique, Ed Dunod, Paris, 2016, p 12

³³ Dou.H et al, l'intelligence économique du futur I, une nouvelle approche stratégique et opérationnelle, Ed iSTE, France,2018, p 14

Le tableau n° 1, non exhaustif, montre la diversité des définitions d'auteurs francophones et anglo-saxons.

	Date	Appellation	Définition
B.Martinet et J.M.Ribault	1989	Veille industrielle	Après avoir introduit les notions de veille technologique, concurrentielle, commerciale et environnementale, les deux auteurs remarquent que ces quatre veilles forment un continuum qu'ils ont appelé « veille industrielle »
Baumard	1991	Intelligence d'entreprise	Activité qui consiste à systémiser le recueil, le traitement, et l'exploitation de l'information environnementale au profit d'une organisation
Rapport Martre	1994	Intelligence économique	Ensembles des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution de l'information en vue de son exploitation
Besson et Possin	1996	Intelligence économique	L'intelligence économique est un outil capable de détecter des menaces et opportunités de toute nature dans un contexte de concurrence exacerbée, puis elle est avant tout la rencontre entre l'ignorance et la volonté de s'affranchir de cette ignorance. Elle est la volonté de traduire cette ignorance en questions, puis en objectifs.
Allain Dupré et Duhard	1997	Intelligence économique	L'intelligence économique est avant tout un outil d'aide à la décision ; elle s'appuie sur l'information de décision ; l'information constitue une ressource stratégique de l'entreprise. Son objet est la réduction de l'incertitude dans le but de rendre la décision non aléatoire.
Levet et Paturel	1996, 2001	Intelligence économique	La collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective.
Bournois et Romani	2000	Intelligence économique	Démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement...

D'une manière générale, nous constatons l'abondance de publications sur l'intelligence économique, mais également un désaccord apparent entre les auteurs sur le choix d'une terminologie commune; cela constitue l'un des freins à toute tentative d'appropriation du concept. D'une part, il s'agit d'un concept déjà établi qui emprunte aux techniques et méthodes formalisées par les grandes entreprises américaines pour la définition de leurs stratégies concurrentielles. D'autres parts, il s'agit d'un concept en évolution, mis en œuvre progressivement par les Etats dont certains l'élèvent au rang de politique nationale.

M.Porter, père du concept d'intelligence économique aux USA, l'a défini en 1980 d'une manière simple : « donner la bonne information, à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision »³⁴

Un document du commissariat général au plan français (1994) définit l'intelligence économique comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques, ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation».

Sa finalité consiste à fournir aux décideurs au sein des entreprises, ou des Etats les connaissances nécessaires à la compréhension de leur environnement et par conséquent à l'ajustement de leurs stratégies individuelles ou collectives.

De cette définition, trois caractéristiques importantes sont à retenir :

Tout d'abord, l'intelligence économique repose sur l'exploitation de sources ouvertes. Les experts considèrent en effet que le volume d'informations nécessaires à la conduite d'un projet est disponible à 80 % ou 90 % dans les sources publiques (Combs et Moorhead, 1992). Ainsi, la valeur ajoutée apportée aux données disponibles provient des savoir-faire liés au traitement de cette information.

Ensuite, l'intelligence économique se distingue clairement de l'espionnage économique, par les moyens légaux d'acquisition de l'information qu'elle met en place. Enfin, la pratique de l'intelligence économique est indissociable, au sein d'une entreprise ou d'une organisation comme à l'échelle d'une industrie ou d'une nation, d'une culture collective d'échange et de partage de l'information et du savoir. Cet aspect implique une rénovation des modes d'organisation. Il met en exergue le fonctionnement en réseau et en synergie des hommes et des institutions, ainsi que la maîtrise des savoir-faire qui s'y rattachent.

³⁴ Véronique Coggia, Intelligence économique et prise de décision dans les PME, Ed l'Harmattan, Paris, 2009, p2

Dans ses fondements opérationnels, l'intelligence économique se définit à la fois comme un produit et un processus. Le produit est l'information élaborée et le savoir exploitable pour l'action. Son processus se définit comme l'ensemble des moyens systématiquement mis en œuvre pour l'acquisition, l'évaluation et la production de cette information (et de ce savoir) exploitable pour l'action.

Par ailleurs, l'intelligence économique recouvre deux aspects :

- un aspect fonctionnel : il s'agit de collecter, d'analyser, de gérer et de distribuer toute donnée utile à une entreprise, pour lui permettre de déterminer les marchés à pénétrer, les segments de clientèle à cibler, les moyens à mettre en œuvre pour améliorer sa rentabilité ;
- un aspect opérationnel : l'entreprise disposant d'une information abondante et fiable, appréhende dans les meilleures conditions le fonctionnement des acteurs du marché.

Dans sa définition la plus simple, l'intelligence économique est une procédure qui permet de collecter et de comprendre les informations au sein d'un environnement.

Les transformations des économies et des enjeux stratégiques influencent fortement les formes d'intelligence économique. Elle devient une phase appartenant au processus de décision et un outil de management à part entière dont l'objectif est d'améliorer la compétitivité des entreprises. Nous proposons une synthèse des définitions examinées suivant trois axes, relatifs aux conditions de mise en œuvre, au contenu et aux finalités de l'intelligence économique, montrant que la perception du concept par les auteurs dépasse le cycle de l'information (collecte, protection, influence).

1-2 Les fonctions de l'intelligence économique

Les définitions examinées précédemment nous renseignent sur les fonctions réalisées ou attendues de l'intelligence économique. Il apparaît nécessaire, selon une approche fonctionnelle (Masse 2001), de distinguer deux types de fonctions.

- Les fonctions de base (correspondant aux étapes du cycle de l'information) qui utilisent l'information comme donnée d'entrée et de sortie (la collecte, le traitement, la diffusion, la protection de l'information). Ces fonctions de base peuvent elles-mêmes être décomposées en opérations élémentaires. Ainsi, la collecte inclut des opérations de détection, d'identification, de prélèvement, de rejet, de stockage temporaire... La protection de l'information nécessite des opérations d'identification du patrimoine, des modes de fonctionnement, des savoir-faire

des collaborateurs pour se prémunir contre des menaces accidentelles, intentionnelles ou des catastrophes. Elle inclut la maîtrise de la communication pour éviter le vol d'idée.

- Les fonctions élaborées de niveau supérieur s'appuient sur les fonctions de base en soutien de la stratégie de l'entreprise.

Quatre fonctions de ce type sont identifiées par Levet et al. (1996):

Fonction 1: la maîtrise du patrimoine scientifique et technique et des savoir-faire;

Fonction 2 : la détection des menaces et des opportunités;

Fonction 3 : la coordination des stratégies;

Fonction 4 : la mise en œuvre de pratiques d'influence.

En particulier, l'influence, assimilée au lobbying (Jakobiak, 1998; Massé et Thibault, 2001), a pour but d'influencer l'environnement (Martre, 1994). En effet, l'intelligence économique propose « d'identifier les évolutions techniques ou juridiques à venir pour lesquelles un lobbying peut-être envisagé» sans pour autant omettre de compléter sans cesse l'information.

Le lobbying « consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement les procédures, 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» (Fannel, 1994) et retrouve sa légitimité par l'action de groupes d'intérêt ou d'organismes dont la mission est d'harmoniser les relations entre les intérêts particuliers et les pouvoirs publics.

1-2-1 Intelligence économique et gestion de l'information : (le rôle de la veille)

L'intelligence économique est sensée jouer d'abord le rôle de gestion de l'information. Il s'agit d'une part, de définir les besoins de l'entreprise en information, les méthodes et les outils de recherche; et d'autre part de collecter et de classer les informations. Elle remplit par conséquent une première fonction, la veille (Lesca, 1994; Prescott, 2001).

L'information peut être définie comme ce qui forme ou transforme une représentation dans la relation qui lie un système à son environnement. C'est un moyen de réduire l'incertitude. Elle résulte d'un traitement rationnel grâce à une organisation humaine et technique

La veille, ou ce qui est appelé aussi « veille intelligente », est la capacité d'une organisation à définir et se procurer les bonnes informations en temps voulu. Elle s'inscrit dans une logique de production de l'information pour décrire une situation perçue comme complexe. Elle est qualifiée d'intelligente car il s'agit de l'aptitude à établir des rapports

signifiants entre des signes en vue de produire des informations stratégiques pour l'organisation.

Ces informations dites stratégiques, après interprétation, conduisent à la réorganisation des intentions stratégiques des entreprises et permettent ainsi de réduire la différence entre l'environnement réel et l'environnement perçu.

1-2-2 Intelligence économique et gestion de la connaissance :(le rôle d'interprétation)

Le second rôle de l'intelligence économique est la gestion de la connaissance. A travers l'interprétation individuelle et collective des informations collectées, par les différents experts du métier, l'intelligence économique remplit la fonction de production de nouvelles connaissances actionnables.

La connaissance se construit à partir de l'information et de l'interprétation humaine. L'interprétation humaine est le processus individuel et organisationnel qui confère un sens à l'information.

Le passage de l'interprétation individuelle à l'interprétation organisationnelle est le résultat de partage des perceptions des différents acteurs. Daft & Weick (1984) parlent d'une « carte cognitive collective »³⁵. Il s'agit d'un ensemble de schémas de pensée partagés par les membres de l'organisation, permettant de stabiliser le sens attribué aux données au niveau organisationnel. La production de nouvelles connaissances est donc basée sur les connaissances existantes, la culture et l'esprit humain.

L'interprétation est la vulgarisation même de l'intelligence. Il s'agit de la capacité de donner un sens aux informations collectées, d'analyser des problèmes complexes plus ou moins rapidement et de la capacité de synthétiser et de créer de nouvelles connaissances (Lesca, 1994 ; Achard & Bernat, 1998).

Dans ce sens, ils proposent de concevoir l'organisation comme un système social ouvert d'interprétation de l'information. L'action apparaît dès lors comme le produit de ce système.

³⁵ Carte cognitive collective est une méthode qui tente de construire une image graphique et spatiale de la signification que donne un acteur au monde extérieur, c'est une réponse aux besoins d'outils de représentations pour modeler les structures et les processus cognitifs non visuelles. C'est donc une représentation de la connaissance d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation. Elle contient des idées et des liens entre les idées, elle se développe à partir d'expériences. Elle constitue aussi une représentation schématique des règles de fonctionnement de l'entreprise et de son environnement, nous rappelle donc que les décisions stratégiques reposent sur des perceptions de réalité supposée et que l'importance du subjectif, du cognitif, ne doit pas être négligé.

1-2-3 Intelligence économique et prise de décision : (le rôle de l'action)

Le troisième rôle de l'intelligence économique est de préparer la décision stratégique. En d'autres termes, c'est les capacités d'analyse et de synthèse tournées vers l'action. L'exercice de l'intelligence économique crée donc de nouvelles capacités collectives d'action. Cette dernière est fondée sur la connaissance de l'environnement. Elle consiste en la combinaison de ressources pour constituer des compétences essentielles pour l'entreprise.

Le passage de l'information à la connaissance et la transformation de la connaissance en action s'opèrent grâce à un processus cognitif dont le résultat est une construction personnelle soumise aux influences de son environnement, et grâce à l'apprentissage. Ce processus requiert des capacités dynamiques, notamment la capacité d'absorption qui permet de valoriser une nouvelle information, de l'assimiler et de l'appliquer dans un but bien précis.

1-2-4 Intelligence économique et contre intelligence

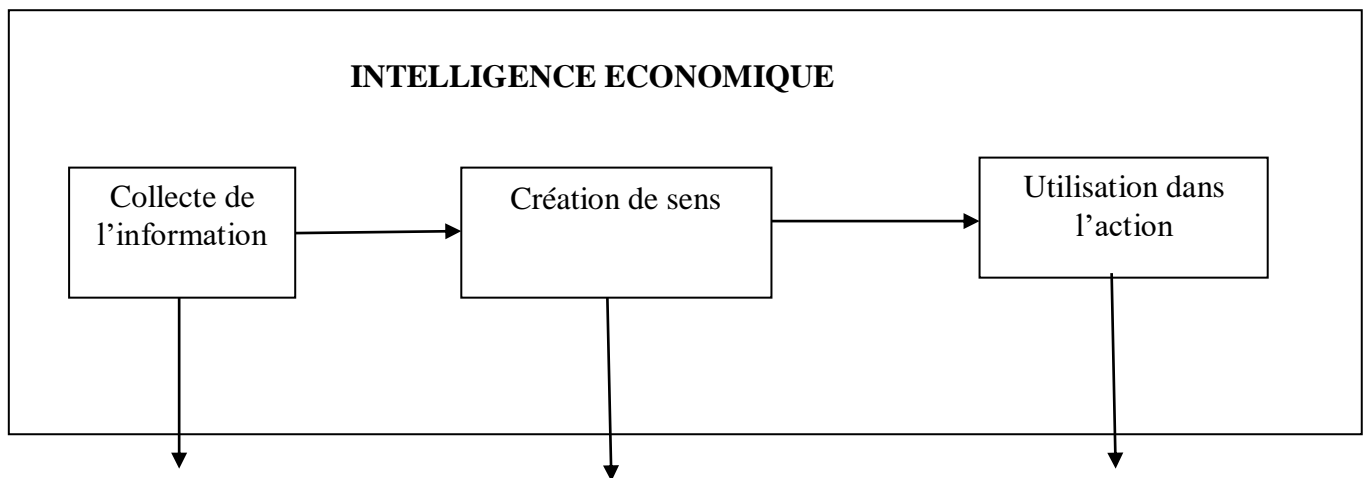
Dans la littérature sur l'intelligence économique, de nombreux travaux s'intéressent à la contre-intelligence. Cette dernière combine d'une part, l'ensemble des actions de protection du capital immatériel et d'autre part, l'influence et le lobbying.

L'information et la connaissance, composantes principales du capital immatériel, constituent plus que jamais une véritable richesse pour l'entreprise, leur conservation et leur protection ne peuvent donc être ignorée. Les menaces sont omniprésentes. Elles peuvent être accidentelles (erreurs dues à l'inattention ou au manque de compétences) ou intentionnelles relevant d'acte volontaire pour acquérir illicitement des informations stratégiques. L'intelligence économique procède donc par une sensibilisation du personnel et par la mise en place de procédures et de techniques de sécurité. Cependant, cette dimension est plus spécifique à l'intelligence économique au niveau des Etats. Au sein de l'entreprise, la protection et la sécurité ne sont pas à l'unique charge de la pratique d'intelligence économique.

L'intelligence économique est fondée sur la maîtrise de l'information et la production des connaissances, dans la perspective d'une meilleure anticipation des changements.

La revue de la littérature nous apprend que l'intelligence économique joue essentiellement trois rôles dans l'organisation, un rôle dans la veille, un rôle dans l'interprétation et un rôle dans la préparation de l'action. Dans ce sens, l'intelligence économique peut être présentée comme un processus de collecte de l'information sur l'environnement externe, de création de sens par les managers et d'utilisation de cette information pour prendre des décisions et agir.

Figure n° 3 : La relation entre intelligence économique, veille, interprétation et action



Systeme de veille —————> systeme d'interpretation —————> Action

Source : Oubrich.M, L'intelligence économique, un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances, la revue des sciences de gestion, n° 4, 2004.

L'apport principal de l'intelligence économique est l'aide à la décision, elle permet d'éclairer les zones d'ombres, par la compréhension des informations externes et internes.

L'intelligence économique a aussi une vocation plus offensive. En effet, si elle analyse l'environnement pour permettre de révéler les actions et les intentions des concurrents, permet aussi d'élaborer des plans d'attaque ou de défense. En ce sens, elle se différencie de la veille concurrentielle ou technologique, qui est essentiellement une activité de collecte et de traitement de l'information ; au delà du renseignement, l'intelligence économique permet à l'entreprise de développer une capacité d'influence de son environnement.

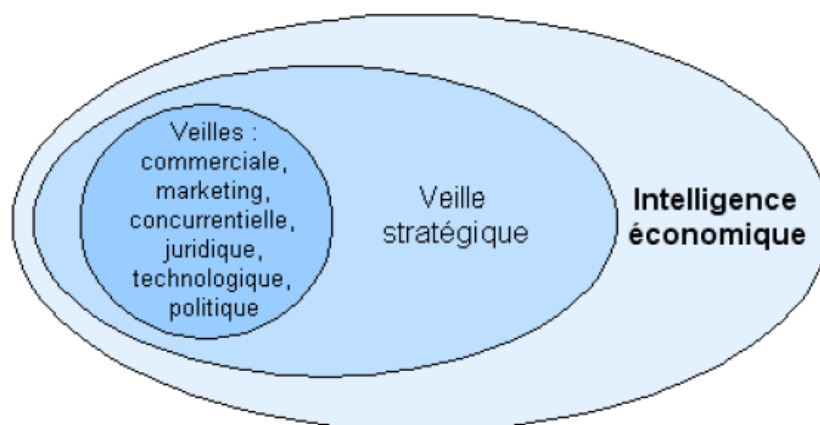
2-Méthodes et usages de l'intelligence économique

La définition la plus connue de l'intelligence économique, celle que l'on obtient souvent lorsqu'on interroge des non spécialistes, se limite au concept de veille. Celle-ci peut se décliner en plusieurs types : veille concurrentielle, veille technologique, veille commerciale, veille juridique..., ces différentes facettes de veille consistent en la recherche d'informations dans l'environnement de l'entreprise, en vue d'anticiper les éventuels changements qui

peuvent survenir et de réagir que ce soit en réponse à la montée en puissance d'un concurrent, ou offrir des possibilités d'anticipation quant aux évolutions légales et réglementaires ...

Cependant, la veille ne représente qu'une étape parmi d'autres dans le véritable processus de l'intelligence économique que certaines entreprises mettent en œuvre ; la veille est le concept précurseur de l'intelligence économique dans l'entreprise. Il s'agit d'une documentation, qui implique parfois l'utilisation d'instruments d'accès ou d'analyse de l'information (banques de données, bibliométrie³⁶, etc.) comme l'illustre la figure suivante

Figure n° 4 : Relation entre veille et intelligence économique



Source : Document d'Odile Boizard sur <http://isdsm.univ-tln.fr>, p8

Le concept d'intelligence économique, par sa richesse sémantique, offre une perspective de développement et se place au-delà du concept de veille, qui reste à un niveau fonctionnel. De fait, l'ensemble des auteurs reconnaît aujourd'hui que la veille n'est qu'un des aspects de l'intelligence économique.

La veille, en tant que dispositif fonctionnel de collecte et de traitement de l'information, construit des éléments de connaissance destinés à réduire l'incertitude au sein de l'entreprise, à l'image du système radar (pour reprendre le terme d'Ansoff). Ainsi le veilleur est assimilé à un opérateur radar chargé de détecter des signaux faibles ou forts et de les classer comme des menaces ou des opportunités. L'état de vigilance induit une attitude réactive par rapport aux situations.

L'intelligence économique apparaît par contre, comme un système intégré et cohérent, composé d'un réseau d'acteurs ayant pour vocation de résoudre collectivement une

³⁶ La bibliométrie ou scientométrie est une technique qui vise à proposer des analyses mathématiques sur des éléments d'information dont la fonction principale est d'aider les utilisateurs à évaluer les documents utiles dont ils disposent. Apparue dans les années 30, elle est surtout appliquée dans les domaines scientifiques

problématique d'ordre tactique ou stratégique. Le système repose sur un projet d'action dans un univers dynamique. L'information échangée est multidimensionnelle, se présente comme des recommandations d'actions au sens où chaque sous-système produit une connaissance d'origine exogène (information de situation) et endogène (éléments de solution puisés dans les réservoirs de compétences individuels des acteurs); le système interagit alors dans son propre environnement dont il peut modifier les données, voire influencer l'évolution d'une situation et prévenir, tout en le contrôlant, son développement futur.

Dans cette perspective, la veille est conçue comme un système de collecte et de traitement de l'information pour une meilleure connaissance de l'environnement.

De nombreux praticiens de la veille se sont accordés, dans le cadre de l'AFNOR³⁷, pour définir une norme sur la veille (XP X50-053), qui fixe un processus de veille en cinq étapes :

- le ciblage des thèmes de veille ;
- la collecte des informations ;
- l'analyse des informations collectées ;
- la réalisation des synthèses ;
- la mise à disposition des synthèses.

En revanche, l'intelligence économique apparaît non pas seulement comme un dispositif de recherche d'information mais comme un processus de production de connaissances, une dynamique reliant l'information à l'action. Cette approche dynamique repose sur une synergie des compétences qui suppose un état de confiance mutuelle ainsi qu'une communication transversale des informations.

Les besoins et les orientations vont conditionner l'efficacité de l'ensemble du processus et, en premier lieu, de l'organisation de la recherche et de l'acquisition d'informations. Il existe deux types de sources : l'ensemble considérable des données publiées (revues, statistiques, répertoires, documents gouvernementaux, bases de données en ligne, etc.) et les sources humaines (information issue de réseaux d'experts, rapports qui jouent un rôle de plus en plus important.

La seconde phase du processus consiste dans l'exploitation de l'information recueillie. Cette fonction consiste à transformer les données brutes recueillies en information et en savoir exploitables pour l'action. Il s'agit donc de traiter et d'analyser les données recueillies afin de

³⁷ AFNOR, prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille, Paris, 1998, p6

leur donner un sens, en reliant et corrélant différents éléments clés, technologiques, financiers, biographiques, etc. (Fuld, 1995) .Ceci joue un rôle majeur dans le processus d'intelligence économique, particulièrement dans un contexte où l'incertitude liée à la mutation des environnements se croise avec une surabondance d'information.

La troisième phase du cycle de l'intelligence économique correspond à la distribution de l'information utile à l'utilisateur qui en a exprimé le besoin et qui, en fonction de la réponse, prend des décisions en temps et en heure, émet de nouveaux besoins et détermine de nouvelles orientations. Ainsi, la mise en œuvre du système de l'intelligence correspond parfaitement à un cycle continu en boucle.

La dernière phase du cycle consiste dans l'organisation, à chaque stade du processus, de la sécurité de l'information. Toute recherche d'information, toute diffusion laisse des traces relatives à ses projets, ses intentions, ses faiblesses financières, technologiques, sociales et d'organisation. Il s'agit pour toute organisation de protéger son patrimoine ainsi que son savoir faire particuliers.

En pratique, veille et intelligence économique sont donc souvent utilisées comme synonymes : si le terme de veille évoque la passivité, il rend assez mal compte de la diversité des pratiques du veilleur qui peuvent aller du simple travail documentaire en passant par le suivi du dépôt des brevets, à des activités moins maîtrisées, que l'on préfère généralement faire sous traiter ; la notion de veille se rattache à une conception moins « agressive » d'accès à l'information que l'intelligence économique.

Par ailleurs, l'intelligence économique n'est pas censée se confondre avec l'espionnage économique; la distinction reposerait sur le fait que les méthodes de l'intelligence économique seraient légales, à la différence de l'espionnage³⁸. Il existe un critère de différence entre intelligence économique et espionnage. En effet, il existe « des zones grises » dans la progression de la recherche d'informations, qui révèlent l'existence de convergences de certaines pratiques d'intelligence économique avec l'espionnage privé.

L'intelligence économique consiste dans l'utilisation stratégique d'une information disponible ne résultant donc pas de l'espionnage ; celui-ci, sans être totalement exclu du champ de l'intelligence économique n'est pas associé à la démarche³⁹. A la différence de l'intelligence économique, l'espionnage permettrait d'obtenir par des moyens officieux les informations que l'on n'a pas pu obtenir par des voies officielles.

³⁸ Jérôme Dupré, Renseignement et entreprises, Ed Lavauzelle, France,2003, p41

³⁹ Ibid, p42

Le système d'intelligence économique produit, grâce au traitement d'informations primaires accessibles à tous et puisées à diverses sources, les connaissances qui intéressent l'entreprise dans divers secteurs (financier, technologique, scientifique, sociétal, juridique et autres).

L'intelligence économique grâce aux différentes « veilles spécifiques », au Benchmarking et au management des connaissances qu'elle intègre, couvre le cercle des savoirs et savoir-faire dont l'entreprise a besoin.

3 -Intelligence économique territoriale comme perspective spatialisée du processus

L'intelligence économique apparue comme une approche répondant aux nouveaux défis informationnels accentués par la diffusion spectaculaire des TIC, permet de prendre les bonnes décisions à bon escient. Dans cette logique l'application au territoire des principes de l'intelligence économique s'est avérée essentielle. Une telle démarche est considérée comme une base déterminante pour la prise de décision des acteurs d'un territoire.

3-1 La notion du territoire

Selon Laganier et al. (2002), la notion de territoire recouvre trois dimensions⁴⁰ différentes mais complémentaires :

1. Une dimension identitaire, où le territoire correspond à une entité spatiale dotée d'une identité propre caractérisée par son nom, ses frontières, son histoire et son patrimoine mais aussi par la manière dont les groupes sociaux qui l'habitent se l'approprient ;

2. Une dimension matérielle où le territoire est un espace doté de propriétés naturelles définissant des potentialités ou des contraintes de développement, ou de propriétés matérielles résultant de l'aménagement de l'espace par les sociétés. Ces propriétés sont caractérisées par leurs structures et leurs dynamiques temporelles et spatiales ;

3. Une dimension organisationnelle où le territoire est défini comme une entité dotée d'une organisation des acteurs sociaux et institutionnels, elle-même caractérisée par des rapports d'hierarchie, de domination, de solidarité et de complémentarité.

⁴⁰ Abdelkader Baaziz, V.Léveillé, H.Dou, intelligence économique et développement durable des territoires, de la compétitivité à la coopétitivité, revue internationale d'intelligence économique, vol 9,1/2017, pp55-77

Le territoire n'est donc pas seulement un espace géographique mais aussi un système d'acteurs animés d'une capacité à agir en commun en mobilisant quatre registres de proximité⁴¹ qui s'articulent et se complètent pour construire une volonté politique commune.

Cependant, certains auteurs tel que J.L. Guigou, font une certaine différence entre le territoire et l'espace. Selon cet auteur dans « des conflits naît la revanche des territoires » le territoire est caractérisé par : le local, la sédentarité, le singulier, la proximité et la fermeture. Quant à l'espace, il est caractérisé par : le mondial, le mouvement, l'universel, le réseau et l'ouverture. Le territoire constitue, selon sa vision systémique, un espace de relations significatives capables de dynamiser les mécanismes de coordination entre ses acteurs.

Pelissier (2009) souligne à juste titre que les territoires sont de moins en moins substituables les uns aux autres et que la vision du territoire comme espace de combinaisons de coûts et de dotations factoriels devient progressivement obsolète en partant du constat que la différenciation des territoires se fonde sur des formes inédites de concurrence territoriale. En effet, si les ressources matérielles liées à l'espace physique (terre, main d'œuvre et capital) constituent une composante essentielle du territoire, les ressources construites liées au territoire en tant qu'espace construit (savoir, compétence, organisation) jouent un rôle plus important. Ces dernières apparaissent comme un levier essentiel d'un développement où les acteurs ont un rôle clé dans l'élaboration de ressources construites propres à chaque territoire. Deux approches sont à distinguer⁴² : La première, basée sur la notion de « compétitivité-attractivité » où l'intelligence économique et territoriale est un outil stratégique destiné à restaurer la compétitivité de la nation en rendant plus attractifs les territoires qui la composent. La seconde est au service d'un développement équilibré et durable propre à chaque territoire. Ainsi, la réussite d'un territoire ne dépend pas tant de sa capacité d'attraction que de sa capacité à développer des projets diversifiés, constituer un capital formel en associant les acteurs du territoire selon une logique de partenariat où l'intelligence économique et territoriale est un outil de médiation qui favorise la coopération, le travail en réseau.

La territorialisation de l'intelligence économique concerne des dispositifs dédiés aux décideurs stratégiques et institutionnels du territoire. Ils visent les administrations en tant

⁴¹ 1. La proximité géographique ;

2. La proximité organisationnelle des entreprises (donneurs d'ordre/sous-traitants, logique des filières) ;

3. La proximité institutionnelle et administrative (département, région, collectivités locales, etc.) ;

4. La proximité des réseaux de sociabilité (chambres de commerce, clubs d'entreprise, clubs Ressources Humaines, Associations, etc.).

⁴² Maud Pelissier, L'intelligence territoriale entre structuration de réseau et dynamique de communication, les cahiers du numérique, 2009, vol 5, pp93-109

qu'utilisateurs et acteurs des actions de l'intelligence économique dans l'intérêt du développement économique du territoire⁴³. Pour anticiper et accompagner la création de nouvelles activités porteuses d'emplois, ces décideurs doivent être informés à partir d'une démarche d'intelligence économique. Mais si « l'intelligence territoriale » utilise des outils de l'intelligence économique, elle s'en démarque sur de nombreux points, comme l'objectif et le rapport au temps... L'intelligence territoriale est une démarche pragmatique aboutissant à la mise en œuvre d'outils d'information (recueil, traitement et diffusion) dans un but d'aide à la décision des acteurs territoriaux. C'est aussi une démarche d'accompagnement et d'évaluation des politiques mises en œuvre par les territoires⁴⁴.

Dans la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique territoriale, huit domaines d'action pourraient être conduits de manière concomitante⁴⁵ :

-**Vigilance** : dispositif territorial de veille anticipative. Mutualisation de l'information publique au service des acteurs privés et publics du développement. Soutien à la veille stratégique des entreprises.

-**Diagnostic** : diagnostic des ressources propres du territoire, de ses facteurs clés de succès et facteurs critiques d'échec.

-**Coordination de l'action publique** : politique coordonnée entre les différents niveaux de collectivités territoriales et les représentants de l'Etat au sein du territoire afin de valoriser des richesses discriminantes du territoire, via l'innovation.

-**Partenariat** : recherche systématique d'un partenariat public privé dans la recherche fondamentale et appliquée, la formation, la constitution d'espaces économiques coordonnés innovant...

-**Réseaux** : développement et activation de réseaux d'acteurs concourant au développement aux niveaux infra territoriaux, territoriaux et extraterritoriaux, que ce soit au niveau interrégional, national ou transfrontalier.

-**Connaissances et Innovation** : création de dispositifs d'échange de connaissances entre les acteurs privés avec pour objectif de favoriser l'implication territoriale, le maillage des acteurs et l'innovation organisationnelle, technologique, commerciale... et le partage d'informations

⁴³ Audrey Knauf et stephan Gorla, L'intelligence économique au service des dispositifs territoriaux d'appui aux entreprises, revue internationale d'intelligence économique, 2009, vol 1, n° 12, pp 305-317

⁴⁴ Demaziere.C, Faugouin.P, Anticiper les mutations économiques des territoires : quelles implications pour l'action publique locale, Actes du colloque Européen d'intelligence économique, ATELIS, 2005, pp 387-395

⁴⁵ Moinet.N, Bulingue.F, Intelligence économique : vers une nouvelle dynamique de recherche, revue française des sciences de la communication, n°3, 2013

-Influence et image : organisation d'un dispositif d'influence et de valorisation de l'image du territoire au niveau national, européen et, plus largement, dans toute région du monde en lien avec les intérêts fondamentaux du territoire.

-Préservation : dimension patriotique dans le soutien des acteurs publics aux acteurs privés et politique de sécurité économique vis-à-vis des acteurs clés innovants.

3-2 L'émergence de forme d'intelligence économique spatialisée

L'intelligence territoriale est apparue à la fin des années 90, sa définition n'est pas encore stabilisée. Comme le rappelle Philippe Dumas (2006) « l'expression a pris son essor en France il y a une dizaine d'années et elle se précise petit à petit, sous des formes différenciées, notamment aux côtés d'une notion qui se stabilise, celle d'intelligence économique ». Yann Bertacchini (2004) positionne l'intelligence territoriale entre information et processus de communication. Dans d'autres contextes, elle se propose aussi de relier la veille et l'action publique en se basant sur une démarche stratégique au service d'un projet territorial répondant à des objectifs et des questions de développement.

Selon C. Demazière et P. Faugouin, deux visions de l'intelligence territoriale peuvent être faites. L'une concerne les responsables d'entreprises et autres organismes, et l'autre concerne les responsables territoriaux. La première est issue de l'intelligence économique comprise comme une démarche, des méthodes et des outils propres au monde des entreprises, que certains auteurs ont cherché à adapter aux besoins des acteurs du développement économique d'un territoire. Ainsi, ils préfèrent parler d'intelligence économique territoriale. La seconde est plus large et vise l'intelligence collective indissociable de l'action collective des acteurs de développement local.

Pour la première vision, l'intelligence économique territoriale ne pourrait se définir que comme l'application du concept d'intelligence économique par des responsables d'entreprises et d'autres organismes dans un territoire ayant des intérêts communs à défendre. Ce type d'intelligence concernerait des projets qui ont en commun l'objectif d'améliorer les capacités des entreprises des territoires à travers la sensibilisation, la formation et l'utilisation des pratiques d'intelligence économique.

Sur le plan empirique, les applications sont courantes telles que la création de clusters d'entreprises, de pôles de compétitivité, de districts industriels ou de systèmes productifs locaux. Ces actions s'accompagnent de la conception et de la mise en place de dispositifs pour établir des liens informels et partager des connaissances et des savoirs et savoir faire.

La seconde vision consisterait, par contre, en l'application du concept d'intelligence économique aux acteurs décideurs d'un territoire. Selon cette vision, le territoire est considéré à travers un découpage administratif; le concept d'intelligence territoriale est donc intimement lié à la notion d'intelligence économique appliquée clairement aux décisions stratégiques du territoire.

Dans une première acception, l'intelligence territoriale n'est qu'une déclinaison, à l'échelle locale, de la politique d'intelligence économique consistant à restaurer la compétitivité de la nation. La cible première d'une telle politique sont les PME/PMI présentes sur les territoires. Il s'agit d'une part, de sensibiliser les PME/PMI aux risques et menaces portés par leur environnement et les inciter à se protéger en menant une politique systématique de gestion de brevets, de protection à l'égard de la cybercriminalité, l'espionnage industriel, le pillage technologique ou la désinformation. Il s'agit aussi d'améliorer les performances commerciales et les stratégies d'exportation des PME. En termes concrets, cela peut se traduire de diverses façons. Tout d'abord, par un accompagnement des entreprises dans leur stratégie de conquête de marchés internationaux (en aidant à la prospection de marchés nouveaux avec l'aide de l'institution). En aidant à la visibilité à l'international, l'intelligence territoriale espère ainsi contribuer à l'espoir de limiter les désindustrialisations et délocalisations. L'application territoriale de l'intelligence économique est étroitement associée à ce que l'on appelle aujourd'hui le « marketing territorial ». La mise en œuvre d'une démarche d'intelligence territoriale peut enfin consister à favoriser la mise en place de réseaux de partenariats entre le public et le privé dans l'optique d'améliorer la circulation de l'information stratégique du premier vers le second.

Telle est en particulier la vision défendue par Raymond Pautrat : l'intelligence territoriale consiste à organiser la synergie des pouvoirs publics à l'échelon local et la coopération public/privé au profit de la puissance nationale, laquelle passe aujourd'hui par la prospérité économique. Cette démarche participe de la réforme publique destinée à faire émerger un état stratège et partenaire (Pautrat, Delbecque, 2008,).

Cette vision institutionnelle de l'intelligence économique conçoit le territoire comme un échelon méso-économique et un espace d'application d'une politique déconcentrée d'intelligence économique. Les territoires sont ici appréhendés comme espace de continuité de la politique d'intelligence économique menée au plan national : volet défensif pour contrer les menaces traditionnelles et les nouveaux risques ou bien protéger le patrimoine matériel et immatériel ; volet offensif pour donner à l'entreprise les moyens de se développer et de rester compétitive.

Section 3: L'ancrage théorique de l'intelligence économique

Nous appréhenderons l'émergence de ce concept managérial au regard de l'évolution des théories des organisations et des courants fondateurs dont l'approche par les ressources, l'approche par l'apprentissage...

L'intelligence économique apparaît comme un concept intégrant de façon novatrice certains éléments historiquement présents dans les sciences de gestion et constitue un aboutissement des théories des organisations successives

1- Le prisme de la théorie d'agence :

Dans une évolution récente, les entreprises adoptent de plus en plus une simple conception de l'intelligence économique comme « un outil guide ». L'intelligence économique fournit alors de véritables scénarios, qui sont autant de choix et d'options stratégiques pour les décideurs⁴⁶. Cette élaboration de scénarios permet au décideur de bénéficier d'une grille décisionnelle qui devient fondamentale dans la prise de décision (Grant, 1998 ; Kirkwood 1997)

L'intelligence économique a une vocation, plus offensive en permettant d'analyser l'environnement pour permettre de révéler les actions et intentions des concurrents, cette analyse permet d'établir des plans d'actions ou de défense, en ce sens, elle se différencie de la veille concurrentielle ou technologique, qui est essentiellement une activité de collecte et de traitement de l'information ; l'intelligence économique permet à l'entreprise de développer une capacité d'influence sur son environnement.

Cette définition de l'intelligence économique s'inscrit dans une conception essentiellement concurrentielle des rapports entre les entreprises. Par la collecte de l'information, l'entreprise doit se prémunir des manœuvres de ses concurrents actuels ou potentiels.

L'intelligence économique s'inscrit alors dans la théorie de l'agence, introduite par Michael Jensen et William Meckling en 1973. La théorie repose sur le principe de relation d'agence, qui sert à formaliser les relations entre les individus ayant des intérêts différents et à déterminer des contrats incitatifs optimaux adaptés aux situations les plus diverses. La théorie de l'agence distingue deux types d'acteurs, le « principal » et l'« agent »; le principal confiant la réalisation d'une tâche à l'agent⁴⁷. Complétée par la théorie des droits de propriété⁴⁸, la

⁴⁶ D.Salvetat & F.Le Roy, Coopétition et intelligence économique, revue française de gestion, vol 33 N° 176, 2007, pp147-162

⁴⁷ Par exemple, un actionnaire confie la gestion de l'entreprise au dirigeant.

théorie d'agence offre le cadre d'analyse standard de l'organisation, considérant que la délégation du pouvoir de décision à de multiples niveaux est l'un des aspects majeurs du fonctionnement de l'économie et de l'entreprise. Cette délégation du pouvoir s'explique par la complexité organisationnelle et la dispersion des connaissances et plus particulièrement des connaissances spécifiques entre individus⁴⁹. Dans ce sens, elle justifie la division du travail qui donne le pouvoir de décision à ceux qui détiennent les connaissances spécifiques nécessaires. Par ailleurs, la théorie d'agence vise à modéliser les relations dans lesquelles un principal recrute un agent dans des conditions d'information imparfaite. Ces liaisons présentent des risques liés à l'asymétrie informationnelle⁵⁰ que l'organisation doit réduire. Ces propos s'inscrivent dans une véritable similitude avec l'objet de l'intelligence économique en positionnant l'information comme une ressource stratégique de toute l'organisation. Ce qui renforcerait l'habileté des concurrents dans l'utilisation de l'intelligence économique pour s'approprier des technologies-clés et les savoir-faire qui leurs sont associés.

2- Le prisme de l'approche par les ressources :

L'approche fondée sur les ressources impulsée par Penrose en 1959 et développée par Wenerfelt (1984) et Barney(1991), conçoit l'entreprise comme un ensemble de ressources et de compétences et estime que la création de l'avantage concurrentiel ainsi que sa conservation proviennent des ressources de l'entreprise.⁵¹ Cette approche s'appuie sur trois hypothèses fondamentales (l'efficacité, l'hétérogénéité des entreprises et la faible mobilité des ressources (Arrègle et Quélin , 2001).

L'approche basée sur les ressources suppose une entreprise plus efficace que le marché dans le partage et le transfert du savoir des individus et des groupes de l'organisation.

Dans la théorie de l'entreprise fondée sur les connaissances, alternative aux théories classiques, notamment celle des coûts de transaction, la perspective est inversée : les ressources ne sont plus au service de la fabrication des produits, elles sont fondatrices du choix des produits et des marchés de l'entreprise. Pour Wenerfelt, Barney et Teece (1998), les ressources et les compétences ne sont pas de simples actifs supplémentaires à intégrer dans le

⁴⁸ La TDD est au centre de l'approche néoclassique des institutions. Son objet est de montrer comment les droits de propriété agissent sur les comportements des individus et sur l'efficacité des systèmes économiques

⁴⁹ B.Coriat et O.Weinstein, Les théories de la firme entre contrats et compétences, revue d'économie industrielle, 2010, p 28

⁵⁰ La notion d'asymétrie informationnelle inventée par George Akerlof en 1970, récompensé par un prix Nobel en 2001 avec Stiglitz et Spence. L'asymétrie de l'information correspond à une situation d'échange, lorsque certains participants disposent d'informations pertinentes que d'autres n'ont pas.

⁵¹ Les ressources doivent être uniques, non imitables, non substituables, rares et non transférables

capital de la firme, mais les fondements d'une théorie de la firme, susceptibles d'offrir une nouvelle compréhension de « la boîte noire » organisationnelle.

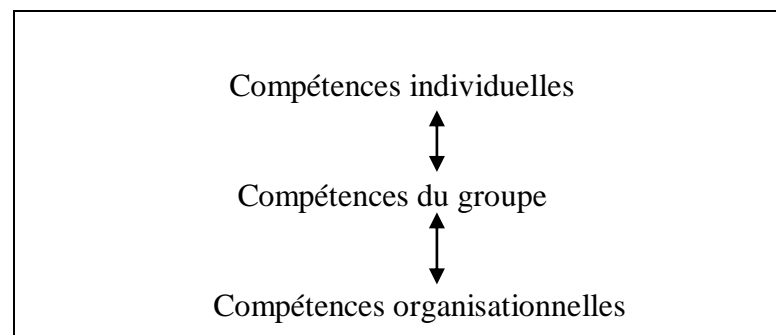
La finalité de l'approche par les ressources est de comprendre et expliquer les différences de performance entre des entreprises évoluant dans le même environnement. Dès lors, la logique est la suivante : les ressources et les compétences confèrent à une entreprise un avantage concurrentiel durable. Cette approche sous tend deux idées importantes : d'une part, la connaissance et la compétence acquièrent une valeur économique et deviennent une ressource stratégique, d'autre part, l'entreprise est conçue comme un portefeuille de compétences qu'il faut créer, valoriser, articuler et maintenir.

Pour Porter, les entreprises qui détiennent un avantage concurrentiel sont celles qui ont la capacité d'acquérir et d'exploiter à des fins d'innovation des informations qui sont ignorées ou négligées par les concurrents.

3- Le prisme de l'approche évolutionniste:

La théorie évolutionniste conçoit la firme comme un lieu d'apprentissage et de routines. Selon (Nelson et Winter 1982), les organisations seraient capables d'apprendre au cours de leurs interactions, pour adapter leurs comportements. La théorie évolutionniste considère les compétences organisationnelles comme des actifs spécifiques, ces compétences sont créées à travers une interaction continue des connaissances tacites et explicites. Le concept de « spirale de création de compétences » développé par Nonaka (1994) illustre la dynamique des connaissances qui passent d'un niveau individuel au niveau du groupe pour terminer au niveau organisationnel. Les organisations peuvent être considérées alors comme des répertoires de différents types de connaissances (tacites et explicites) localisés à différents niveaux de l'organisation (niveau individuel- groupe- organisation)

Figure n° 5 « La spirale de création de compétences »



Source : Bellon. B, op cit, pp55-74

L'approche évolutionniste développe ainsi une vision de la firme comme ensemble de compétences (Cohendet 1998) ; la notion de compétence permet de penser la spécificité d'une firme et donc sa compétitivité⁵²

L'intelligence économique confère à l'entreprise la capacité à combiner efficacement des savoirs faire et des compétences internes et externes, en vue de résoudre un problème productif inédit⁵³ ; cependant, les entreprises se différencient par les savoirs faire qu'elles accumulent et évoluent par modifications des routines, qui procèdent d'un apprentissage expérimental à travers le temps. L'apprentissage de routines et compétences est une composante essentielle du développement de l'adaptation et de l'obtention d'un avantage concurrentiel.

4- Le prisme de l'approche systémique

L'influence des TIC sur une démarche d'intelligence économique à travers la surveillance de l'environnement devenu dynamique et complexe est de plus en plus remarquable. Ceci se traduit par les modifications profondes qu'elles opèrent sur la structure et l'organisation des entreprises. Selon Bernard Besson « l'intelligence économique est un système collectif d'acquisition de production et de transformation de l'information en connaissances utiles permettant à l'entreprise d'améliorer ses processus de décision, son image et sa capacité d'influence.

En raison de la complexité des organisations et des relations inhérentes aux échanges entre les personnes, la mise en œuvre des concepts systémiques dans l'entreprise s'avère particulièrement efficace.⁵⁴

L'approche systémique est souvent présentée comme l'aboutissement des paradigmes informationnel, cybernétique et structuraliste⁵⁵.

Les théories classiques ou la théorie de la contingence reposent sur un postulat implicite : l'indépendance entre l'acteur et son environnement. L'approche systémique se démarque de cette logique en concevant l'environnement comme une construction subjective de l'individu, en fonction de son identité, ses représentations et ses interactions avec les autres ce qui rend possible l'opportunité d'un choix de l'acteur.

⁵² Armand Hatchuel, De la théorie de l'entreprise à la théorie de la connaissance, revue d'économie industrielle, N°88, 1999

⁵³ Antoine E.said, « Rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise », thèse de Doctorat, Université Paris IV, 2004, p46

⁵⁴ Dominique Bériot, du microscope au microscope, L'approche systémique du changement dans l'entreprise, Ed ESF, Paris, 1992, p16

⁵⁵ Charlotte Fillol, L'entreprise apprenante, Ed l'harmattan, France, 2009, p 27

Von Bertalanffy est reconnu comme l'un des précurseurs de l'approche systémique, l'auteur propose un modèle novateur : celui du système ouvert, en échange permanent avec son environnement. La transposition de l'approche systémique à l'organisation n'est pas sans précédent : les travaux de Parsons (1964) repris par Katz et Kahn (1966) en sont révélateurs. Ces derniers développent l'idée que l'organisation est conçue comme un système social ouvert, c'est-à-dire un ensemble d'éléments qui interagit avec son environnement, constituant désormais une évidence.

L'approche systémique place l'interaction entre les éléments au cœur de la théorie. En effet, étudier et analyser des relations de l'entreprise avec son environnement ou d'une institution avec ses différents acteurs impliquent d'étudier et d'analyser les interactions entre les différents éléments plutôt que d'isoler chacun des éléments et de les considérer comme des éléments séparés.

Le système étant un ensemble, formant une unité cohérente et autonome d'objets organisés en fonction d'un but immergé dans un environnement au moyen d'un jeu de relations (J.Rosnay 2002). Nous pouvons avancer que l'intelligence économique est un système au sens de J. Rosnay : « un ensemble d'éléments en interaction dynamiques organisés en fonction d'un but », les caractéristiques de ce système sont notamment l'interaction, la globalité, l'organisation, la finalité et la complexité.

Conclusion :

Dans le monde économique, s'organiser pour gérer l'information stratégique est devenu un impératif pour la survie et le positionnement compétitif et stratégique des entreprises.

L'instabilité de l'environnement crée un fort sentiment d'incertitude pour les managers dans leur prise de décision notamment face à un flot informationnel important.

La mise en place d'un dispositif d'intelligence économique a pour objectif de diminuer l'incertitude, d'organiser la surveillance de l'environnement ce qui constitue une nécessité absolue pour les organisations et les Etats afin d'atteindre leurs objectifs de performance et de compétitivité.

Nous avons tenté de procéder à travers ce chapitre à une double analyse de la notion d'intelligence économique : l'une est conceptuelle et l'autre est théorique. Notre objectif est certes de cerner les contours de cette notion en essayant de comprendre l'essence même de l'intelligence économique, mais également de comprendre ses fondements théoriques.

La littérature anglo-saxonne autour de l'idée d'Ansoff qui considère que la détection précoce des signaux faibles, annonciateurs d'une modification de l'environnement, consentirait aux organisations d'une manière générale une marge de manœuvre qui leur permettrait un ajustement adapté de leur stratégie. Par ricochet, la littérature francophone dans son ensemble s'accorde sur la définition de l'intelligence économique issue du rapport Martre, comme étant l'ensemble des activités de collecte, de traitement de l'information sur l'environnement afin de prendre les bonnes décisions.

Après une analyse conceptuelle où nous avons mis en exergue une rétrospective de la genèse et de l'évolution du concept d'intelligence économique par les différentes notions et fonctions qui l'ont accompagné et enrichi où nous avons pu voir que l'intelligence économique consiste à exploiter l'information à travers ses composantes de veille, d'influence, de gestion et protection des connaissances. Ces composantes constitueraient alors des leviers d'action qui permettraient aussi bien aux entreprises qu'aux territoires d'élargir leurs capacités de mise en œuvre d'une véritable stratégie face à la complexité croissante de l'intensité concurrentielle à l'échelle mondiale. Nous avons pu souligner que l'intelligence économique a pris une dimension spatiale dans le sens où les acteurs locaux, en l'occurrence les territoires et à l'instar des entreprises ont besoin aussi de visibilité pour anticiper et agir pour développer et pérenniser leurs projets à travers l'intelligence territoriale.

Nous avons étayé le corpus théorique du concept d'intelligence économique à travers notamment la théorie évolutionniste qui constitue le courant illustrant l'approche adaptative qu'emprunte l'intelligence économique.

Nous avons essayé de comprendre l'intelligence économique dans la théorie fondée sur les ressources. L'enjeu principal d'une lecture par cette approche de l'intelligence économique est de ressaisir celle-ci dans le cadre d'une analyse de la stratégie centrée sur les actifs immatériels de l'entreprise. En sorte que cette approche donne à voir le positionnement et le rôle d'une démarche d'intelligence économique tant du point de vue de son orientation stratégique, que du point de vue des orientations stratégiques envisageables pour et par une entreprise.

Nous avons mis en évidence par la théorie de l'agence le rôle de l'intelligence économique dans la résolution des problèmes générés par l'asymétrie de l'information qui peuvent provenir des différentes parties prenantes.

L'approche systémique donne une nouvelle vision de la démarche d'intelligence économique dans sa dimension micro en expliquant qu'elle opère dans un système cohérent ayant une relation avec la surveillance de l'environnement pour des fins décisionnelles et aussi prendre compte de sa dimension spatialisée à travers son caractère institutionnel en tant que politique territoriale.

Chapitre II

*Importance de l'intelligence économique dans le
processus de transformation de l'information en
connaissance*

Introduction

À l'ère du numérique, plus personne ne remet en question le rôle crucial que jouent les TIC dans le devenir des entreprises. La révolution numérique reformule les règles du jeu de la concurrence et modifie l'essence même de l'entreprise dans ses activités marchandes quotidiennes en lui imposant de se réinventer constamment sous peine de perdre toute compétitivité et d'être éliminée du marché.

Par ailleurs, les TIC imposent aux entreprises des contraintes auxquelles elles doivent s'adapter : un volume d'informations important et des techniques complexes (les logiciels sont de plus en plus difficiles à appréhender rapidement). Le risque est d'être submergé par cette profusion d'information et de ne plus pouvoir distinguer l'essentiel du secondaire.

Cela se traduit par l'impérieuse nécessité de détecter les signaux faibles des marchés. Une information, ou plus exactement des flux d'informations ne sont maîtrisés que s'ils s'appuient sur des processus pilotés (veille, protection, recherche, analyse, décision...). En d'autres termes, une entreprise ne sait regarder au bon endroit qu'avec des capteurs (internes et externes) appropriées et une remontée d'information synthétique et organisée.

Dans un monde hyper médiatisé ou TIC accélèrent quotidiennement les flux d'échanges, il faut détecter les menaces et les opportunités avant les autres pour avoir une chance de réussir en étant le premier à réagir ; cela suppose l'acquisition et la maîtrise des techniques de veille, d'acquisition, de traitement et de diffusion de l'information utile en assurant la protection de celle qu'on détient.

Ce chapitre sera structuré en quatre sections : la première section aura comme objectif de présenter la démarche d'intelligence économique comme étant un processus associé à trois pratiques distinctes : la maîtrise du cycle de l'information appelé communément la veille, la protection du patrimoine informationnel et des connaissances et enfin l'influence.

La seconde section de ce chapitre aura pour intitulé l'apprentissage organisationnel, mécanisme de conversion de l'information en connaissance, l'objectif étant de mettre en avant l'importance du management de la connaissance dans le processus d'intelligence économique à travers la conversion de l'information en connaissance pour une meilleure prise de décision.

L'émergence d'une nouvelle prise de conscience, celle de la recherche de l'innovation est devenu un enjeu stratégique constituant un déterminant essentiel dans la performance des entreprises. La section trois tentera d'expliquer à ce niveau le rôle de l'intelligence économique dans l'innovation. La quatrième section tentera de replacer l'intelligence

économique au cœur de la stratégie de l'entreprise en offrant des perspectives qui pourraient aider les entreprises à l'intégrer au sein de sa culture.

Section 1: Le processus d'intelligence économique :

L'école des compétences reconnaît le rôle de la connaissance dans la stratégie concurrentielle et met l'accent sur l'importance de l'adaptation et sur la reconfiguration des capacités d'organisation des ressources et des compétences aux travers des changements environnementaux (Teece et Pisano 1994)¹.

Avant de présenter le processus d'intelligence économique, commençons par définir ce qu'est un processus à partir de son étymologie. Le mot processus vient du latin **pro** qui signifie pour, et de **cessus** qui signifie aller, marcher, autrement dit aller vers l'avant, avancer.

De façon générique, le mot processus désigne une suite de phases de l'organisation d'une opération ou d'une transformation.

En général, un processus est l'ensemble des étapes qui permettent de conduire des parties à une prise de décision commune et satisfaisante.

Une des parties fondamentales du processus d'intelligence économique est le cycle de renseignement (cycle de veille ou cycle d'information)². Ce dernier se déroule en quatre phases principales : l'orientation générale, la recherche, l'exploitation et la diffusion. A travers ce cycle, il est question d'analyser l'environnement avec ses différents aspects, les relations concurrentielles, les réseaux informationnels, les réseaux d'influence ... afin d'agir par la suite.

A-L'orientation générale :

Cette première phase est l'opération qui vise à délimiter la partie de l'environnement que le décideur voudrait surveiller ;

B- La recherche de l'information pertinente (ou sourcing)

Cette étape vise à identifier et à hiérarchiser les sources définies pour les exploiter en les traduisant sous formes d'objectifs de recherche ;

C-L'exploitation :

Les renseignements obtenus permettent de faire des hypothèses et guident l'action du décideur.

D- La diffusion :

¹ Perrine.Serge, Intelligence économique et gouvernance compétitive, Ed la documentation française, Paris, 2006, P211

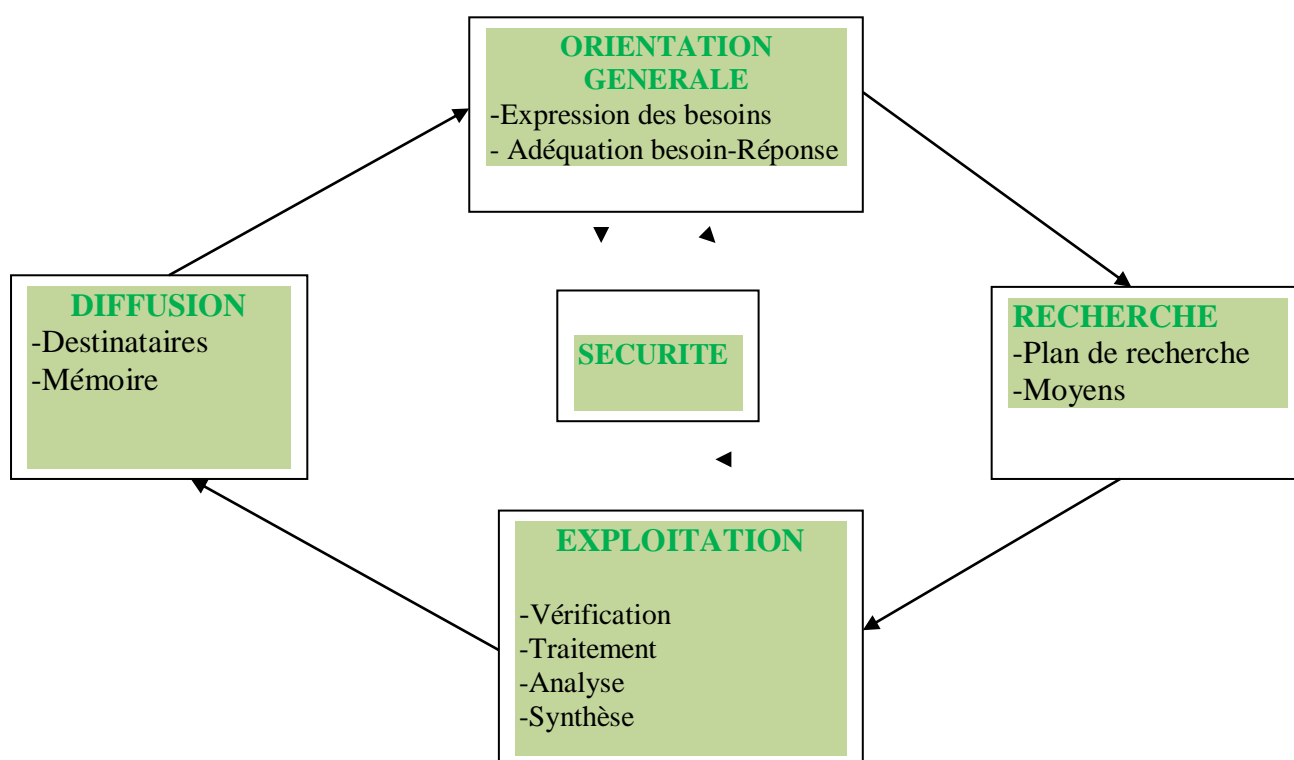
² Knauf.Audrey, Les dispositifs d'intelligence économique, Ed L'harmattan, Paris, 2010, P 57

C'est l'opération par laquelle l'information valorisée et mise en forme et adressée à son utilisateur potentiel.

E- La sécurité :

Cette étape omniprésente vise à se protéger des menaces extérieures ou de la perte des données et cela par le biais de la sécurisation du système d'information.

Figure n° 6 : Le cycle de renseignement



Source : Knauf.Audrey, op cit, P58

Selon A. Guilhaon³, le véritable processus d'intelligence économique que certaines entreprises mettent en œuvre, s'appuie sur six étapes :

- Identification des besoins de l'entreprise : cette étape explique la différenciation que nous faisons entre petites et grandes entreprises. Elle est essentielle pour limiter la dispersion dans la recherche d'information, source d'inefficacité du dispositif.

La recherche d'information suppose une identification préalable des besoins en information de la part du décideur. C'est à ce niveau que les besoins sont exprimés afin de permettre aux responsables de définir les axes de recherche et de surveillance qui y sont reliés. L'expression

³ Véronique Coggia, Op cit, P28

de ces besoins doit se faire de la manière la plus précise afin de pouvoir bien cibler les recherches et d'y apporter les réponses les plus adéquates.

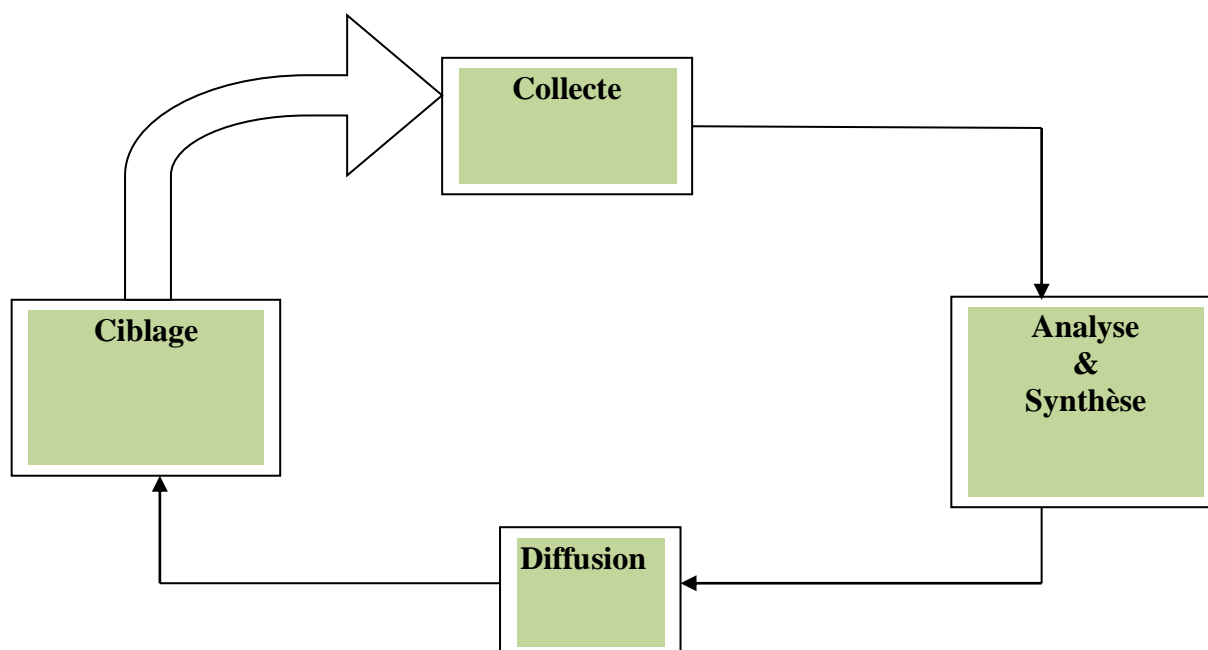
-Collecte d'information : L'identification des besoins conduits à la définition des axes de recherche qui doivent impérativement être surveillés. Il est judicieux de formaliser ce travail afin de faciliter la recherche et ensuite le traitement de l'information en dressant un plan de recherche qui décline ces axes en questions plus fines. Ce plan permettra de faire le lien entre la stratégie de l'entreprise, ses besoins en informations et la recherche et collecte de ces informations. Il devra aussi indiquer les sources d'informations (formelles et informelles, internes et externes à l'entreprise) à utiliser pour répondre à ces besoins.

La diversification des sources d'information constitue un moyen de procéder à des recoupements des différentes informations recueillies afin d'en assurer la pertinence et de détecter les signaux faibles tout en élargissant les possibilités d'interprétation et d'analyse lors du traitement de ces informations. Cette étape correspond à la veille, qui va transformer le « bruit » de l'environnement en « information d'anticipation crédible ». La veille est selon son objet, scientifique, technologique, économique, financière ou politique ; elle est orientée plus souvent sur une entreprise ou un marché.

Au final, et à titre de définition, la veille est un ensemble d'activités orientées vers l'obtention d'informations à caractère stratégique ou opérationnel, sur l'évolution de l'environnement pour viser la pertinence des processus de décision à court ou moyen terme.⁴

⁴ Balmissse.Gilles, Meingan Denis., La veille 2.0 et ses outils, Ed Lavoisier, Paris, 2009, p24

Figure n° 7 : les fonctions de la veille



Source : conception personnelle d'après la revue de littérature

-Compilation et organisation de l'information : cette étape consiste à rendre les informations utilisables par n'importe quel acteur de l'entreprise (classification, base de données).

-Diffusion de l'information : La diffusion de l'information au sein de l'entreprise constitue une phase importante du processus de veille, qui permet de valoriser l'information aussi bien sur le plan stratégique que financier. Ainsi, pour en assurer une bonne exploitation, il faut la bonne information au bon moment sous la bonne forme, à la personne qui en a besoin.

Afin d'assurer cette dernière phase du processus de veille, il faut d'abord identifier les destinataires et établir des profils d'utilisateurs. Pour ce faire il est indispensable de connaître l'activité, les centres d'intérêts et les besoins précis de chaque destinataire, tout en respectant un critère fondamental : la pertinence des informations. Il s'agit donc de fournir aux utilisateurs une information précise avec un taux de pertinence élevé. Cette étape concerne les technologies de l'information et l'organisation du trajet de l'information de la cellule de veille jusqu'à l'acteur concerné.

-Innovation : étape qui correspond en fait à la finalité de tout le processus d'intelligence économique. En effet, selon M-C Chalus Sauvannet, il existe un lien très fort entre innovation

et capacité de l'entreprise à accroître ses parts de marché et ses performances. L'innovation est une source majeure d'avantage concurrentiel. L'information devient ainsi un atout stratégique. C'est grâce à elle que l'entreprise pourra identifier les menaces ou les opportunités qui s'offrent à elle et développer un réseau suffisant pour interagir de manière efficace et constructive avec son environnement, ainsi qu'en interne, au sein de ses équipes.

Plus encore, l'entreprise pourra à son tour diffuser de l'information de manière sélective et ciblée : c'est qu'on appelle les stratégies indirectes. Ainsi, elle pourra choisir d'influencer, dans leurs décisions, ses concurrents ou bien même les acteurs publics (par des actions de lobbying).

Nous retenons que l'information est le premier stade d'acquisition des connaissances ; le traitement qui est en fait au sein du processus d'innovation a pour finalité l'amélioration de la performance de l'organisation et sa pérennité.

Au XXI^e siècle, l'objectif des entreprises consiste à coordonner les connaissances au travers de mécanismes routiniers et de la prise de décision stratégique. L'intelligence économique s'inscrit dans l'approche Knowledge information intensive firm (Child et Mc Grawth, 2002, Spender, 2003) ; le stock d'informations sélectionnées crée un flux de connaissances qui les rend pertinentes.

En d'autres termes, l'entreprise est caractérisée par sa capacité à absorber de grandes quantités d'informations, à les rendre pertinentes afin de créer de l'innovation et donc des connaissances. L'enjeu de l'intelligence économique est d'organiser et de structurer les flux d'informations et de connaissances en utilisant des outils, un partage d'informations, des procédures et des routines.

Aussi, le processus d'intelligence économique mobilise des ressources à deux niveaux :

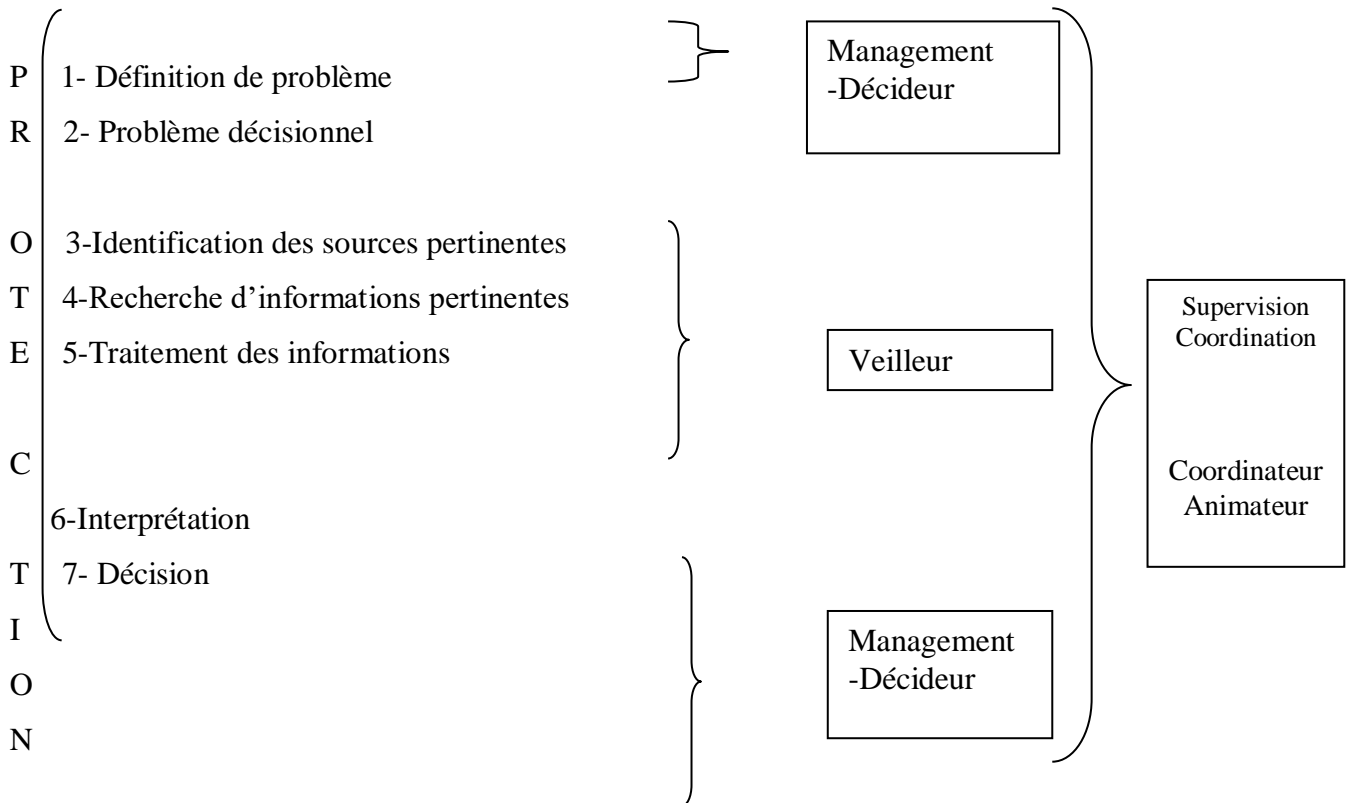
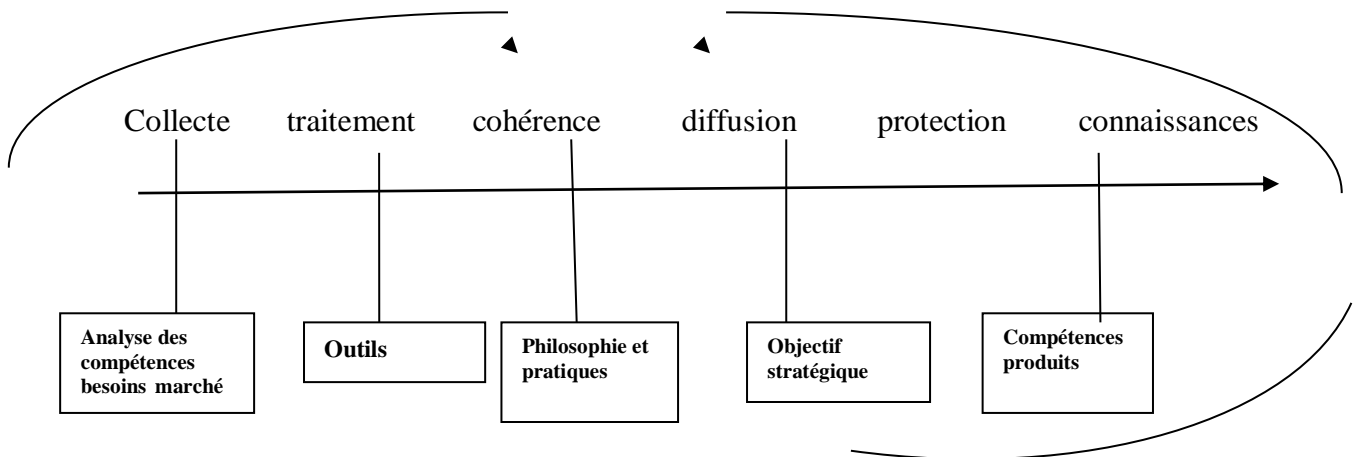
- Le premier, consiste en la création d'un contexte favorable à la circulation et au partage de l'information ;
- Quant au second, il a pour objectif l'accroissement des compétences individuelles et collectives afin de rendre les individus au sein de l'entreprise capables de développer des réseaux personnels, de se former, de pratiquer, de partager et médiatiser l'information.

L'individu devient ainsi « agent de savoir » et partage le sien avec ceux des autres. Nous pouvons noter qu'il existe cinq formes de savoirs dans un processus d'intelligence économique :

- le savoir-quoi ; des ingénieurs et des informaticiens qui collectent et traitent l'information grâce à des bases de données et à des outils
- le savoir -pourquoi ; des managers qui interprètent et rendent les informations pertinentes
- le savoir- comment, détenu par des compétences collectives et exprimés par des routines organisationnelles
- le savoir- qui ; des médiateurs assurant des interfaces inter organisationnel et intra organisationnelles
- le savoir- où, du dirigeant qui a la capacité d'accéder à la source d'information.

A titre d'illustration de l'importance du cycle de renseignement dans le processus d'intelligence économique, nous présenterons le schéma symbolisant le processus et intégrant justement le cycle du renseignement.

Figure n° 8 : Le processus d'intelligence économique et ses acteurs



Source : Knauf. A, op cit, p 212

Section 2 : L'apprentissage organisationnel, mécanisme de conversion de l'information en connaissance

La transformation de l'information en connaissance suit plusieurs mécanismes, parmi ces derniers : l'apprentissage organisationnel et collectif qui est considéré comme le moteur du processus de l'intelligence économique

1- L'apprentissage organisationnel

Les premiers travaux sur l'apprentissage individuel émanent de la psychologie. Les behavioristes, précurseurs dans le domaine, fondent leurs théories sur la notion de stimulus-réponse et de conditionnement⁵. L'apprentissage s'expliquant par un schéma mécaniste conditionné par l'habitude et la répétition des stimuli extérieurs, ne conférant à l'individu aucune spécificité.

Si l'apprentissage individuel est étudié dès le début du XXe siècle, il faudra attendre les travaux d'Herbert Simon dans les années 50 pour que le concept soit transposé à l'organisation.

Avec l'émergence du concept d'apprentissage organisationnel, deux questionnements essentiels sont posés : le premier a trait à la définition de l'apprentissage organisationnel et aux spécificités qui lui confèrent son caractère organisationnel ; le second interroge la place de l'individu et de l'interaction sociale dans les théories sur l'apprentissage organisationnel : les deux niveaux d'apprentissage sont deux processus complémentaires, l'interaction sociale des individus constitue le fondement de la routine et de la socialisation, éléments constitutifs de l'apprentissage organisationnel⁶

L'apprentissage organisationnel correspond alors, au processus collectif assurant la création et l'acquisition de connaissances par une organisation. Plusieurs définitions sont proposées par différents auteurs, nous présenterons les principales définitions dans le tableau suivant :

⁵ Charlotte Fillol, L'entreprise apprenante, Ed l'harmattan, Paris, 2010, P46

⁶ Ibid, p51

Tableau n° 2 Les principales définitions de l'apprentissage organisationnel

Auteurs	Définitions
Agryris et Schon (1974)	« processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action » « une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen (connaissances, compréhension, savoir faire, techniques et pratiques)
Levitt et March (1988)	« processus par lequel les organisations codifient les ingénieries du passé et les transforment en routine »
Koenig (1994)	« phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus au moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes »
Tarondeau (1998)	« c'est un phénomène collectif car il suppose que l'acquisition de savoir, même s'il est strictement individuel, a des effets sur l'organisation ou sur plusieurs de ses membres

Source : adapté par nos soins

L'apprentissage organisationnel repose sur quatre piliers principaux :

- Les représentations partagées : la dynamique représentationnelle est composée de croyances constituant « un noyau dur » et de croyances individuelles et périphériques⁷ ; c'est à partir de là, que l'entreprise constitue sa capacité d'absorption de l'information.

Les besoins de l'entreprise en informations dépendent de l'intérêt qu'elle a pour l'extérieur. Les services de veille collectent l'information, la traitent puis la diffusent avec pertinence.

- L'intention stratégique : elle guide le processus de partage de l'information dans l'entreprise, ce processus est porté par une philosophie du management et l'intention de favoriser la coopération des équipes et l'atteinte d'objectifs collectifs.

⁷ Perrine.Serge, Op cit, p 214

- Les règles et les routines : elles institutionnalisent les phases de traitement et de diffusion de l'information, l'information étant codifiée pour en créer les connaissances tacites, véritable avantage concurrentiel pour l'entreprise.
- Les compétences collectives : elles sont composées des informations et des savoirs, produits de l'interaction entre les individus qui effectuent des tâches différentes. Elles structurent le processus d'intelligence économique et l'enrichissent en raison des échanges d'informations et de savoirs.

1-2- De l'information à la connaissance :

Dans l'approche sémantique, l'information est synonyme de signal⁸, impliquant un émetteur, un récepteur et un médium et dont la valeur est spécifique au contexte et également attribuée par le récepteur.

Par ailleurs, l'information ne peut pas être assimilée à une donnée, elle est plutôt une donnée interprétée. Les données (data) présentent le degré le plus faible de l'élaboration, il s'agit de données brutes, par contre l'information nécessite un travail minimum d'interprétation des données. Voir les différents types d'informations dans le tableau suivant :

Tableau n° 3 Les types d'informations

Types	Caractéristiques
Physique	Agrégation de données quantitatives ou qualitatives décrivant un état ou un fait, l'information est essentiellement déclarative.
Pragmatique	Se réfère à la qualité de l'information reçue par le récepteur : pertinence, précision, validité, lisibilité, mise en forme
Rationnelle	Se réfère au raisonnement, à une démonstration reproductible ou déductible logiquement pour établir une vérité.
Paradigmatique	Désigne une évidence, une valeur partagée, mais non démontrable
Expressive	Désigne une information destinée à créer une impression, une réaction émotionnelle ou affective chez le récepteur pour faire passer un message

⁸ Selon le dictionnaire de la langue française, un signal est un ensemble de données (ou message) produit ou transmis pour servir d'indice et faire réagir le récepteur.

Nous retenons donc la définition suivante : « l'information est ce qui forme ou transforme une représentation dans la relation qui lie un système à son environnement », cette définition repose essentiellement sur deux idées :

- L'information est un processus : celui de l'échange entre un système et son environnement (le milieu dans le quel le système évolue)
- Ce processus a pour fonction de mettre en forme une représentation, c'est à travers ce processus que l'information acquiert une signification. En fait, l'interprétation de l'information implique une activité cognitive de la part de l'agent. Elle consiste à sélectionner, traiter et interpréter des données pour en produire de nouvelles (c'est un processus d'apprentissage).

En général, le terme de connaissance renvoie principalement aux domaines technologique et scientifique, or il s'agit d'une approche restrictive, aussi, il est nécessaire de prendre en considération l'ensemble des savoirs produits et mobilisés dans les activités économiques : connaissances technologiques, organisationnelles, connaissances des marchés, des environnements internes et externes, connaissances mobilisées dans le processus de décision...

Il convient donc de distinguer connaissance et information : si la donnée est un fait, une instruction, l'information serait toute donnée interprétable. Par contre dans la connaissance en plus du contenu informationnel, il ya l'action qui est traduite par une activité cognitive de la part de l'individu, il s'agit d'identifier, de traiter, d'interpréter et de s'approprier des messages pour en produire d'autres nouveaux.

A la différence de l'information qui peut être acquise, la connaissance doit être développée. Pour Nonaka (1994) « l'information est un flux de message qui alimente ou structure la connaissance et un bien pouvant produire la connaissance. Cette dernière est une croyance vérifiée concernant l'action humaine »

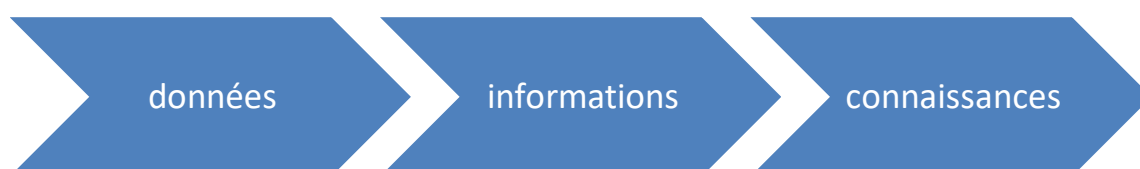
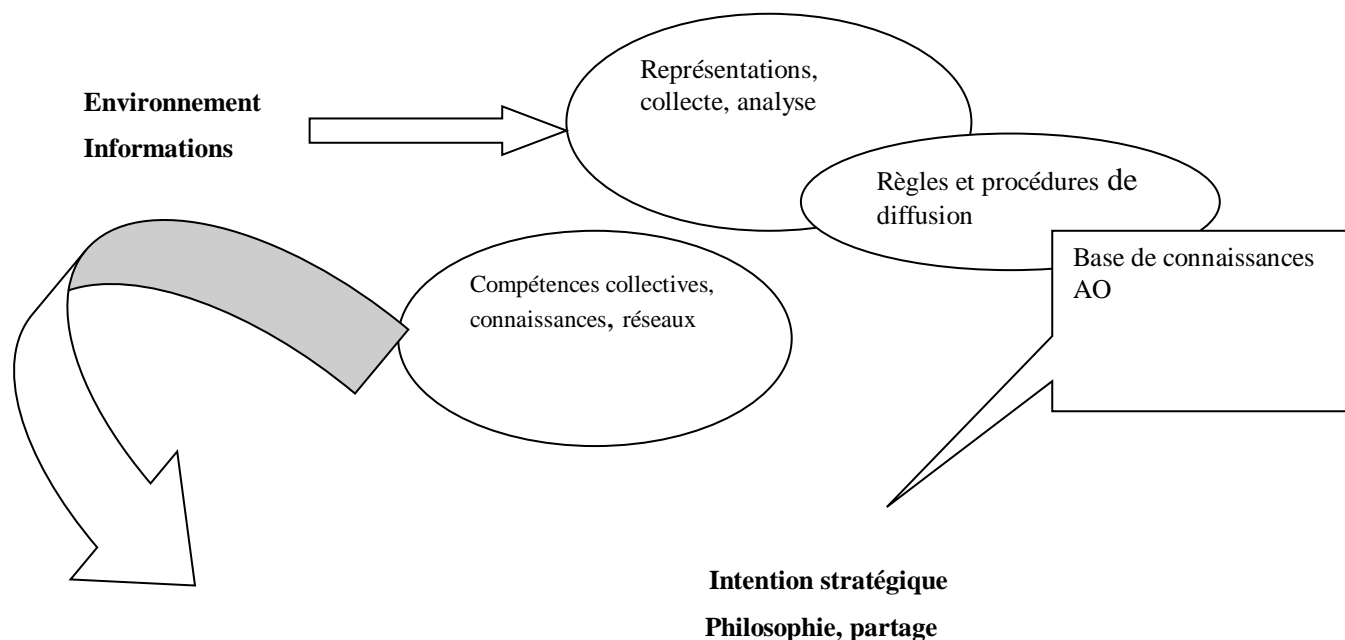


Figure n°9 : De la donnée à la connaissance

Source : Adapté par nos soins

Le stock d'informations se transforme en flux, grâce à la capacité d'absorption de l'entreprise mais aussi grâce aux possibilités d'élargir la diffusion de l'information en favorisant les échanges ; l'entreprise apprend à résoudre les problèmes en anticipant les événements, les collectifs développent leurs connaissances et leurs compétences par les changements de structures, de routines et d'objectifs.

Figure n° 10 : De l'information à la connaissance



Source : Perrine.Serge, op cit, p214

D'après ce schéma, l'information est captée par les individus de différentes façons et selon un contexte spécifique à chaque organisation : celui-ci, défini par l'apprentissage institutionnalisé, caractérise une certaine capacité d'absorption de l'information représentée par les communautés des pratiques, les règles de partage et de diffusion, le nombre de compétences dédiées au traitement de l'information, les routines et les structures, et enfin, l'intention stratégique de la direction⁹

Les informations édifient la base de connaissances de l'organisation qui sont un matériel d'apprentissage dont l'organisation se sert pour introduire les changements structurels, comportementaux, stratégique et d'objectifs qui font évoluer les quatre piliers de l'apprentissage.

⁹Perrine.Serge, op cit, P 216

Plus la capacité d'absorption de l'information est grande, plus est grande l'organisation et les moyens d'apprendre, et donc de développer ses connaissances et ses compétences.

Nous considérons dans notre analyse la connaissance comme la capacité d'apprentissage qui est une capacité cognitive alors que l'information reste un ensemble de données formatées et structurées ; la reproduction de l'information s'effectue simplement par duplication. La connaissance quant à elle, possède la propriété de pouvoir engendrer de nouvelles connaissances. Cette dernière est composée non seulement d'informations à caractère public, mais aussi de savoir faire difficilement transférable, incorporé dans les individus et les organisations, la création de nouvelles connaissances apparaît comme un processus d'apprentissage.¹⁰

La difficulté de l'information réside en son identification et sa production, alors que la difficulté de la connaissance est celle de sa reproduction par apprentissage. Voir le tableau suivant des modèles de création des connaissances.

¹⁰ Levet. Jean louis, L'intelligence économique mode de pensée, mode d'action, Ed Economica, Paris 2001, p 41

Tableau n°04 : Les différents modèles de création de connaissance

Modèles de création de connaissances	Principes	Auteurs
Modèle de NONAKA	La création de la connaissance doit être comprise comme un processus qui amplifie de façon organisationnelle les connaissances créées par les individus, et les cristallise en tant que partie d'un réseau de connaissances de l'organisation.	Nonaka(1994) Spender(1996) Grant(1996)
Modèle de WENGER	Les individus accumulent les connaissances d'après leur propre expérience. La qualité de ces connaissances dépend de deux facteurs : le premier est la variété des expériences individuelles en interaction, le second facteur est la connaissance de l'expérience	Brown et Duguld(1991) Wenger(1998) Baumard(1999)
Modèle de SENGE	Une organisation apprenante est une organisation qui possède l'aptitude de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, ainsi que celle de modifier son comportement qui doit refléter de nouvelles connaissances	Senge(1990), Tobin(1993), Baumard(1991)

Source : Oubrich.M, op cit, p 22

Les trois modèles montrent que la création des connaissances sur le plan collectif implique la dynamique de l'apprentissage en groupe .Il faut s'assurer que les groupes sont créés avec des éléments possédant des compétences complémentaires et que chaque groupe définit des objectifs réalistes.

Dans une entreprise, l'intelligence économique ne doit pas renvoyer seulement à l'information par son identification, son traitement, ainsi que sa diffusion mais plutôt à la connaissance, au savoir et au savoir faire propres à cette entreprise, qu'il est nécessaire de repérer, d'enrichir et de protéger : connaissances codifiées mais aussi connaissances tacites¹¹. Nous pouvons dire que la connaissance est au cœur de l'activité de l'intelligence économique. La compétence de l'acteur en intelligence économique peut être définie comme une aptitude à formaliser (codification), traiter et diffuser (articulation) et enfin valoriser (accumulation d'expérience) les connaissances.

¹¹ Connaissance codifiée, sous la forme d'une expression écrite, d'un manuel, d'un logiciel, les connaissances tacites sont implicites, elles sont mémorisées sous forme de routines

La connaissance devient une ressource fondamentale pour l'entreprise, l'enjeu pour celle-ci est donc de bien la gérer, de la construire, de l'interpréter, de la maîtriser. L'intelligence économique est à même de permettre à une entreprise de créer un avantage concurrentiel. Ce n'est pas parce qu'elle permet l'accès à des informations informelles « grises »¹², ni parce que la pratique de l'intelligence économique qui s'effectue dans un environnement d'entreprises peu alertées, bénéficie toujours à l'entreprise qui l'exerce, mais aussi, et surtout parce que l'entreprise s'est dotée de moyens d'analyse, d'interprétation et d'utilisation de ces informations.

Dans la perspective qui lie intelligence économique, information et connaissance, des enseignements spécifiques peuvent être tirés :

- Le client, est au cœur de l'entreprise ;
- Le changement devient l'activité principale de l'entreprise ;
- Le réseau constitue le mode d'action et d'organisation

A- Le client au cœur de l'entreprise :

Le modèle de consommation de masse des trente glorieuses initié au début du XXe siècle, a volé en éclats au profit d'une demande personnalisée et plus exigeante face à des marchés tendant à se fragmenter.

Les attentes des consommateurs évoluent de façon radicale, renversant le rapport de force entre offreurs et demandeurs, entreprises et clients. Les consommateurs, demandent des solutions personnalisées ; la personnalisation de la consommation donne un rôle actif au consommateur : celui de pouvoir contribuer à élaborer sa propre consommation, l'entreprise n'offre plus différents modèles, mais un modèle avec un grand nombre d'options différentes, à partir de différents services proposés.

L'autonomisation croissante du consommateur s'accompagne d'un besoin d'être relié aux autres, à l'information et à la communication.

L'innovation s'inscrit dans un contexte qui a une relation avec les besoins des consommateurs, ces derniers avec leurs exigences, ainsi que la fragmentation des marchés obligent les entreprises à revoir leur processus d'innovation et leur mode d'organisation : le client se situe au cœur de l'entreprise

B- Le changement comme activité principale de l'entreprise :

¹² Information grise : comportant de la légalité et de la disponibilité (information blanche) et de la discrétion ou de la difficulté (information noire)

Le changement, comme activité économique, prendrait de plus en plus d'importance dans une économie fondée sur la connaissance. Le système économique d'aujourd'hui est caractérisé par un processus d'innovation permanent ; dans un monde compétitif, et pour assurer leur compétitivité, les entreprises adoptent une logique dite de compétence.

Les entreprises définissent le contenu de leur activité non pas par rapport à des produits ou à des techniques de production, mais en référence à des ensembles de savoirs relativement homogènes ; la maîtrise de compétences sur ces ensembles de savoirs se traduit pour l'entreprise, par l'élaboration de son portefeuille d'activités :

C- Le réseau, mode d'action et d'organisation.

L'analyse économique qui pousse plusieurs entreprises à coopérer tient dans les deux termes suivants : partage des coûts et/ou des risques, et surtout complémentarité des compétences¹³. Les entreprises les plus innovantes sont celles qui diversifient le plus ou le mieux leurs sources d'innovation. La mise en réseau de partenaires maîtrisant des compétences complémentaires permet aux entreprises de se spécialiser en termes de compétences afin de maximiser leurs capacités d'apprentissage.

De plus, les TIC ont favorisé la formation de réseaux d'entreprises, en permettant de réduire sensiblement les coûts de transaction et en encourageant l'externalisation de certaines fonctions d'entreprises. En effet, l'externalisation liée à la spécialisation des entreprises en matière de compétences est une réponse au contexte d'incertitude et favorise la nouvelle configuration des marchés et de la mondialisation (nouveaux concurrents, instabilité de la demande, l'évolution de l'innovation technologique...).

La mise en place en réseau d'entreprises, structurent ainsi leurs modes d'organisation par le partage des procédures et l'informatisation des données transmises ; le réseau constitue également un mode d'action pour les entreprises, dans la relation avec son organisation interne et externe, il incarne l'outil principal de l'intelligence économique (J.L Levet).

Section 3: Intelligence économique et innovation

La maîtrise de l'information doit permettre à l'entreprise de mieux comprendre dans quel champ d'activité elle intervient et de mettre en œuvre les actions indispensables pour éviter d'être dans une situation vulnérable face à un contexte hyperconcurrentiel.

¹³ Les compétences reflètent l'aptitude à déployer des ressources, à les combiner à travers des processus organisationnels particuliers dans des objectifs particuliers, ces compétences sont fondées sur l'information : leurs mise en œuvre passe par des procédés matérialisés et non matérialisés dans des processus durables (Amit et Schomaker 1999)

En coordonnant le pilotage des flux d'informations, depuis l'analyse des signaux faibles émis à partir de l'environnement externe de l'entreprise, jusqu'à ceux générés par ses savoirs faire, elle va mettre en place les conditions favorables pour créer et maintenir un avantage concurrentiel.¹⁴Cette troisième section sera consacrée à étudier les interrelations entre l'intelligence économique et certains aspects de l'entreprise. Nous examinerons le lien entre l'innovation et l'intelligence économique puis l'utilisation de la veille comme outil essentiel dans une démarche d'intelligence économique.

1 - Aligner innovation et intelligence économique :

Le contexte de concurrence internationale conduit à une réduction du cycle de vie du produit et services, et pousse les entreprises à innover sans cesse. Le processus de mondialisation impose aux entreprises de déployer des efforts pour s'aligner sur les normes mondiales de compétitivité et concentrer leurs efforts là où elles sont comparativement les plus fortes. Les occasions de développement de l'entreprise se multiplient en raison de l'ouverture sporadique des marchés. Désormais, les enjeux de la compétitivité qui façonnent la nouvelle économie ont été reconsidérés, dans la mesure où les entreprises devraient de plus en plus viser la différenciation des produits et des services par la qualité et l'innovation sous forme de nouveaux produits et services ou de nouveaux procédés ainsi par la réduction des coûts de production et de la productivité ¹⁵

1-1 : Définitions de l'innovation

Pour les économistes classiques, l'innovation est réputée être l'un des moyens essentiels pour acquérir un avantage compétitif en répondant aux besoins du marché et à la stratégie d'entreprise. Innover, c'est être plus efficace, et/ou créer de nouveaux produits ou services, ou de nouveaux moyens d'y accéder. L'innovation est indispensable pour que l'entreprise reste concurrentielle sur le long terme. L'entrée d'une entreprise sur le marché crée une rupture dans l'environnement des autres entreprises. Cette rupture a un double effet celui de la destruction créatrice qui est le processus de disparition de secteurs d'activité conjointement à la création de nouvelles activités économiques (Joseph Schumpeter,1911). Un processus qui permettra à l'entreprise de rester compétitive. Les stratégies de mise en

¹⁴ Jean François Lacoste Bourgeacq, L'innovation agile, AFNOR, France, 2007, P51

¹⁵ Sid Ahmed Gouzim, le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de service, en ligne : <http://reser.net/materiali/priloge/slo/gozim.pdf>

place de l'innovation, ainsi que le caractère plus ou moins novateur du nouveau produit détermine le délai qui sépare l'introduction de l'innovation, sa diffusion et son imitation par les concurrents.

Face à une concurrence mondiale, l'innovation paraît comme étant l'un des moyens les plus opérants pour que les entreprises maintiennent leur compétitivité. Le terme innovation polysémique dans son sens, désigne à la fois un processus (innover) et son résultat (ce qui est nouveau).

Le manuel d'Oslo¹⁶ de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) propose la définition suivante: « On entend par innovation technologique de produit la mise au point/commercialisation d'un produit plus performant dans le but de fournir au consommateur des services objectivement nouveaux ou améliorés. Par innovation technologique de procédé, on entend la mise au point/adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées. Elle peut faire intervenir des changements affectant – séparément ou simultanément – les matériels, les ressources humaines ou les méthodes de travail]».

Pour Peter Druker, « l'innovation consiste en la recherche déterminée et organisée des changements et dans l'analyse systématique des opportunités que tels changements peuvent offrir en terme de progrès économique ou social. L'innovation est l'acte qui consiste à attribuer à des ressources, une nouvelle capacité de créer de la richesse ». ¹⁷ Les travaux pionniers de Schumpeter ont permis de définir l'innovation comme étant l'établissement de toute nouvelle fonction de production¹⁸ et de distinguer ainsi cinq cas d'innovations :

- la fabrication d'un bien nouveau ;
- l'introduction de nouvelles méthodes de production ;
- l'ouverture d'un nouveau débouché ;
- l'utilisation de nouvelles matières premières ;
- la réalisation d'une nouvelle organisation.

¹⁶ L'OCDE, « Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique », Manuel D'Oslo, Paris, 1997

¹⁷ J.Y Prax, B.Buisson, P.Silberzah, Objectif : innovation, Ed. Polia, 2005, p. 45.

¹⁸ Walch.S.F,Romon.F, Management de l'innovation de la stratégie au projet, Ed Vuibert, Paris, 2013, p21

L'innovation est donc un concept large qui dépasse les aspects strictement techniques et recouvre le changement organisationnel, commercial et financier.

Deux grands types d'innovation peuvent être distingués: la première est dite incrémentale, concerne généralement des améliorations modestes apportées par les différents services, la seconde, est relative à une modification substantielle dans les processus ou les produits et services, qualifiée de « destruction créatrice », elle est en mesure d'entraîner des ruptures avec le passé au niveau des entreprises qu'au niveau des sociétés. L'innovation majeure : est caractérisée par un impact sur les habitudes et les comportements des consommateurs mais ne remet pas en cause les compétences des acteurs établis.

Il ya lieu de distinguer aussi l'innovation de l'invention et de la découverte. « L'invention étant une nouveauté dans le domaine de la technologie reconnue sous forme de produits ou de techniques nouvelles. Elle exprime le progrès scientifique et le progrès technologique »¹⁹. Nous appelons invention, le résultat provenant d'une idée originale dont la faisabilité technique est prouvée. Une innovation est une idée nouvelle qui se caractérise par la mise sur le marché d'un nouveau bien ou d'un nouveau service. Une invention non commercialisée n'est donc pas une innovation, et nous complétons cette dernière par la nécessité d'un succès commercial.

Une innovation représente une invention qui a été acceptée par le marché ; ce qui signifie qu'une découverte technique non exploitée ou qu'une idée non matérialisée par un produit ou un service ne peut pas être considérée comme innovation, mais seulement comme invention²⁰. Quant à la découverte est la prise de conscience d'un fait naturel jusqu'alors inconnu²¹. Par contre innover, c'est au contraire concevoir et produire un objet qui n'existe pas.

Enfin, la créativité est la faculté particulière de réorganiser des éléments pris dans le monde extérieur (éléments culturels ou techniques) pour les présenter sous un aspect nouveau, en réalisant ainsi une action créatrice. L'invention, de même l'innovation, requièrent la mise en œuvre de la créativité.

¹⁹ In Pesqueux.yvon, innovation désordre progrès de P.Tabatoni, Ed Economica, paris, 2005, p12

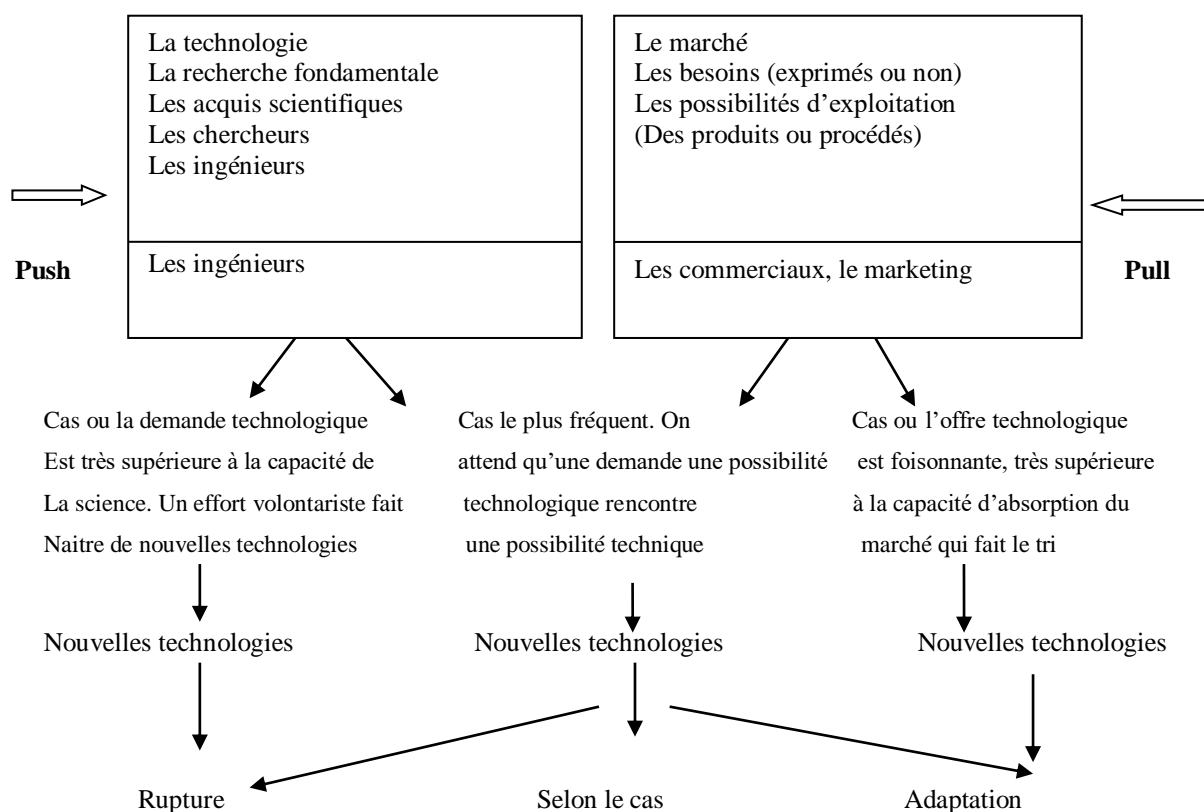
²⁰ Einstein a découvert la composition de la lumière et inventé la théorie de la relativité restreinte. Ses découvertes et inventions ont servi à des découvertes et inventions dans le domaine de l'énergie, aboutissant à des innovations comme les centrales nucléaires.

²¹ Walch.S.F,Romon.F, Op cit, p21

Dans une économie du savoir, l'innovation crée l'avantage concurrentiel de l'entreprise, lui permettant de se différencier de ses concurrents. Elle constitue la dimension essentielle de sa compétitivité en stimulant la demande, en rendant obsolète les produits équivalents en usage et en apportant de nouvelles fonctionnalités aux nouveaux produits.

L'apparition de l'innovation est liée à l'action de deux mécanismes, l'un active la réponse à des besoins identifiés du marché (mode pull), autrement dit ce sont les forces du marché qui vont tirer l'innovation, dans ce cas on parle de l'analyse du marché pour définir une offre que l'on va commercialiser. L'autre mécanisme impose l'application de nouvelles technologies au marché (mode push). L'innovation est en quelques sortes imposées au marché par le progrès technologique ; on parle de l'invention, en suscitant la demande pour favoriser la commercialisation. La plupart des innovations réussies sont nées de l'action conjointe ces mécanismes, comme le montre la figure suivante

Figure n° 11 : Le mode d'apparition des innovations



Source : Antoine.E.Said, Op cit

Une entreprise est créative dès l'instant où son personnel produit de nouvelles idées, utiles ; autrement dit, les unités de recherche sont impliquées dans l'innovation.

Par ailleurs, il ya lieu de préciser que le processus d'innovation se fait de différentes façons. Cependant nous allons synthétiser dans le tableau non exhaustif suivant, les processus qui nous semblent les plus appropriés pour notre recherche.

Tableau n°5 : Typologie des représentations du processus d'innovation

Typologie du processus d'innovation	Fondement théorique	La nature du processus d'innovation
Processus de décision rationnel d'un agent économique	Théorie néoclassique de la firme La théorie des jeux	Prise de décision selon un calcul d'optimisation (rationalité) en mobilisant toute l'information disponible sur l'environnement.
Processus de valorisation du changement technique	La théorie évolutionniste (Nelson et Winter 1982)	Aptitude de l'entreprise a appréhender et valoriser l'évolution du changement technique afin d'obtenir un avantage stratégique sur ses concurrents.
Processus tourbillonnaire	L'approche sociotechnique (Callon et Latour 1985)	Une interprétation des stratégies concurrentes du marché et des intérêts, chaque acteur du réseau technico économique (laboratoires, CR, entreprises, pouvoirs publics...) endossant un rôle dans le processus d'innovation
Processus de transformation d'un système technique	L'approche systémique	Un processus de conception et réalisation d'un produit suivant un système en interaction avec l'environnement et répondant de façon économique aux besoins des utilisateurs

Source : conception personnelle

1-2 L'intelligence économique au service de l'innovation

La seule possibilité pour l'entreprise de lutter contre une concurrence par les coûts et par la qualité est d'adopter une stratégie de différenciation, en inventant de nouveaux produits, procédés et ou de nouveaux services. Elles doivent plus que jamais développer un avantage concurrentiel durable en proposant toujours des produits nouveaux qui répondent aux besoins des clients et qui se différencient de ceux des concurrents. Cet avantage concurrentiel ne peut être construit que sur une ressource rare, une compétence fondamentale ou une organisation originale de la chaîne de valeur autrement dit cet avantage ne peut être obtenu que par l'innovation.

Toute entreprise peut atteindre ce stade d'évolution à condition de placer l'innovation au cœur de sa stratégie et de mettre en place tous les moyens humains et matériels.

La recherche, le développement et l'utilisation de nouvelles technologies sont des éléments clés de l'innovation, mais ils ne sont pas seuls ; pour les incorporer, l'entreprise doit faire des efforts d'organisation en adaptant ses méthodes de production, de gestion et de distribution ainsi que l'introduction de changement dans la gestion, l'organisation du travail et les qualifications des travailleurs.

L'entreprise innovante présente donc un nombre de caractéristiques que nous pouvons regrouper en deux grandes catégories de compétences. D'une part, les compétences stratégiques qui résident dans l'aptitude de l'entreprise à identifier et à anticiper les tendances du marché, c'est aussi avoir la volonté et la capacité à collecter, traiter et intégrer l'information technologique et économique. D'autres part, les compétences organisationnelles s'identifiant dans l'implication des différents départements fonctionnels voir de l'ensemble de l'entreprise dans le processus de changement et l'investissement en ressources humaines.

L'origine de l'innovation n'est pas toujours les laboratoires de recherche et de développement ou l'intuition des chefs d'entreprises, elle s'appuie de plus en plus sur les résultats de l'intelligence économique , selon C. Cohen « la surveillance scientifique et technique (veille technologique), la surveillance des marché, des concurrent (veille marketing, commerciale et concurrentielle) est donc une activité essentielle pour détecter les sources d'innovation potentielle et améliorer les flux de nouveaux produits ».

Cependant l'entreprise ne doit pas seulement se contenter de surveiller l'évolution de son environnement mais elle doit également prévoir et utiliser les résultats escomptés de la

surveillance pour des fins décisionnelles efficaces. Tel est l'objectif de l'intelligence économique qui est rappelons le un processus visant à fournir des informations pertinentes. En recueillant, transformant, diffusant une information d'origine externe à l'entreprise en vue de son utilisation. L'intelligence économique est considéré comme un moyen pour les acteurs de l'innovation, d'apporter des réponses à des questions précises. Elle est aussi utilisée pour donner des éléments d'informations sur les besoins actuels et futurs des techniques et innovations, des savoirs disponibles et toute information sur les différentes facettes de l'environnement susceptibles de faire émerger une innovation.

L'intelligence économique ne se contente pas seulement de signaler les menaces ou relater les modifications survenues dans l'environnement, elle doit désormais apporter un plus réel à l'entreprise.

L'innovation est étroitement liée à l'intelligence économique, car pour innover, une entreprise a besoin de rechercher des informations à l'extérieur. Elle doit observer son secteur, les secteurs connexes, connaître son marché et les acteurs qui le composent de manière à pouvoir établir des axes de recherche en cohérence avec les choix stratégiques adoptés.

Savoir détecter à temps les menaces et/ou les opportunités en émergence sont d'autant d'enjeux que l'entreprise ne peut espérer remporter que par l'intelligence économique et grâce à des techniques comme la veille, notamment la veille technologique exploitée à travers les nouvelles technologies et appliquée pour la création de nouveaux produits pour les marchés actuels et potentiels (Matmar.D 2008), par la veille concurrentielle, l'entreprise peut s'appuyer sur la surveillance de la concurrence pour se prémunir contre une attaque de contrefaçon, repérer l'utilisation illicite par un concurrent d'une innovation protégée. Mais aussi savoir anticiper les normes et les lois de demain en s'appuyant sur la surveillance technique mais aussi législative afin d'accroître la créativité. Dans une économie du savoir, l'innovation constitue la dimension essentielle de la compétitivité des entreprises. Elle fonde même l'avantage concurrentiel de l'entreprise, lui permettant de se différencier de ses concurrents et que l'innovation viennent autant de l'analyse systématique de l'évolution de l'environnement. Cette dernière étant favorisée par les outils et les actions de l'intelligence économique en offrant à l'entreprise une capacité d'absorption qui réside dans son aptitude à identifier, assimiler et à exploiter des connaissances provenant de son environnement.

L'intelligence économique favorise aussi le succès d'un processus d'innovation par le développement des réseaux intra firmes pour la production de nouvelles ressources²².

2- L'organisation des activités de veille :

Les activités de veille ont plusieurs rôles principaux : elles permettent à l'entreprise de s'adapter aux mutations de son environnement, d'anticiper son évolution en prenant en compte notamment les différentes forces qui peuvent l'affecter. Les activités de veille permettent donc à l'entreprise de réduire les risques et de comprendre l'environnement qui l'entoure afin de pouvoir agir.

L'entreprise doit orienter ses activités de veille afin de pouvoir diriger son innovation efficacement, pour ce faire l'entreprise doit :

- Analyser le marché en premier lieu, afin d'identifier les différentes opportunités et de surveiller les concurrents ;
- Elaborer une stratégie en analysant les rapports de force sur les différents segments de marché ou elle intervient ;
- Analyser la fréquence d'évolution et les potentiels de progrès, ainsi que l'impact des nouvelles technologies...

De ce fait, l'intelligence économique est constituée d'un certain nombre de composants très étroitement imbriqués les uns aux autres

L'intelligence économique a pour objectif de permettre aux décideurs et aux managers de l'entreprise de disposer d'une information de valeur. Elle implique donc de s'informer, d'observer et de comprendre son environnement, d'appréhender les événements afin de prendre les meilleures décisions pour plus de compétitivité et d'innovation, cela implique de :

- Réaliser la surveillance systématique du marché, des concurrents, des secteurs technologiques puis l'exploitation des données captées ;
- Savoir collecter et exploiter l'information ;
- Privilégier le coté offensif...

Il s'agira en définitif d'une veille organisée pour l'aide à la décision

Il a été largement évoqué dans la littérature les différentes fonctions de l'intelligence économique permettant d'atteindre des objectifs précis comme le montre le tableau suivant

²² El haoud.N, op cit, p186

Tableau n°6 Les objectifs assignés à l'intelligence économique

	FONCTIONS	OBJECTIFS
Intelligence et veille	1. ANTICIPATIVE Anticiper les menaces et opportunités de l'environnement.	ANTICIPATION DE MENACES & D'OPPORTUNITÉS Exemples de retombées : <ul style="list-style-type: none"> • Meilleure réactivité • Meilleure gestion de crises • Meilleure capacité d'adaptation
	2. INFORMATIVE (au sens large) <ul style="list-style-type: none"> • Informer • Analyser • Synthétiser • Mettre en forme • Identifier les besoins en information • Animer & Communiquer 	Satisfaction des besoins en information de valeur des utilisateurs Exemples de retombées : <ul style="list-style-type: none"> • Meilleure connaissance de l'environnement global, des marchés, des concurrents, des technologies, des lois et règlements... • Meilleure compréhension des plans et intention des concurrents • Meilleure communication AIDE À LA DÉCISION Exemples de retombées : <ul style="list-style-type: none"> • Meilleurs choix stratégiques • Décisions stratégiques plus opportunes • Meilleures choix stratégiques (innovation, alliances, fusion...)
	3. PROTECTRICE Protéger contre les menaces Protectrice Sécuriser l'entreprise	Meilleure protection contre l'obsolescence des savoir-faire, des technologies... <ul style="list-style-type: none"> • Meilleure protection contre la désinformation, les actes de malveillance...
	5. COORDINATRICE Coordonner les décisions, opérations...	AIDE À LA DÉCISION Meilleure coordination dans les décisions & opérations Meilleure synergie dans les opérations

Source : Adapté des travaux de Corine Cohen

2-1 Le processus de veille :

La veille est un processus informationnel volontariste à travers lequel l'on recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution d'une activité, de connaissance d'un environnement particulier²³. Mais la veille se différencie de l'intelligence économique car elle ne modifie point l'environnement sur le quel elle exerce son observation; elle a un rôle de détection, tandis que l'intelligence économique a pour mission le positionnement de l'entreprise dans son environnement.

Le processus type de veille tel qu'il a été défini au milieu des années 1990, rassemble les activités suivantes : ciblage, collecte d'information, analyse, synthèse et diffusion :

- 1- Le ciblage permet de définir les thèmes sur lesquels la veille doit être déployée de manière précise, il s'agit de fixer les sujets qui doivent faire l'objet d'une surveillance active et de les hiérarchiser selon le degré d'importance (trois étapes sont en fait distinguées, il s'agit de la définition des axes de surveillance et des finalités, la détermination des informations utiles, et enfin l'identification et la sélection des sources d'information).
- 2- La collecte d'information vise à rassembler des faits, des études, des données... sur les thèmes déjà définis. Ces éléments sont rassemblés à partir de sources formelles ou de sources informelles
- 3- L'analyse et la synthèse sont des activités créatrices de valeur ajoutée. Elles doivent permettre de valider les informations recueillies, d'en extraire le contenu pertinent et de l'intégrer dans un ou plusieurs documents de synthèse et éventuellement de faire des propositions d'action. C'est lors des activités d'analyse et de synthèse que sont produits les livrables de veille
- 4- La diffusion est la mise à disposition des informations, le plus souvent dans des livrables spécifiques où des propositions d'action sont souvent intégrées.

La veille consiste à collecter, organiser, analyser et diffuser des informations recueillies. Ces informations peuvent être technologiques, juridiques, concurrentielles, stratégiques, etc. Tout domaine peut faire l'objet d'une veille.

Les différentes dimensions de la veille vont servir l'entreprise à se positionner dans son environnement et à construire sa stratégie d'innovation :

²³ WWW.cyber-stratégie.com

En effet, grâce à la veille technologique, l'entreprise doit identifier les axes technologiques lui permettant de créer les innovations procurant un avantage concurrentiel durable, et cela en évitant de voir ses innovations technologiques qui constituent le cœur de sa différenciation devenir obsolètes.

Par ailleurs, l'entreprise va pouvoir établir une cartographie des opportunités d'innovation en analysant les rapports de force existants entre fournisseurs, concurrents, clients et nouveaux entrants et cela grâce à la veille marketing. La veille sociétale quant à elle, permettra à l'entreprise de déterminer la convergence et la cohérence de ses activités avec les enjeux sociaux et les valeurs portées par l'environnement social. Elle peut ainsi, évaluer le degré d'ouverture de la société aux innovations potentielles qu'elle pourra développer.

Comme l'indique la norme AFNOR XP X 50-053, avril 1998 : « la veille est une activité organisée, continue et itérative visant à une surveillance active de l'environnement de l'entreprise. Elle doit permettre de trouver et d'exploiter des informations en vue de prendre les bonnes décisions relatives au développement ou à la survie de l'entreprise », par conséquent, les différents types de veille ne peuvent être envisagés séparément. La veille marketing se nourrit d'informations venant non seulement de la veille sociétale mais aussi de la veille technologique, de même lorsque l'entreprise pratique de la veille technologique, elle a besoin de savoir quelles sont les faiblesses que les consommateurs ont perçues des produits concurrents, et qu'en est-il de la place que va occuper le produit innovant de l'entreprise sur le marché...

La veille marketing va donc intervenir pour orienter les équipes de recherche et de développement en matière de besoin du marché, de prix, de positionnement, de canaux de distribution...

En phase de croissance du produit déjà lancé, la veille commerciale prend un rôle déterminant en réfléchissant sur le développement de l'activité avec d'éventuelles révisions des prix...

Nous pouvons conclure que les différentes veilles se réalisent sous la forme d'un cycle dont les étapes successives partent de la formalisation du besoin, se poursuivent par la collecte de l'information, son traitement, avant d'être mise en perspective afin que les décideurs prennent les décisions en connaissances de cause.

La veille doit s'intéresser donc aux facteurs clés de succès de l'entreprise : c'est-à-dire les activités où l'entreprise doit être bien placée pour assurer sa croissance et surveiller les activités innovantes qui risquent de changer les règles du jeu du marché où elle intervient.

Section 4: Analyse stratégique et intelligence économique

Dans un environnement où la mondialisation engendre la multiplicité des marchés et l'affluence d'informations, les entreprises petites ou grandes, sont contraintes d'évoluer dans un contexte de proliférations et de complexification des sources d'informations.

Si l'accès à l'information est facilité par la numérisation et les technologies d'accès à l'information, en trouver et exploiter l'information pertinente pour son contexte spécifique relève du défi permanent.

L'intelligence économique n'est pas une attitude philosophique mais plutôt une méthode de travail permettant aux entreprises qui la maîtrisent de tirer parti des informations pour obtenir un avantage concurrentiel.

L'intelligence économique est la capacité à comprendre son environnement et à anticiper le changement. C'est une démarche qui implique la maîtrise de l'information stratégique et qui a pour objectif la compétitivité des entreprises.

Si cette maîtrise de l'information permet l'adaptation des entreprises aux nouvelles règles de la concurrence, leur réussite à long terme repose quant à elle sur une démarche proactive, articulée sur les principes de l'intelligence économique, dont l'objet est de pouvoir anticiper avant les concurrents, les grandes tendances qui définiront le développement des marchés futurs. En d'autres termes, la compétitivité durable des entreprises dépend de leur capacité actuelle à s'engager dans une démarche globale et prospective d'intelligence économique, car elle définit la maîtrise et la protection de l'information stratégique utile aux acteurs économiques, elle vise à enrichir le savoir de l'organisation à des fins d'identification des opportunités de développement de l'organisation, et de protection contre les menaces en les anticipant.

Nous pouvons qualifier l'intelligence économique de système de surveillance de l'environnement de l'entreprise et de dispositif d'action sur celui-ci, afin de détecter des menaces et des risques et d'exploiter ainsi des opportunités.

En somme, l'intelligence économique vise à réduire les incertitudes d'un environnement complexe, afin de prendre des décisions optimales le plus rapidement possible.

Elle s'appréhende comme un prolongement du management de l'entreprise. Ce qui nous permet de conclure qu'elle est assimilée à l'arme maîtresse du management stratégique.

La mise en œuvre de l'intelligence économique est l'occasion pour l'entreprise de définir une nouvelle stratégie et de se poser des questions concernant les opportunités et les

menaces liées aux mutations de ses marchés. C'est aussi un moment propice pour savoir quelles sont ses forces et ses faiblesses.

Nous proposons dans les développements qui vont suivre de définir le management stratégique, ce qui nécessitera de déterminer ce qu'est la stratégie et ce qu'est le management.

1-Le management stratégique

Le management stratégique consiste à prendre des décisions qui engagent les entreprises sur leur avenir, son objectif principal réside dans l'adaptation des ressources internes de l'entreprise à son environnement afin de détenir un avantage concurrentiel puisqu'il est considéré comme la clé de voute du développement des entreprises

Le management stratégique est composé essentiellement de la stratégie d'entreprise d'une part, et du management d'autre part. Il s'agit donc d'appréhender suffisamment les fondements de la notion de stratégie et du management.

1-1 Le management

Depuis les années 1960, le concept du management s'est progressivement généralisé en France sous l'influence de la littérature anglo-saxonne. Le mot management est issu de la contraction du mot latin manus (la main) et du verbe agere (agir). Pour A.Chandler, le management est de mener un bras de fer entre l'entreprise et la concurrence²⁴.

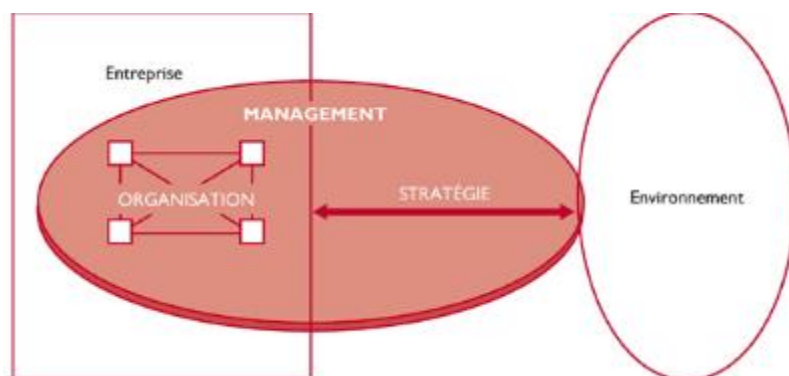
Dans son définition générale, le management vise deux grands objectifs : le premier est lié au pilotage de l'organisation, en subissant le moins possible les turbulences de l'environnement et le second objectif consiste en la réduction des gaspillages, issus des dysfonctionnements interne ou les défauts de qualité de fonctionnement. Néanmoins, il faudrait souligner trois types de confusions qui apparaissent fréquemment que nous pouvons résumer premièrement en la limitation du sens du management à la notion de commandement des Hommes dans l'entreprise, en oubliant les aspects concernant la stratégie, l'organisation et le pilotage. La deuxième confusion renvoie à l'assimilation du terme management à l'idée d'encadrement en particulier aux cadre supérieurs de l'entreprise, alors qu'il se rapporte à un ensemble d'acteurs et pas seulement à l'ensemble des processus qu'ils conduisent. La troisième confusion est liée au fait d'associer le management implicitement à l'objectif de profit et aux finalités lucratives de l'entreprise.

²⁴ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, Management stratégique, Ed Vuibert, Paris, 2013, p 14

Le management, dans une approche plus large, chercherait en fait à apporter des solutions répondant ainsi aux différents défis occasionnés par un environnement complexe, turbulent, et incertain. Il ne devrait donc pas se réduire à un ensemble d'outils modernes de gestion mais plutôt c'est la mise en perspective stratégique de ces outils.

De ce fait, le management repose essentiellement sur deux composantes indissociables qu'est la stratégie et l'organisation comme l'illustre la figure suivante.

Figure n° 12: Les deux facettes du management



Source : ibid, p 18

Le management recouvre de nombreux concepts, méthodes et approches ayant attrait aux missions, aux fonctions et mêmes aux compétences des managers. Le métier de ces derniers n'est pas seulement décrit par les cinq fonctions clefs définies par Henri Fayol à savoir prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler mais plutôt par un foisonnement d'approches et de théories qui se concourent et se complètent pour définir le management. Dans ce sens, une définition du management fait objet aujourd'hui d'un certain consensus celle de Thietart (1944) par quatre fonctions principales qui sont la planification à travers la fixation d'objectifs de l'entreprise en tenant en compte des ressources nécessaires et aussi de l'environnement. La deuxième fonction est l'organisation à travers la détermination des moyens essentiels à la réalisation des objectifs escomptés, prenant en considération notamment de la structure de l'entreprise, de la répartition et la définition des taches, de l'organisation de la production, etc. La troisième fonction consiste en l'animation ou la mobilisation par la motivation des hommes, grâce à une stratégie de ressource humaine pertinente. Enfin la fonction contrôle qui est le suivi et l'évaluation des résultats par l'analyse des écarts entre les objectifs et les résultats et la mise en place d'actions correctives.

L'environnement devenu plus turbulent et plus complexe, remettant en cause les modèles traditionnels du management et laissant émerger de nouveaux enjeux à l'instar de la flexibilité de l'entreprise, lui permettant de faire face aux aléas et de pouvoir ainsi s'adapter.

En effet, les approches et les pratiques managériales connaissent sans cesse une évolution pour répondre aux différents besoins d'accommodations à des contextes en mutation fulgurante. Ainsi les défis nouveaux qui se présentent aux organisations liés à cette complexité de l'environnement requièrent une certaine remise en cause des pratiques traditionnelles du management. Ces nouveaux défis liés soient à la structure organisationnelle, soient à la prise de décision, ou bien même relevant du pilotage et des enjeux de la performance des entreprises sont par conséquent sources d'évolution managériales. Comme l'illustre le tableau suivant qui résume les traits distinctifs de la conception traditionnelle et de la conception actuelle du management.

Tableau n° : Evolution des conceptions du management

Conception traditionnelle	Conception actuelle
Planifier (de façon formelle et rigide)	Finaliser (définir les objectifs claires et connus)
Organiser (de façon parcellisée)	Organiser (coordonner, définir et répartir les missions/ rôles individuels et travail d'équipe)
Coordonner des activités cloisonnées	Allouer les moyens cohérents en fonction des objectifs
Commander avec des directives descendantes	Animer les Hommes et les équipes en participation
Contrôler à postériori et/ou a priori avec sanction.	Piloter, suivre, apprécier, mesurer la performance

Source : Bartoli, Annie, management dans les organisations publiques, défis et logiques d'action, Ed Dunod, Paris, 2015, p 385

Le management est également une succession de quatre étapes dont chacune correspond elle-même à un processus.²⁵ La première étape consiste en la définition des objectifs et finalités de l'entreprise, ainsi que la détermination des orientations que l'entreprise entend suivre, il s'agit du processus de finalisation. La deuxième étape correspond au processus d'organisation, il s'agit d'une étape qui comprend la définition des mécanismes de gouvernance de l'entreprise, à travers le choix pertinent de la structure et des mécanismes de coordination pour un meilleur fonctionnement interne de l'entreprise. La troisième étape quant à elle renvoie au processus d'animation des hommes autrement dit, aux mécanismes de gestion de la ressource humaine qui prône l'adhésion du capital humain aux finalités et aux modes d'organisation de l'entreprise. La dernière et quatrième étape est le processus de

²⁵ Helfer, J-P, Kalika, M, Orsoni, J, op cit, p 13

contrôle qui validerait la démarche managériale, produisant ainsi un autre cycle itératif avec un nouveau processus de finalités.

Les quatre étapes précitées, qui caractérisent toute démarche managériale et pour un meilleur résultat, sont mises en interaction avec un système d'information dont le rôle est primordial tant sur le plan organisationnel que sur le plan stratégique. Il intervient des lors en interne en mobilisant des moyens techniques et humains dans l'objectif est d'assurer la coordination entre les différents services et fonctions de l'entreprise (commerciale, de production,...). Le système d'information intervient également en externe à travers notamment la collecte et le traitement des informations ayant une relation avec les parties prenantes et l'environnement externe. Cela se traduit par la mise en place d'un système de veille stratégique.

1-2 La stratégie d'entreprise

La stratégie, bien qu'ayant des origines très anciennes, n'a fait l'objet de courants de pensée en gestion que récemment. En effet, les premiers courants inspirés par la stratégie militaire datent du milieu des années cinquante (50).

En effet, les stratèges sont apparus au sein de la cité athénienne. Ils étaient chargés de la conduite de la guerre sous l'œil des archontes chargés de gérer la cité. Un autre moment de l'histoire où la stratégie a été développée a eu lieu suite aux guerres napoléoniennes. La stratégie a fait l'objet d'un dépassement de la simple conduite des batailles pour s'intéresser à l'art de la guerre où est montré que cette dernière n'est qu'une des formes de la politique extérieure subordonnée à la poursuite des objectifs politiques.

Après la Seconde guerre mondiale, l'idée s'est développée de subordonner le management stratégique à la politique générale. Dans les années 1950, les grandes entreprises américaines cherchèrent des éléments de réflexion pour développer leur stratégie et crurent en trouver dans les théories militaires ce qui a donné lieu à de nombreux ouvrages sur l'art de la guerre appliqué aux affaires.

En fait, il s'agit de deux types de stratégies. Pour l'entreprise, la métaphore guerrière peut se traduire de la manière suivante : une entreprise peut être confrontée à une situation concurrentielle, tout comme une armée est confrontée à un ennemi; la stratégie cherche alors à améliorer cette situation de manière durable.

La stratégie est un domaine qui a intéressé et toujours de nombreux auteurs dans la mesure où les solutions proposées trouvent leurs applications de façon très concrète dans les organisations et qu'une bonne stratégie assure un excellent moyen de survie à l'entreprise.

Les premiers auteurs font partie des écoles formalistes, comme, par exemple, la Business School de Harvard au milieu des années 1950. Selon ce courant de pensée, les objectifs de la firme sont fixés par les propriétaires et mis en œuvre par les dirigeants après examen de la situation interne et externe, au travers du management stratégique. Les critiques auxquelles ont dû faire face les partisans de cette école est qu'ils n'intègrent pas les comportements et les aléas, et qu'ils insistent trop sur les procédures et les processus en n'appréhendant pas tous les problèmes de mise en œuvre.

L'école de San Diego des années 1960, dont Igor Ansoff faisait partie, proposait une conception d'outils de gestion planifiée et de modes de développement de l'entreprise à travers ses différentes activités que sont les technologies, les produits et les marchés. Cependant, ce modèle paraissait trop rigide face aux changements brutaux de l'environnement.

Au cours des années 1970, le développement des analyses d'activité en termes de compétitivité, a donné lieu à deux points de vue. D'une part, la compétitivité repose sur des aptitudes particulières de l'entreprise, selon l'approche par les ressources. D'autre part, elle repose sur un avantage relatif par rapport aux concurrents lié à un bon positionnement de marché selon une approche plus environnementale ou écologique. L'entreprise est alors face à un choix de stratégie d'activité.

Les années 1980 ont vu naître les écoles contingentes dont celle de Michael Porter. Selon ce courant, il n'y a pas de solution définitive pour l'entreprise, le caractère dynamique des variables stratégiques est prédominant et les choix doivent être révisés en permanence.

Enfin, certaines écoles se sont axées sur le processus, comme ce fut le cas pour Mintzberg et Simon qui accordent une place essentielle à l'intuition. Pour eux, il existe plusieurs façons de prendre une décision et le processus est influencé par une multitude de facteurs.

Afin d'introduire la notion de stratégie, nous retenons la définition donnée par Harry Igor Ansoff en 1965²⁶. Selon lui, la stratégie correspond au « pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement » et s'appréhende par le « processus d'action favorisant la détermination des moyens permettant de guider une firme dans l'atteinte de ses objectifs ». Ansoff peut être considéré comme le père de la stratégie d'entreprise

²⁶Ansoff H.I, *Corporate Strategy*, McGraw Hill, 1965, traduction française, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, 1968, nouvelle édition 1984, p287.

moderne, notamment grâce à sa grande contribution concernant la nécessité de relier la stratégie à la fois aux impératifs financiers et au marketing de la firme.

Nous retenons, d'autre part, la définition socio-économique (Savall, 1975)²⁷. La stratégie des organisations, dans cette acception, est la capacité d'actions de l'individu et des acteurs qui se traduit par les différentes stratégies d'acteurs pour agir sur leur environnement interne et externe. Cela permet à la fois le progrès économique et le développement humain. Enfin, nous citerons Porter (1986)²⁸ qui va donner une autre dimension à la stratégie. Selon lui, il s'agit de la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel en maîtrisant mieux que ses rivaux, les forces qui structurent son environnement concurrentiel.

Par la suite, Ansoff (1988) a défini la stratégie comme le moyen de parvenir à l'atteinte des objectifs, une formulation explicite de la stratégie peut améliorer les performances et devenir un outil de management indispensable. Quant à Thiétard (1984), il définit la stratégie comme « l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif ».

D'autres auteurs vont positionner la notion de stratégie par rapport à la manière dont elle est menée. Par exemple, Sallenave (1984) admet qu'« une stratégie est positive pour l'entreprise si à son terme, l'entreprise en question se trouve relativement mieux par rapport à ses concurrents qu'au début. Une stratégie n'est ni bonne, ni mauvaise, elle est seulement meilleure ou pire que celle des concurrents ». Selon lui, la notion de stratégie est relative et reprend la définition qu'en donne Henderson (1969) qui considère une stratégie d'entreprise comme « un plan d'utilisation et d'allocations des ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de la stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée ». Nous pouvons voir l'importance de l'allocation des ressources et donc décliner la stratégie en chiffres.

D'autres auteurs vont placer la stratégie comme servant à trouver les meilleures solutions pour l'allocation des ressources de l'entreprise. C'est ainsi que Mahé de Boislandelle (1998) développe quatre idées principales, selon lesquelles « ce qui est stratégique revêt une dimension essentielle (cruciale) pour une organisation ; (...) il ne peut y avoir stratégie que si un problème d'allocation de ressources (financières, humaines, matérielles, etc.) est en cause ; (...) toute stratégie s'inscrit dans une anticipation de

²⁷Savall H, Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique, Ed Economica, 1989, p269.

²⁸Porter M.E, L'avantage concurrentiel, Inter Éditions, Paris, 1986,

réalisation de but(s) dans le temps (durée) ; (...) la stratégie concerne une réflexion sur des actions relatives à la relation entreprise / environnement ».

Concernant l'acteur de la stratégie d'entreprise, Mintzberg (1990) estime que la détermination de la stratégie est une des tâches les plus importantes dévolue au manager. La stratégie fait « référence à la façon dont un système collectif, nommé organisation, établit ses orientations fondamentales, et si nécessaire, ses changements ».

Martinet (1983) complète l'approche de la stratégie en admettant que « toute entreprise est plus ou moins orientée par une politique générale » qui serait « l'ensemble des principes directeurs et des grandes règles et normes qui orientent en permanence l'action ». C'est pourquoi, la politique générale sert de guide aux décisions et « s'impose à la stratégie en lui fixant des buts à atteindre (...), des contraintes et des critères à respecter ».

Nous finirons cette revue de la littérature en stratégie par les 5P de Henry Mintzberg qui sont une façon de définir le mot stratégie. Chaque P expose une caractéristique de la stratégie : plan, ploy, pattern, position, perspective.

- Plan: la stratégie est définie comme un plan, un guide pour parer à la situation ce qui implique une intention stratégique.

- Ploy : la stratégie est une manœuvre pour contrer ses concurrents sur le marché. La manœuvre est aussi une action pour réaliser les objectifs que s'est fixée l'entreprise. Le but ici est d'être une menace pour ses concurrents.

- Pattern : la stratégie est un modèle, une action formalisée. Par rapport au premier P, ici la stratégie est une action à réaliser pour obtenir des résultats et non une intention.

- Position: la stratégie se traduit par une position sur le marché et par la localisation de l'entreprise dans son environnement. La position prise se fait en fonction de la position des concurrents sur le marché.

- Perspective: la stratégie est une perspective de la place de l'entreprise dans son environnement dans l'avenir. Dans ce P, la stratégie devient aussi une façon de percevoir le monde autour de l'entreprise et de prendre en compte son environnement.

À partir de l'ensemble de ces définitions, nous proposons une synthèse de ce que nous entendons par stratégie d'entreprise et de quelle manière elle s'effectue pour aboutir au meilleur résultat. En amont de la stratégie il y a une décision, des choix qui se passent au niveau de la politique de l'entreprise. En fonction de ces orientations stratégiques, il s'agit pour la direction de l'organisation de faire en sorte d'allouer les ressources dont elle dispose. Grâce à cette phase, l'entreprise va déterminer les buts généraux et les objectifs de son

activité et de son fonctionnement. Elle va également fixer les moyens pour réaliser ses buts. La prise de décision stratégique va donner lieu, par ailleurs, à une mise en œuvre des actions déterminées au niveau de sa politique. Enfin, l'entreprise doit garder à l'esprit de maintenir ses performances et le niveau stratégique de la prise de décision est garante de ce contrôle. Grâce à toutes ces précautions stratégiques, l'entreprise en exécutant sa politique va pouvoir réaliser ses objectifs et atteindre ses buts et par delà s'assurer une pérennité dans sa position interne et externe et un certain niveau de performance globale.

Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergie entre les activités de l'entreprise.

L'analyse stratégique est un processus de réflexion qui à travers l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise à travers son portefeuille stratégique, permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une entreprise à passer, de la position concurrentielle prévisible à terme, à la position voulue par ses dirigeants (Garibaldi, 2001).

L'analyse stratégique intègre les diverses caractéristiques informationnelles et organisationnelles de l'entreprise et de son environnement. L'élaboration des stratégies d'une entreprise va se baser essentiellement sur la prise en compte de ses interactions avec son environnement.

La conception de l'environnement dans la pensée stratégique peut varier, d'où cette succincte typologie qui va permettre d'identifier les principaux modèles d'analyse stratégique :

- L'analyse par l'activité, le modèle SWOT.
- L'analyse par les forces concurrentielles, le modèle de Porter.
- L'analyse par le processus de décision, le modèle IDC.

La finalité de l'intelligence économique, selon Besson et Possin, est la production de renseignements stratégiques et tactiques à haute valeur ajoutée destinée à éclairer la prise de décision et l'action d'une entreprise ou d'un Etat.

Le traitement de l'information prend ici tout son sens avec des méthodes et outils d'analyse informationnels tels que le profil d'intention et de capacité, le benchmarking, l'analyse des stratégies futures et le time lining pour la prévision; l'accent est mis sur les caractéristiques de l'intelligence économique suivantes :

- pertinence (intégration des connaissances, action d'influence)
- spécifique

- valide
- opérationnelle
- disponibilité à temps
- éthique (utilisation exclusive des moyens légaux)

Plusieurs méthodes d'analyse des données sont utilisées dans l'exploitation de l'intelligence économique. Fuld²⁹ donne plusieurs instruments d'analyse de l'intelligence économique parmi celle-ci :

Le benchmarking qui est une technique qui consiste à observer, étudier et analyser les pratiques des concurrents ou d'autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est une méthode continue d'évaluation de la performance des processus dans une organisation. En effet, c'est une méthode permettant d'identifier les paramètres de performance supérieure des meilleures entreprises de sa branche d'activité. MCGonale³⁰ fait remarquer que l'élément essentiel du benchmarking réside dans la sélection d'opérations avec lesquelles il faut comparer ses propres opérations : l'entreprise va observer la façon dont opère son concurrent direct ou d'autres entreprises du marché dont elle pense qu'elles sont exemplaires pour en retenir les performances positives et voir comment un transfert méthodologique pourrait s'opérer. La méthode est valorisée par les exemples choisis qui doivent être représentatifs et intéressants.

Dans le benchmarking, les meilleures informations sont collectées par le biais d'interviews permettant de vérifier l'exactitude des informations.

Si le benchmarking met l'accent sur l'analyse de l'apprentissage des leçons des autres entreprises, il doit pour être pertinent et utile prendre en compte la culture organisationnelle pour faciliter la prise de décision mais aussi améliorer la planification et la mise en œuvre des programmes.

Il existe plusieurs types de benchmarking : les entreprises privées utilisent souvent les dimensions de procédure de comparaisons des entreprises concurrentes, les méthodes similaires de même fonction mais dans des secteurs différents ou sur les processus de travail des entreprises innovantes.

²⁹ Fuld.Leonard M. The next competitor : the complete ressource for finding, analyzing, and using information about your competitors, John Wiley, New York , 1995,p482

³⁰MC.Gonagle.John, Benchmarking and competitive intelligence.In journal for quality and participation,1992,vol.15, p30

Les entreprises du secteur public utilisent quant à elles, le plus souvent une cible considérée comme la base de référence, voir un standard de résultats de performance, par la comparaison des pratiques et d'approches utilisées par cette dernière.

L'exploitation des informations se fait en séquence : publications du secteur, bases de données électroniques, rapport interne des experts, fournisseurs et clients, l'entreprise cible; chaque étape du processus permet de réduire les incertitudes et les écarts. Le dernier maillon étant l'entreprise cible qui doit répondre à l'intelligence la plus critique...

Élément souvent associé à la veille concurrentielle, le benchmarking, fait souvent référence au positionnement relatif ; sa pertinence vient du fait que l'avantage concurrentiel provient tout autant de la position relative que l'entreprise a sur le marché que de la force absolue de celle-ci.

David.Kearns, ex président de la Direction de Xerox Corporation,³¹ définit le Benchmarking comme étant « un processus continu et systématique d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents ou des partenaires les plus sérieux et des entreprises reconnues comme leader ou chef de file ».

Par **processus continu**, il entend une remise en question constante d'amélioration des produits et services, car les méthodes et les façons de faire évoluent rapidement dans le cadre de la mondialisation des marchés ;

Par **systématique**, il fait référence à une approche structurée et organisée comprenant des étapes et des moyens qui permettent d'uniformiser l'analyse et de déterminer les meilleures pratiques chez les leaders.

L'évaluation consiste à comparer et à mesurer les éléments du processus étudié à ceux des entreprises leaders afin de faire ressortir les différences et les écarts observés, d'en identifier les causes, de valider le progrès réalisé et de consigner par écrit les différences significatives observées.

Finalement, Par **produits, services et méthodes** : le Benchmarking peut être appliqué à toutes les facettes d'une organisation ; aux produits et services de base qui concourent à la satisfaction des clients, aux processus et méthodes de fabrication de ces produits ou à leur commercialisation, de même qu'aux systèmes et méthodes de gestion.

³¹ It was pioneered by Xerox Corporation in 1979s, as part of their response to international competition in the photocopier market, and originated from reverse engineering of competitors products. Xerox benchmarks nearly 240 performance elements although, when they started benchmarking several years ago, considerably fewer elements were benchmarked.

Le benchmarking pourrait être aussi défini comme étant la recherche des méthodes les plus performantes pour une activité donnée, permettant de s'assurer une compétitivité³².

Une organisation qui veut apporter des changements stratégiques peut faire appel à cette étude comparative qu'est le Benchmarking. Elle pourra lui permettre ainsi d'améliorer sa compétitivité, de réduire ses coûts, d'améliorer le niveau de satisfaction de sa clientèle.

Le Benchmarking permet à l'entreprise de valider le progrès réalisé à l'intérieur d'une démarche d'amélioration continue de l'efficacité³³. Dans cette logique, le benchmarking est considéré comme « une action continue de comparaison d'un processus produit ou service avec une activité similaire réputée la meilleure, afin de fixer des objectifs et des actions d'améliorations ambitieux mais réalistes pour devenir et rester le meilleur en un temps raisonnable »³⁴.

Cependant, une autre définition du benchmarking apporte une meilleure compréhension de ses différentes fonctions. Selon Fabien le Poivre « le benchmarking est une procédure d'évaluation par rapport à un modèle reconnu, inscrite dans une recherche d'excellence. Autrement dit, c'est une attitude coopérative qui permet une analyse comparative interne ou externe de : concepts, méthodes, outils, processus, produits, services. Il s'appuie sur la collecte et l'analyse d'informations quantitatives et qualitatives sur la compréhension de la culture d'organisation du partenaire. Il doit faire partie intégrante d'un processus d'évaluations et d'améliorations constantes dont la finalité est de devenir ou de rester le meilleur »³⁵

Dans sa conception générale, nous pouvons retenir que le Benchmarking peut être interne, compétitif ou fonctionnel.

-Le Benchmarking interne consiste, au sein de la même organisation, à comparer entre les opérations à l'intérieur de celle-ci afin d'en accroître l'efficacité. Ces opérations sont liées à des activités communes à plus d'une direction ou à plus d'une unité de la même entreprise. Ce Benchmarking est facile à exécuter puisque les données sont accessibles et permet de ce fait la mise à profit des meilleurs processus connus à l'interne. Ceci dit, il enferme l'entreprise

³² Robert.C. Camp, Le benchmarking, Ed organisations, Paris, 1992, p 22

³³ L'efficacité est l'atteinte des objectifs, voir le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs assignés. L'efficacité est orientée sur la qualité des prestations réalisées. Elle ne vise pas le moindre coût mais la réalisation des objectifs. Contrairement à l'efficience qui consiste en la capacité d'atteindre les objectifs au moindre coût c'est-à-dire l'économie des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs, voir le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre, l'efficience est orienté sur la productivité

³⁴ Gerald J.Balm, le guide du benchmarking, Ed organisation, Paris, 2003, p 12

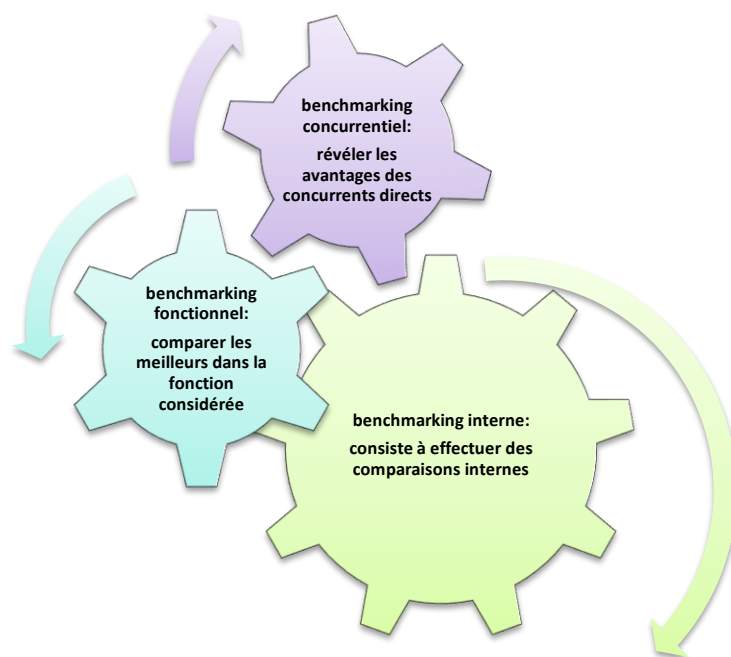
³⁵ Fabien le Poivre, benchmarking : concept et méthodologie, Neva Conseil, 2004, p4

dans la même culture et ne lui permet pas de connaître de nouveaux paradigmes, les nouveautés des autres organisations.

-Le Benchmarking compétitif consiste à comparer ses produits avec ceux des concurrents directs ou les fonctions du produit avec les indicateurs de performance. Cette méthode permet, certes, d'identifier les indicateurs de performances des organisations les plus efficaces mais ne permet, cependant pas, d'identifier les processus qui sont à l'origine de ces performances.

-Enfin, le Benchmarking fonctionnel, consiste à comparer ses fonctions avec des fonctions similaires dans son propre domaine d'activité ou dans un secteur différent avec d'autres organisations en dehors du secteur concurrentiel. Ce type de Benchmarking apporte à l'entreprise de nouveaux exemples et paradigmes quoique requérant un investissement en temps et en argent.

Figure n°13 : Les types de benchmarking



Source : conception personnelle

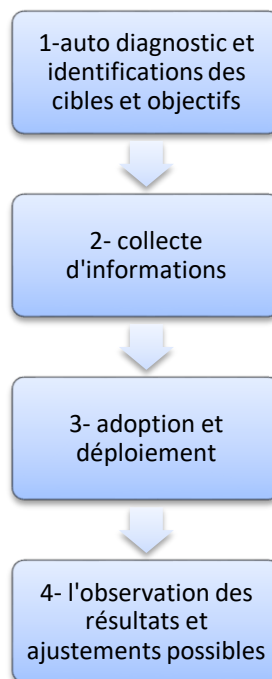
La démarche du benchmarking peut se dérouler par un processus de dix étapes tel que:

- Identifier les sujets et l'objet du Benchmarking ;
- Identifier les meilleurs compétiteurs ;
- Déterminer les meilleures méthodes de collecte des informations internes et externes ;
- Analyser les performances et identifier les causes de variance ;
- Planifier les niveaux de performance futurs ;

- Communiquer les résultats de l'analyse ;
- Etablir les objectifs fonctionnels ;
- Elaborer un plan d'action ;
- Implanter et suivre les résultats ;
- Rééquilibrer le Benchmarking.

Afin de simplifier la démarche, le benchmarking peut se développer en quatre grandes phases.

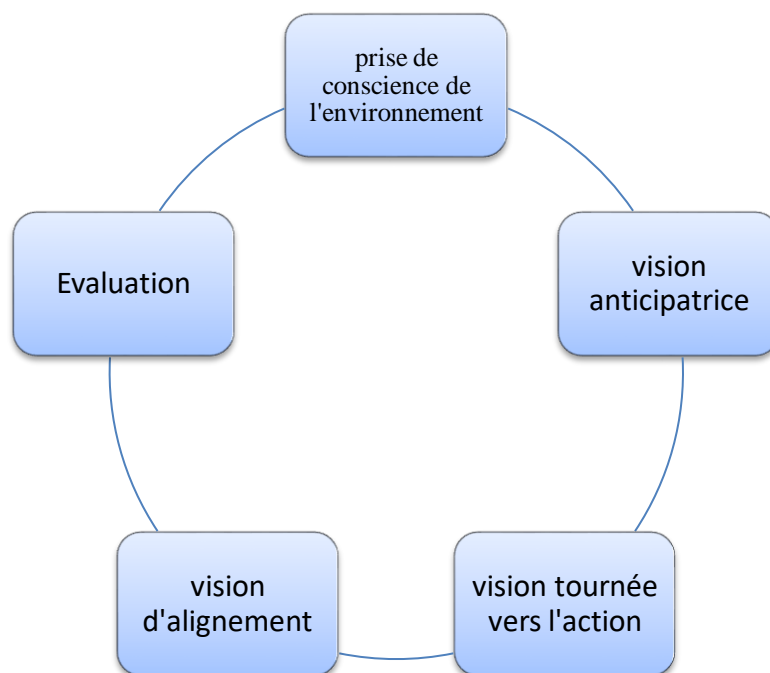
Figure n° 14 : Les étapes du benchmarking



Source : conception personnelle

En outre, nous pouvons rajouter que le Benchmarking peut être considéré comme une technique de gestion stratégique consistant en une comparaison systématisée, entre des entreprises qui peuvent ou non être dans le même secteur d'activité et le même pays. Cette technique permet souvent de répondre à une vision stratégique de l'organisation articulée autour de cinq niveaux comme indiquée dans la figure ci après.

Figure n° 15 : Les visions d'une démarche de benchmarking



Source : conception personnelle

2- Les orientations stratégiques de l'intelligence économique

L'information stratégique est désormais reconnue comme un avantage compétitif décisif pour les entreprises placées dans un contexte d'intensité concurrentielle, dans la mesure où elles parviennent à développer les démarches appropriées, avec éventuellement un soutien d'organismes spécialisés publics ou privés pour élaborer et traiter cette information stratégique selon ses besoins propres.

L'information à haute valeur ajoutée se révèle difficile à caractériser et à acquérir compte tenu de l'explosion du volume des informations disponibles ; cela nécessite de mettre en œuvre une culture stratégique de l'information ainsi que des outils et des méthodes qui présentent un certain degré de technicité.

Une des façons de définir plus précisément sa stratégie est de l'analyser à l'interne comme à l'externe au moyen d'un diagnostic stratégique³⁶. Il est important de signaler que ce

³⁶ Le diagnostic stratégique est l'une des bases d'une démarche d'intelligence économique, il permet de comprendre l'impact stratégique de l'environnement stratégique de l'environnement externe, des ressources et

diagnostic n'est pas figé, et qu'il pourra évoluer en fonction des informations trouvées lors de la mise en place d'un dispositif de veille.

L'analyse interne identifie les processus importants, les ressources et compétences spécifiques ainsi que les faiblesses de l'entreprise ; pour l'analyse de la stratégie future il est proposé la méthode SWOT.

2-1 L'analyse SWOT :

L'objectif de SWOT pour une entreprise est de déterminer les atouts de l'entreprise (compétences distinctives, propriétés intellectuelles, brevets, positionnement sur le marché, système de distribution), ses faiblesses (de gestion, dettes à long terme, obsolescence des équipements, mauvaise réputation des produits), ses opportunités (conditions favorables de l'environnement) et les menaces qui pèsent sur elle (conditions défavorables).

Les résultats du SWOT doivent servir à déterminer une orientation stratégique et des axes d'intervention prioritaires. A cette fin, les forces de l'organisation ou de l'entreprise doivent être employées pour saisir les opportunités et de contrer les menaces qui risquent de compromettre l'atteinte des objectifs. Enfin il est important de savoir comment résoudre les faiblesses relevées en saisissant les opportunités qui se présentent mais aussi pour faire face aux menaces de l'organisation. Le modèle de planification stratégique SWOT d'Andrews a pour finalité de pouvoir offrir à l'entreprise une vision à long terme de sa stratégie en fonction des buts et objectifs qu'elle poursuit.

Cette analyse consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement (c'est la stratégie déduite), ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences fondamentales de l'organisation (ou stratégie construite). Une fois accomplie, l'analyse SWOT permet de déterminer si l'entreprise possède d'ores et déjà les ressources et compétences nécessaires pour répondre aux évolutions de son environnement, si elle doit chercher à en acquérir ou développer de nouvelles (rechercher pour éviter les menaces), ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés (rechercher pour exploiter de nouvelles opportunités).

Dans le prolongement du modèle SWOT, nous pourrions dire que l'intelligence économique aurait pour objectif initial le repérage à partir de faits et d'observations quantifiées de ces opportunités et menaces, puis de fournir une aide à l'élaboration des

compétences internes de l'entreprise. En pratique, il s'agit d'une analyse interne et externe et de la formulation d'orientations stratégiques.

solutions décisionnelles : l'une d'entre elles consiste à choisir une stratégie qui mettrait l'accent sur les forces de l'entreprise pour exploiter les opportunités qui s'offrent à elle.

L'intelligence économique est un processus informationnel qui permet à l'entreprise d'anticiper les opportunités et de réduire les risques et les menaces d'incertitude de son environnement. D'après J-L. Levet, les opportunités constituent tout ce qui permet de dynamiser le portefeuille de connaissances de l'entreprise. Elles sont au moins au nombre de trois :

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

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

On distingue :

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

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

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

- les menaces sur les personnes : débauchage, manipulation, déstabilisation.

2-2 Les cinq forces de Porter :

Pour la prévision des stratégies compétitives, Fuld suggère d'analyser les quatre forces environnementales que sont la réglementation, la technologie, les changements dans le secteur (consolidation ou fusion) et les clients (évolution des habitudes de consommation). D'autres modèles sont utilisés pour l'analyse de l'intelligence économique, c'est le modèle de Porter pour l'analyse de l'industrie³⁷

En effet, les entreprises rivalisent non seulement sur leurs marchés immédiats mais aussi de façon transversale. La seule étude des concurrents directs ne permet pas une estimation complète de l'intensité concurrentielle dans une industrie. La concurrence est aussi liée aux structures économiques sous-jacentes du secteur et certaines forces concurrentielles non évidentes a priori qui peuvent avoir une influence importante dans les décisions stratégiques des dirigeants.

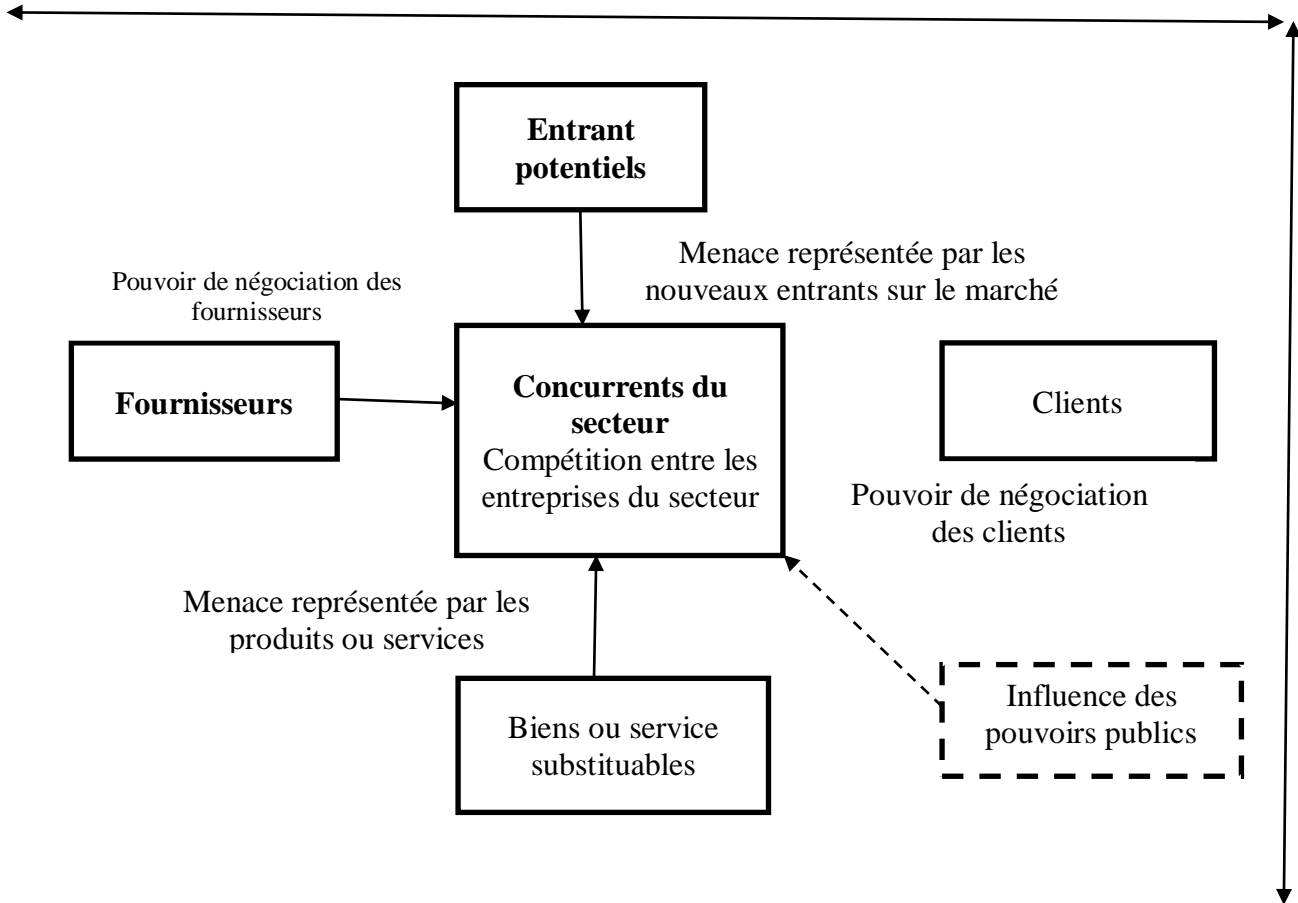
L'état de la concurrence dans une industrie dépend de cinq forces. Elles constituent l'ensemble des concurrents au sens large. L'intensité avec laquelle s'exercent ces forces détermine le profit potentiel d'une activité ; plus l'ensemble des forces qui détermine l'intensité concurrentielle dans une industrie est faible, plus la performance potentielle est élevée, ainsi que le soulignent Martinet et Ribault.

Bien peu de modèles théoriques de l'entreprise dans son environnement ont eu autant de succès que le modèle des « cinq forces concurrentielles+1 » de Porter.

³⁷ M. Porter professeur à la Harvard Business School, a développé dans son ouvrage « competitive strategy » (1980) un modèle qui met en évidence les cinq forces de la concurrence qui influencent une industrie

Figure n° 16 L'analyse des 5 forces +1 de Porter

Situation actuelle – Micro - Environnement



Source: Brulhart.F et al, stratégie, Ed Dunod, Paris, 2015, p123

Ce modèle fournit un cadre synthétique permettant de comprendre les possibilités dont les concurrents d'un secteur peuvent bénéficier ou non et des menaces auxquelles ils doivent faire face : ces possibilités, selon Porter, sont au nombre de trois :

- La concurrence par les coûts qui se caractérise par la recherche de la domination du marché par la recherche des coûts les plus faibles (par la baisse des coûts de production, de transformation et de distribution). Celle-ci, par exemple, s'illustre sur le marché par la présence de produits « premiers prix » d'entrée de gamme, sous la marque de distributeurs génériques ou de marques de fabricants peu connues. Diverses formes de sous-traitance marquent l'économie de ces secteurs et la négociation pour le prix des matières premières y est particulièrement rude.

-La concurrence par la différenciation. La différenciation, élément opposant de la recherche des coûts bas, est une stratégie qui vise pour l'entreprise à se dégager des marchés très concurrentiels (ou concurrence monopolistique). Elle a pour but d'atteindre des monopoles partiels sur des dimensions variées en créant par exemple des produits ou des services attractifs à l'aide de démarches d'innovations technologiques, commerciales et organisationnelles.

-La concurrence par la focalisation consiste à se concentrer sur une activité ciblée ou à ne s'attaquer qu'à une partie restreinte du marché (la niche) par la recherche de la maîtrise des coûts (de transaction, économie d'échelles, effet d'expérience) ou par une différenciation de l'offre.

L'objectif stratégique de l'entreprise est donc de se protéger de ces forces et les influencer dans un sens qui lui soit favorable. Identifier la ou les principales forces concurrentielles oriente la surveillance du marché et de ses évolutions. Cependant, il faut noter qu'il existe une surveillance globale de l'environnement et une surveillance ciblée.

2-3 Surveillance globale et permanente

Pour ce type de surveillance, l'entreprise est amenée à effectuer une veille globale et permanente de son environnement. En 1967 Aguilar, dans son ouvrage « scanning the business environment », est le premier à affirmer que la veille stratégique joue le même rôle que celui du radar d'un navire dans la mesure où elle permet à l'entreprise de détecter les signes annonciateurs du changement. Les radars de veille tournent en permanence à 360°, ils ont une fonction d'alerte et de détection des événements inconnus susceptibles d'influencer le devenir de l'entreprise. Dans ce cas, la veille tout azimut répond à des besoins non identifiées

de l'entreprise. Si l'utilité d'une surveillance globale consiste à détecter les risques de surprises, la surinformation qui en résulte et qui est souvent mal gérée, constitue son inconvénient principal.

F.Jakobiak confirme cette idée « Pour la veille technologique, la veille concurrentielle, l'intelligence économique, il est illusoire et impossible de vouloir tout surveiller, tout connaître, tout savoir, tout exploiter, des tris sont à effectuer, des choix à réaliser. »³⁸

Il est important estime-t-il pour l'entreprise de définir les enjeux pour pouvoir identifier ses besoins. Il est donc nécessaire d'identifier ce qui est véritablement important pour l'entreprise. Est-il plus judicieux pour moi de connaître mes clients ou mes concurrents ? Quelles sont les opportunités de développement de l'entreprise ? Ces questions n'entraînent pas les mêmes besoins en information. Une expression claire des besoins permettra d'orienter plus facilement les phases de collecte et de traitement.

Ainsi, pour pouvoir pratiquer une écoute large de l'environnement, l'entreprise doit disposer de ressources humaines et financières suffisantes; mais il existe toujours le risque de les gaspiller au lieu de délimiter son environnement en domaines ou en acteurs à scruter.

Pour le type de surveillance ciblée, il consiste à définir les thèmes que la veille doit déployer. Il s'agit de découper l'environnement en domaines ou acteurs à surveiller, de les hiérarchiser selon leur degré d'importance et de les actualiser régulièrement pour faire évoluer les axes de veille en fonction des changements de l'environnement.

Pour certains auteurs, la définition des axes de surveillance est une étape indispensable dans un système d'intelligence économique. Ces axes doivent être délimités en fonction des besoins de l'entreprise, ses orientations stratégiques, son stade de développement, ses marchés potentiels...

Le choix de ses axes n'est pas une chose aisée, il nécessite une réflexion et doit s'inscrire dans une vision à moyen et long terme.

Dans le même cadre, F.Jakobiak (2004) propose une méthode de détermination des facteurs critiques de succès en intelligence économique à partir du plan stratégique de l'entreprise.

Phase1 : l'entreprise fixe tout d'abord les facteurs critiques de succès (FCS) généraux.

Phase2 : l'entreprise fixe les facteurs critiques de succès des directions et de divisions

³⁸François Jakobiak, L'intelligence économique en pratique, Edition d'Organisation, 2ème Edition, Paris, 2001.p 34

Phase3 : l'entreprise fait correspondre à chaque (FCS) des sujets commerciaux, concurrentiels et techniques qui feront par la suite l'objet d'une surveillance selon les priorités de l'entreprise.

D'une manière générale, les facteurs critiques de succès ou (à surveiller) doivent être déterminés en fonction des domaines d'activité de l'entreprise et en fonction de ses orientations stratégiques.

Le responsable en intelligence économique est amené à les maîtriser pour pouvoir mener à bien sa mission de surveillance.

Lesca (1986) propose un autre découpage de l'environnement, cette fois-ci en fonction des acteurs susceptibles d'exercer une influence directe sur l'entreprise.

« Définir l'environnement à scruter en terme d'acteurs à surveiller nous paraît présenter un avantage considérable. C'est sans doute la seule façon d'anticiper des événements alors que ceux-ci ne sont pas encore réalisés ni même amorcés. C'est la seule façon de saisir des événements à l'état naissant et de distinguer des signaux même très faible ». ³⁹

Pour cela il faut identifier les acteurs susceptibles de prendre des décisions et de réaliser des actions de nature à influencer sur l'entreprise, puis il faut chercher à comprendre leurs stratégies, leurs comportements et les valeurs fondamentales qui président à leur propre prise de décision. Mais il faut également avoir connaissance de leurs capacités réelles à réaliser leurs stratégies.

Dans ces conditions, il devient possible de procéder à des anticipations et de prendre en compte leur futur, contrairement aux méthodes de prévision classique qui ne prennent en compte que le passé. Agir avant que le futur n'ait commencé.»

La surveillance porte essentiellement sur :

- Le client (actuel et potentiel) et sa stratégie,
- Le concurrent (actuel et potentiel) et sa stratégie,
- Les centres de recherche et l'innovation,
- Les pouvoirs publics et le risque politique,
- Les collaborateurs (actuels et potentiels), leur stratégie et l'environnement social de l'entreprise.

³⁹ Humbert Lesca : Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise, Ed Stratégie et Management, Paris 1986.p 36

Par l'élargissement de l'étude de la concurrence à d'autres acteurs importants de l'industrie, le modèle des cinq forces de Porter aide les dirigeants d'entreprise à élaborer une stratégie qui devrait garantir compétitivité et rentabilité à long terme.

Grâce à ces stratégies fondamentales, l'entreprise tente de substituer ou d'éliminer ses concurrents. Mais dans le contexte actuel de globalisation, d'accélération des changements technologiques et surtout de formations de groupes stratégiques, les éléments constitutifs du modèle de Porter (et notamment la négligence de la technologie que celui-ci n'associe pas aux ressources et capacités de l'entreprise), ne permettraient plus, selon Mintzberg, de « rendre compte de la complexité de l'environnement des entreprises ».

En effet, dès lors que quelques organisations partagent une même stratégie, elles génèrent d'une part des apprentissages mutuels (en profitant du co apprentissage) et d'autre part une situation de faible rivalité en se protégeant les unes des autres par «des barrières à la mobilité »⁴⁰.

Selon ce modèle, nous pouvons envisager que la démarche d'intelligence économique se réduirait à mettre en place un système de surveillance sectoriel dans chacun des domaines définis par Porter. Cette sectorisation ne permet pas cependant d'appréhender le contexte économique dans sa globalité et d'envisager que dans certaines circonstances, des partenaires ou des clients puissent être également des concurrents ou inversement.

2-4 Le modèle IDC de SIMON

Nous soulignons que le modèle de SIMON est parmi les modèles d'orientation stratégique au même titre que les deux précédents modèles ; ces derniers ayant soutenu le rôle de l'information dans le système de planification stratégique. Le modèle IDC « Intelligence, Design, Choice » proposé par Simon quant à lui, en analysant les processus de décision, a mis en exergue le rôle de la résolution de problèmes par rapport à la stratégie.

Les problèmes décisionnels posés aux décideurs et dirigeants à différents niveaux de l'organisation peuvent selon lui se catégoriser en problèmes habituels, structurés ou programmés.

⁴⁰ Selon Jean- Luc Gaffard, les changements technologiques se traduisent par l'apparition de nouveaux produits et la mise en œuvre de nouveaux processus de production, ce qui implique pour les entreprises d'entrer sur de nouveaux marchés et plus généralement d'engager des processus de mobilité d'activité qui se heurtent à différents obstacles qui peuvent être regroupés sous le vocable de barrières à la mobilité au sens de(Caves et Porter 1977). L'identification de la nature de ces barrières qui s'incarnent dans l'existence des coûts irrécouvrables, dépassent la notion jugée restrictive de barrières à l'entrée. Il présente l'avantage de permettre d'envisager la mobilité comme un processus séquentiel de création de technologie et formulation de stratégies d'innovation.

L'objectif de H.Simon est « de déceler des régularités dans les comportements et de les intégrer, si possible, dans un schéma théorique où seraient pris en compte à la fois les buts et les moyens de la décision », c'est-à-dire une recherche sur les heuristiques de la décision.

Le Modèle IDC (Intelligence, Design, Choice) est décrit par Simon comme un processus cognitif qui est assorti d'une situation de traitement d'information. Cette dernière présente une structure générique en trois phases qui possèdent chacune ses propres buts et des mécanismes spécifiques de traitement d'information :

-La phase de collecte d'information ou (**d'intelligence**) correspond à l'identification du problème, la compréhension de sa structure ;

-La phase de conception (**Design**) est celle de la recherche de solutions possibles

-La phase de choix (**Choice**), renvoie au choix de la solution retenue.

Ces phases ne se déroulent pas de façon séquentielle, elles font l'objet de retours en arrière, d'ajustements, de corrections, de reprises de résultats antérieurs.

Le modèle IDC reste encore aujourd'hui une référence, notamment dans le domaine de la conception de systèmes d'information d'aide à la décision. Il est particulièrement adapté aux types de décisions prioritairement visés par l'intelligence économique (décisions stratégiques et tactiques), et à leur contexte informationnel.

La première de ces étapes est l'activité de renseignement (Intelligence), elle consiste en l'étude de l'environnement pour rechercher des conditions qui appellent une décision : c'est la découverte du problème ;

La seconde étape est une activité de conception (Design), d'invention et d'analyse de scénarios⁴¹ possibles en fonction de ces différentes alternatives : c'est l'imagination de solutions ;

La troisième consiste en une activité de choix (Choice) d'une solution ou d'un mode d'action particulier en vérifiant que la réalisation est conforme aux attentes initiales ;

Enfin la quatrième et dernière étape est la phase de bilans, de rétrocontrôle et de constatation des décisions prises.

Simon a montré qu'il n'est pas possible de connaître toutes les alternatives d'un problème décisionnel, car l'environnement est trop complexe pour être appréhendé globalement. De plus, les choix sont liés à des ensembles de préférences et de valeurs et sont

⁴¹ Les scénarios est une représentation plausible et détaillée des différents futurs envisageables obtenus à partir de la combinaison de tendances structurelles très incertaine. La méthode des scénarios se déroule en trois étapes : d'abord construction des scénarios à partir des tendances structurelles, puis élaboration des stratégies découlant de chaque scénario et enfin le suivi des évolutions de l'environnement et ajustements éventuels des stratégies.

plus souvent des solutions satisfaisantes qu'optimales. Bien que ce modèle initial ait été critiqué et jugé incomplet, car il ne prenait pas en compte les aspects psychologiques et cognitifs du décideur, ses niveaux d'aspiration et de satisfaction, il a montré néanmoins que la démarche d'intelligence économique, par ses activités de résolution de problèmes décisionnels, était un processus clé de la décision.

La démarche d'intelligence économique à travers le prisme du modèle de Simon nous permet d'attirer l'attention sur la nécessité d'une prévision partielle des solutions et d'une compréhension globale de l'environnement. La phase de transition entre l'étape d'intelligence et l'étape design, est fondamentale dans le modèle de Simon.

Conclusion :

L'objet de ce chapitre était de définir les principales composantes de l'intelligence économique en tant que processus, d'analyser son rôle dans la transformation de l'information en connaissance en évoquant les particularités de chaque composante dans ce processus.

Une grille de lecture conceptuelle et les outils d'analyse adoptés dans un tel processus montrent que le principe de base du processus d'intelligence économique est de participer à réduire l'incertitude à travers la collecte de l'information et le discernement des enjeux de l'environnement pour favoriser l'émergence de bonnes décisions.

Le processus de l'intelligence économique est composé de plusieurs étapes : objectifs en matière d'informations, collecte de données, stockage, analyse et action. Pendant ce processus et dans une première étape a lieu une transformation des données en information puis en connaissance ; l'information brute provenant de plusieurs sources est collectée, organisée, indexée et stockée. La deuxième étape est le traitement des données ayant pour but l'obtention d'une information plus diffusable. La troisième étape est la plus importante, elle permet suite à l'analyse de l'information de créer des connaissances permettant la prise de décision.

L'information ne permet pas seulement de réduire l'incertitude de l'environnement et de mieux cerner les besoins des organisations, elle est aussi un catalyseur de l'innovation devenu un choix incontournable pour les entreprises.

L'innovation étant un processus de destruction créatrice (J.Schumpeter) impose de nouvelles règles qui reconfigurent ainsi le jeu concurrentiel et génère aussi une course envers la détention d'une ressource permettant à l'entreprise de détenir ainsi un avantage concurrentiel sur ses adversaires. Seulement la possibilité d'imitation ou de substitution de cette ressource par des concurrents peut procurer un avantage concurrentiel supérieur aux suiveurs. A ce sujet, nous avons souligné que l'origine de l'innovation n'est pas toujours les laboratoires de recherche et de développement ou l'intuition des chefs d'entreprises; elle s'appuie de plus en plus sur les résultats de l'intelligence économique. Selon C.Cohen« la surveillance scientifique et technique (veille technologique), la surveillance des marchés, des concurrents (veille marketing, commerciale et concurrentielle) est donc une activité essentielle pour détecter les sources d'innovation potentielles et améliorer les flux de nouveaux produits ».

Dans le contexte de l'analyse stratégique et des différents modèles que nous avons présentés, l'environnement se manifeste par des réseaux et des relais d'information. Ces relais ont deux objectifs : ils informent l'organisation et la représentent. Ils deviennent ainsi des « réducteurs d'incertitudes » en permettant le repérage de ce qui dans le projet, risque de poser problème. Ces relais peuvent être des services spécialisés destinés à surveiller l'environnement extérieur et à proposer des stratégies pour l'organisation à travers des réseaux constitués autour d'interlocuteurs privilégiés.

L'analyse stratégique a montré également qu'il ne suffit pas d'avoir un bon projet ou une bonne solution pour qu'elle soit mise en œuvre. Il faut qu'elle soit acceptée par les acteurs concernés par ce projet et qui sont sensés réagir spécifiquement à l'annonce d'un changement. La réaction d'un acteur est logique de son point de vue, en fonction de ce qu'il pense pouvoir gagner ou perdre dans le changement ou dans le projet, c'est-à-dire à travers les enjeux qu'il perçoit. Bien que ceux-ci soient souvent multiples, ambigus et contradictoires pour un même acteur, les enjeux sont relatifs à la qualité de l'information perçue, aux contraintes de l'environnement, aux préférences de l'acteur, à ses traits de personnalité et à son jugement de valeur.

Dans la logique de l'analyse stratégique, les échanges entre le veilleur et le décideur vont avoir non seulement pour but, la communication de la demande informationnelle, mais aussi le partage de ces enjeux. Avec une meilleure perception des enjeux, le veilleur pourra comprendre, à travers la demande formulée, l'importance du problème décisionnel à traiter et être plus motivé et investi dans sa recherche.

Conclusion de la partie I

La revue de littérature a révélé un intérêt croissant accordé à la notion d'intelligence économique en tant que démarche managériale novatrice, qui a émergé et s'est développé dans un contexte économique caractérisé par la complexité croissante de l'environnement et la globalisation des marchés.

L'ambition de cette première partie était de faire un état de l'art sur l'objet de notre recherche. Nous avons pu retenir une définition fonctionnelle de l'intelligence économique mais aussi d'étaler tous les aspects qu'elle revêt.

La littérature met en évidence quatre types de pratiques d'intelligence économique qui sont mises en œuvre par les entreprises :

Un premier type qui vise à informer les décideurs par le biais d'une surveillance méthodique de l'environnement ; dans les entreprises, cela se traduit concrètement par la mise en place de processus de veilles thématiques basés sur un plan de renseignement.

Un deuxième type qui consiste à protéger et à sécuriser le patrimoine immatériel de l'organisation; ce qui se concrétise dans les organisations par la mise en œuvre, par exemple, de procédures de sécurisation du système d'information, de dépôts de brevets, etc.

Un troisième type dont la finalité est de gérer activement l'information par le biais d'actions d'influence et de contre-influence, par exemple, au travers d'actions de communication sur les forums de discussion, ou bien encore d'actions de lobbying auprès de certaines institutions ou de certains institutionnels.

Un quatrième type constitué des moyens – outils et méthodes – permettant à l'entreprise de capitaliser sur les savoirs et savoir-faire internes et externes à l'organisation. Ce dernier type se retrouve formalisé dans les processus de management des connaissances inscrits dans des processus complexes d'exploration, d'exploitation des informations et des connaissances de l'organisation.

Cet état de l'art démontre une véritable volonté pratique de voir émerger de nouvelles fonctions au sein des organisations autour de l'information mais également un besoin scientifique de constituer un socle théorique afin de proposer un standard dans des perspectives, notamment, d'enseignements théoriques. De nombreux écrits sur ces questions traitent spécifiquement d'une de ces fonctions et nécessitent des mises à jour permanentes, car, il semble complexe de fixer un périmètre conceptuel à une notion définie fonctionnellement.

L'approche fonctionnelle de l'intelligence économique est un construit de théories issus de définitions anglo-saxonnes avec un certain nombre de limites. La conception matérielle fait appel à d'autres notions qui semblent adaptées aux évolutions que vivent actuellement les organisations avec un accroissement de la valorisation de l'immatériel fondé sur l'information. En ce sens, le cadre proposée par Besson (2004) est adapté à ces nouvelles pratiques et lié à la position de l'organisation dans son environnement. Par exemple l'Etat ne disposera pas des mêmes outils ou des mêmes contraintes légales qu'une entreprise pour mettre en œuvre un système de gestion de l'asymétrie de l'information.

Par ailleurs, nous avons aussi fait le parallèle entre intelligence économique et analyse stratégique, en tant que processus ayant les capacités de capter l'information stratégique pour se matérialiser en innovation et procurer ainsi aux entreprises, voir aux institutions la capacité de détenir un avantage concurrentiel qui est aujourd'hui bouleversé par les évolutions de l'économie et la sensation d'un basculement vers des acteurs informationnels dépassant les agents disposant d'importants patrimoines matériels. Ce phénomène doit trouver une traduction managériale afin d'offrir des réponses concrètes à ces évolutions. Ceci se traduit par le management stratégique qui est un ensemble d'actions qui catalysent le processus d'intelligence économique, qui à son tour, semble ouvrir un axe conceptuel à cette réflexion en offrant actuellement une palette de fonctions innovantes et adaptées à l'économie de la connaissance.

La dimension stratégique de l'information ne cesse de s'amplifier, pouvant être à la fois une menace pour les organisations ou se transformer en opportunité, même au plus haut sommet de l'Etat. Désormais, la véracité de ces propos doit être confrontée à une réalité pratique dont l'objectif est d'offrir un travail empirique qui va pouvoir nous permettre de confronter les éléments avancés à nos constatations sur le terrain puis les enrichir. Il s'agit donc de fixer des limites à ces développements conceptuels dans le cadre d'une rencontre avec la réalité qui va guider la deuxième partie.

Partie II

*Analyse comparée des modèles d'intelligence
économique*

Introduction :

Depuis quelques années, des mutations profondes ont affecté l'environnement des entreprises. Ces mutations d'ordre économique marquées par la globalisation des marchés, géopolitiques et technologiques marquées par une accélération de l'innovation, ont conduit les entreprises et les Etats à repenser leur stratégie industrielle et à réfléchir à la définition d'outils visant à mieux faire face à ces nouveaux défis.

Le développement des TIC contractant l'espace et le temps rend les marchés plus concurrentiels et l'environnement des entreprises plus complexe, plus mouvant et moins lisible. Dans ce contexte de mutations profondes de l'environnement des entreprises, l'information devient, une matière stratégique au service de celles-ci, elle constitue une matière première stratégique pour agir, anticiper et réagir.

L'intelligence économique vise à tirer parti de cette situation en développant des méthodes qui permettent l'identification des sources et des informations pertinentes pour les analyser et les transformer en connaissance afin d'aider les chefs d'entreprises à une meilleure prise de décision.

C'est dans la surveillance, au sens militaire du terme, que l'intelligence économique trouve ses origines ; la surveillance est définie comme étant ce qui permet d'éviter la surprise, d'assurer la défense d'un Etat. Elle est devenue au fil du temps une pratique courante et légitime des Etats. Pratiquement tous les pays ont mis en place des services de renseignement.

Ultérieurement, la logique d'affrontement est devenue plus économique que militaire ; elle marque le passage de la surveillance à l'intelligence économique. Dans cette optique, les pays industrialisés ont commencé à mettre à profit leurs capacités de renseignements au service des FMN et des PME-PMI.

Bien que nous puissions parler du modèle de dispositif d'intelligence économique, il n'existe pas un modèle absolu qui fonctionnera dans tous les Etats et dans toutes les organisations ; outre la dimension informationnelle de l'intelligence économique, il est utile de s'intéresser à sa dimension culturelle et son lieu de création. Dans ce sens, l'intelligence économique repose essentiellement sur deux éléments à savoir :

- L'importance de la structure hiérarchique au sein d'une entreprise, cette structure hiérarchique induit les principes de son fonctionnement (autorité, délégation, niveau décisionnel)

- L'importance de l'information dans un environnement précis et dans l'entreprise.

Dans la première partie, nous avons vu les différentes définitions, usages et pratiques de l'intelligence économique, l'objectif était de convaincre tous les acteurs économiques de la nécessité de considérer l'information comme une ressource importante.

La deuxième partie quant à elle, fournit quelques exemples pour la mise en œuvre de l'intelligence économique dans les entreprises, en particulier dans les entreprises algériennes. Elle ne propose pas de solutions toutes faites mais plutôt une manière de construire sa propre démarche d'intelligence économique avec les méthodes et outils aujourd'hui disponibles.

En effet, les pratiques relatives à l'intelligence économique sont en fonction de la taille des entreprises, des marchés convoités et des politiques pratiquées par ces dernières ; grâce à l'apport de quelques modèles, il est suggéré un certain nombre d'approches différentes pour permettre aux entreprises algériennes d'évaluer leurs besoins en matière d'intelligence économique.

L'Algérie tâte encore le terrain en vue de saisir tant le sens que la pratique de l'intelligence économique. Cependant, L'utilisation des techniques et d'outils inhérents à l'intelligence économique n'implique pas forcément d'avoir un service consacré à ce domaine. Les utilisateurs de l'intelligence économique (grandes entreprises, PME) ont des besoins et des systèmes différents en fonction des secteurs auxquels ils appartiennent.

Idéalement, toutes les entreprises devraient pouvoir collecter et analyser des informations sur tous les aspects extérieurs, mais par la force des choses, la plupart des entreprises doivent se limiter aux aspects essentiels de leurs activités sur le quel se fonde leur compétitivité.

Le processus d'intelligence économique constitue un flux continu d'informations en évolution permanente qui reflète les changements intervenus dans l'environnement dans lequel l'entreprise est appelée à agir afin de construire un système réellement dynamique où il faudrait régulièrement actualiser les besoins en matière d'information.

D'après notre étude de la littérature et notre exploration du terrain, nous essayerons de comprendre comment se pratique concrètement l'intelligence économique dans l'entreprise algérienne au travers de l'analyse de son mode d'interprétation, son niveau d'intégration dans

le comportement stratégique de l'entreprise et finalement déceler les facteurs qui encouragent ou qui inhibent sa pratique.

Pour répondre à ces questions, nous avons choisi de développer notre cas empirique par une étude exploratrice au sein d'un échantillon de deux entreprises à savoir une grande entreprise privée exerçant dans le secteur agroalimentaire qui est CEVITAL et une grande entreprise publique du secteur pharmaceutique qu'est SAIDAL. D'autres parts, et pour un meilleur rapprochement, nous avons mené en parallèle une étude au niveau institutionnel ou nous avons essayé de relever l'intérêt accordé à l'intelligence économique au niveau du ministère de l'industrie. En somme, nous avons cherché à confronter notre cadre conceptuel aux réalités de notre cas empirique.

Cette partie sera structurée comme suit : dans **un premier chapitre** nous présenterons **les différents modèles d'intelligence économique** non pas pour les transposer dans les entreprises algériennes mais plutôt exposer les modèles les plus performant en matière d'intelligence économique à savoir le modèle anglo-saxon, le modèle japonais et le modèle francophone.

Dans **un second chapitre** nous nous concentrerons sur l'apport de l'intelligence économique ainsi que **sa conception stratégique et technique au sein des entreprises**.

Et enfin dans le **troisième chapitre** nous examinerons **les implications d'une telle démarche a travers des études de cas** que nous mènerons sur le terrain en associant deux approches, l'une institutionnelle et l'autre par les opérateurs économiques , pour pouvoir ensuite parler des perspectives d'adoption d'une réelle démarche d'intelligence économique au sein des entreprises algériennes.

Chapitre I

*Une grille de lecture des pratiques de
l'intelligence économique*

Introduction

Dans un contexte de mondialisation et de concurrence exacerbée, l'information devient un facteur décisif dans la compétitivité des organisations. Pour affronter et maîtriser ce nouvel environnement, les entreprises doivent adopter une démarche qui va annihiler les dangers qui guettent leur bon fonctionnement et leur pérennité autour d'un dispositif d'intelligence économique.

Bien que nous ne puissions pas parler de modèle ou de dispositif d'intelligence économique, un modèle absolu fonctionnant dans tous les Etats et dans toutes les organisations n'existant pas, car outre la dimension informationnelle de l'intelligence économique, il est utile de s'intéresser à la dimension culturelle d'intelligence économique et son lieu de création.

Nonobstant son apparition tardive en Algérie, par des initiatives des pouvoirs publics aux profit des entreprises algériennes notamment à travers la rédaction du premier manuel de formation sur l'intelligence économique en 2010, Cependant, nous pouvons faire un premier état des lieux et nous demander où se situe l'intelligence économique en Algérie en comparaison avec les modèles pionniers étrangers en l'occurrence les modèles Japonais, Américain et français.

Ce chapitre est organisé en quatre sections. Les trois premières sections vont porter sur une grille de lecture synthétique des systèmes institutionnels d'intelligence économique de quelques pays. En effet, l'intelligence économique se développe dans des contextes variés et contrastés, il en résulte une adaptation du système de veille et d'influence au cadre culturel local pour donner à l'action la valeur dont l'entreprise à besoin.

Dans ce sens, le Japon, les USA et la France, leaders en matière d'investissement en R&D (OCDE, 2006)¹, ont une approche différente de dispositifs d'intelligence économique ; la construction historique et culturelle du système japonais s'oppose à la réaction offensive mise en place par les américains.

La quatrième section de ce chapitre sera consacrée à déceler le profil d'un système d'intelligence économique en Algérie ou nous tenterons d'établir ses forces et ses faiblesses.

¹ Coissard.S, Delhalle.L, Seigle.C, une approche comparative des systèmes institutionnels d'intelligence économique, revue internationale d'intelligence économique, vol 2, 2010, pp233-250

Section 1 : Le modèle Japonais

Dans le domaine de l'intelligence économique, le Japon a longtemps servi de modèle dans les années 80 où il vit une période de croissance impressionnante imposant son rythme au jeu concurrentiel mondial.

Pour de nombreux auteurs, la performance économique du Japon à cette époque s'explique principalement par l'efficacité de son système de collecte et d'analyse de l'information et l'intérêt primordial qu'il accorde pour les activités des concurrents.

En effet, la surveillance systématique des informations publiées dans le monde, en particulier dans les pays industrialisés, suivie d'une exploitation rationnelle, a fortement contribué au succès Japonais.

1- Genèse de l'intelligence économique au Japon

Au Japon, la connaissance de l'adversaire est prioritaire « Si tu veux vaincre ton adversaire, connais le d'abord » (livre des cinq annaux, MyamotoMusachi, 1594-1645) et l'information est la première arme des chefs pour remporter la victoire. SunTzu²

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

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

L'intérêt des japonais pour la connaissance s'amplifie à partir de l'ère Meiji³ ouverte en 1868. Cette période marque la modernisation du pays et son ouverture à l'occident. La

² Sun Tzu, général chinois, VI siècle AV JC, traité sur l'art de la guerre

³ Le 122^{ème} empereur du Japon, il est le précurseur du Japon moderne (1867-1912) aux idées aux méthodes occidentales , l'ère Meiji ou gouvernement éclairé en japonais désigne l'ère qui commence avec lui.

recherche de l'information se réalise alors dans une optique de protection pour préserver l'indépendance collective et offensive de l'information.

1-1 Les caractéristiques principales du modèle japonais :

En 1945, au lendemain de la défaite, le peuple japonais avait besoin d'un état d'esprit particulier pour permettre au pays de relever les défis économiques; il fallait mettre en place des instruments pour incarner cette volonté.

Le **MITI** crée en 1925(ministère du commerce extérieur et de l'industrie), avait pour mission de centraliser tous les rapports d'étonnement. l'Etat et les entreprises japonaises ont compris que l'innovation était le facteur clé de succès pour atteindre une position concurrentielle dominante. Accéder au leadership technologique était un objectif de premier rang et la recherche de l'information était primordiale.

En effet, le moyen des dépôts de brevets, la protection du marché intérieur japonais et les investissements en capital, étaient du ressort du MITI qui a contribué pleinement au développement de la puissance économique du Japon.

Le **JETRO** (Japan External Trade Organisation). Cette succursale du MITI était chargée de collecter du renseignement économique. À l'origine, les spécialistes du JETRO étaient d'anciens officiers turcs de l'armée japonaise, souvent issus du service de renseignement. Le Jetro est l'organisme clé de collecte d'information, ses opérations peuvent être assimilées à de spectaculaires manœuvres stratégiques⁴

Le **JICST** (Japan Information center of Science and Technologie), responsable du recueil de l'exploitation et de la diffusion de l'information scientifique et technique au Japon

Les **Sogo-Soshas** japonaises qui sont un groupe de neuf maisons de commerce, privées (Itochu, Sumitomu, Marubeni, Mitsui, Mitsubischi, NisshoIwai,Tomen,Nichimen et Kanematsu). Chacune possède un réseau impressionnant réparti dans le monde entier. L'information est le sang de la compagnie et la devise de Mitsui qui est l'une des plus importantes d'entres elles. Dans cette Soshas, 84 personnes travaillent uniquement sur le suivi des technologies étrangères. À l'origine des sociétés japonaises d'import export, elles sont devenues des gestionnaires du commerce intérieur et extérieur du Japon, assurant deux tiers des importations et près de la moitié des exportations du pays. Ainsi, l'information, la gestion

⁴ Ali Laidi, Les Etats en guerre économique, Ed Seuil, , 2010, P192

du renseignement sont au cœur de la vie des japonais. Perçue comme la ressource stratégique par excellence, l'information est canalisée et circule dans des réseaux, des banques de données, ainsi que dans des centres de recherches. Les Shosha sont à l'origine de nouvelles sociétés spécialisées pour les banques de données comme Mitsui Knowledge Industries.

Au niveau des transferts de données, les sociétés de commerce ont acquis également une position dominante grâce à de gros investissements dans le domaine des communications et des télécommunications. De leur côté, Itochu et Mitsui Corp. ont lancé ensemble la Japan Communication Satellite Company, propriétaire de deux satellites JCSAT1 et JCSAT2 qui vend des produits à haute valeur ajoutée par l'entremise de ses filiales spécialisées qui sont la Japan Satellite Communications Network Corp pour la transmission de données et Skynet Communication Inc, qui loue du temps de transmission. Quant à Mitsubishi Corp, elle n'est pas en reste puisqu'elle est à la tête de la Space communication Corp, propriétaire du satellite Superbird.

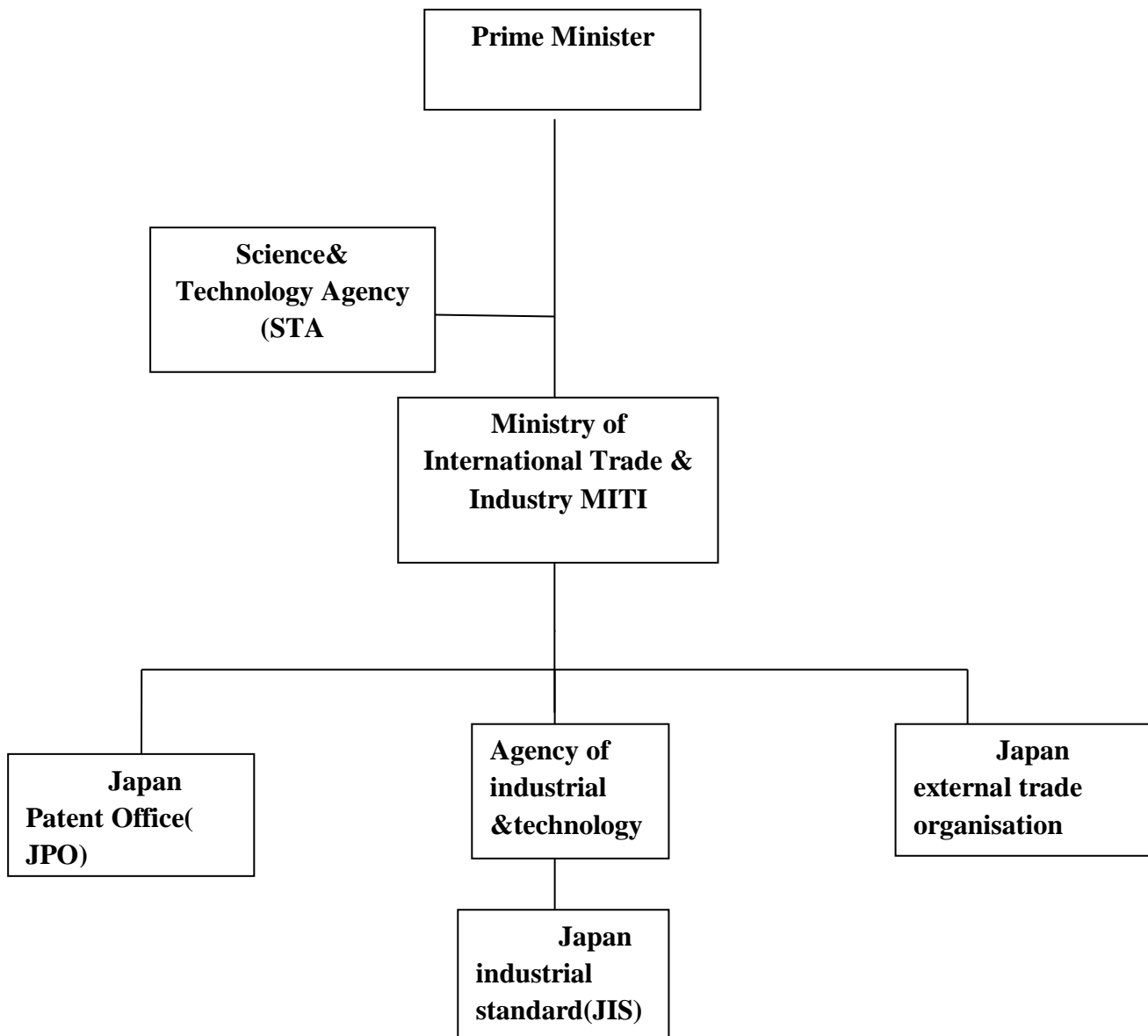
A ces fonctions de surveillance et de logistique de l'information, se sont greffées d'autres missions en aval qui sont de grandes consommatrices d'informations traitées comme le marketing qui fait aussi partie des services offerts à la clientèle. Leur réseau international leur permet de réaliser des études de marchés sur une base mondiale, ce que peu de sociétés de conseils sont capables de faire, à l'exception des grands cabinets anglo-saxons.

Leur système d'information a souvent fait l'objet d'une comparaison avec la CIA. La capacité des Sogo Shosha à gérer les échanges tient à leur vision globale du marché. Véritables tours de contrôle disposant d'un réseau d'informations mondial comparable à celui des services de renseignement américains, elles sont en mesure à la fois de repérer les marchandises, de choisir les sources de production les plus adaptées, de fournir le financement et les matières premières et enfin d'écouler le produit⁵. Le réseau des maisons de commerce fonctionnant comme des capteurs capables d'identifier des opportunités commerciales qu'elles reproduisent auprès de leurs filiales et de leurs clients, à travers leurs réseaux de télécommunications privés ou par satellite.

L'organigramme suivant montre les liens étroits qui existent entre les entités étatiques et les organismes de recherche et d'exploitation de l'information.

Le schéma global japonais fait ressortir le rôle déterminant et crucial du MITI.

⁵ Philippe Pons, Le Monde, 28 décembre 1993.

Figure n° 17 : Le modèle japonais global de l'intelligence économique

1-2 : Les moyens d'acquisition de l'information :

Les entreprises japonaises ont accès à une information prétraitée beaucoup plus importante qu'au Etats-Unis et l'Europe. Outre les brevets, dont nous avons vu qu'ils représentent la source la plus efficace d'information, leurs sources sont multiples :

-L'exploitation quotidienne de la presse : Une partie non négligeable du temps de travail est consacrée à parcourir la presse, photocopier et transmettre les articles. A cette fin, les

journaux et les revues spécialisées ainsi que la télévision sont largement disponibles dans les bureaux

-Les banques de données mondiales : L'utilisation de banques de données japonaises et étrangères, dont le Japon est l'un des plus gros utilisateurs mondiaux. En 1997, le Japon était classé à la deuxième place pour internet, certes loin derrière les Etats-Unis pour le nombre de connexions et de pages.

-Le suivi des brevets constitue un des points forts de la veille technologique et concurrentielle ; les firmes japonaises y consacrent de gros moyens.

-Les salons et expositions où s'effectue, souvent en équipe, un ratissage systématique des informations.

-Les missions industrielles collectives ou individuelles constituent une tradition bien établie depuis le XIXe siècle. Elles font l'objet de rapports détaillés et largement diffusés dont les rapports d'étonnement, méthode reprise par certaines firmes étrangères.

-L'entretien de flux constants de personnels en particulier de chercheurs et stagiaires vers les laboratoires étrangers ou l'accueil d'experts occidentaux et aujourd'hui russes, représente également la méthode la plus ancienne d'acquisition de connaissances.

-Plus récent est l'établissement de nombreux centres de recherche à l'étranger auxquels s'ajoute le financement de recherches comme le programme Human Frontier, de chaires et de centres universitaires principalement situés en Amérique du Nord.

- La participation ou la présence aux colloques scientifiques et professionnels de toutes importances et de toutes tailles.

- L'adhésion à une ou plusieurs associations savantes (Gakkai) ou amicales (Doyukai) diverses qui sont myriades au Japon, sont un mode très répandu d'échanges d'information avec des membres d'autres groupes.

- Plus originales, les Antenna Shops ou des points de vente animés par le personnel de fabricants qui ont pour mission première de tester et de sonder les consommateurs et très accessoirement de vendre.

Il n'existe pas au sein des entreprises japonaises de services spécialisés dans l'information ni de bataillons d'employés travaillant exclusivement dans des activités d'intelligence économique. Les services de planification et de marketing vont, bien entendu, consacrer plus d'efforts et de temps à cette activité. Ce fait est confirmé par tous les observateurs : « Si tous les départements des firmes japonaises sont impliqués dans la veille technologique, certains la pratiquent plus que d'autres », tel est le cas de la division de la planification générale des techniques qui compte une section de six personnes dédiée à la veille. Mais dans l'ensemble, c'est la division de la planification des entreprises qui canalise l'information, organise régulièrement des réunions pour la faire connaître aux services concernés et assure le suivi de son utilisation. Il n'en demeure pas moins vrai que les activités de collecte, de traitement et de diffusion dans les organisations japonaises sont présentes dans tous les services de l'entreprise.

Dès lors, l'étude sur le terrain des méthodes utilisées présente donc des difficultés au niveau de l'observation et des interviews car on ne peut identifier d'interlocuteur privilégié. Les tâches d'information sont à vrai dire indissociables du travail quotidien. Les théoriciens et la littérature étant essentiellement américains et la pratique largement diffusée et parfaitement intégrée dans les entreprises japonaises. De même dans le cas l'intelligence économique japonaise, il ya une absence de fonctionnalité ou de spécialisation. D'une façon générale, les organisations japonaises ne disposent que de très peu de professionnels de l'information et de personnels ayant reçu une formation spécialisée.

Si les entreprises ne considèrent pas indispensable un service consacré à l'information, elles ont, par contre, tendance à accorder beaucoup d'importance aux équipements informatiques, sans toujours bien maîtriser toutes les applications de ces matériels. Cette préoccupation concerne les systèmes d'information au niveau des recherches menées par les scientifiques japonais.

Cependant la tendance actuelle est orientée vers le développement de logiciels. Parmi les onze programmes prioritaires de recherches retenus en 1998 par le Monbusho (ministère de l'éducation nationale), il ya un ambitieux projet intitulé « Découverte de connaissances à partir d'informations scientifiques et économiques », qui confirme cette préoccupation persistante dans ce pays.

1-3 : Une culture collective de l'information

Le Japon bénéficie d'une culture de l'information collective qui est enseignée et développée depuis l'école⁶ Ikujiro Nonaka, de l'Université Hitotsubashi, présente une théorie originale pour expliquer la prédisposition des firmes japonaises performantes pour les activités d'intelligence économique. Il avance une théorie de l'auto-régénérescence. La firme japonaise, selon lui, se renouvelle par une interaction permanente avec son environnement. Une organisation qui se régénère produit de l'ordre à partir de l'incertitude, de confusion et de chaos en réagissant sélectivement aux informations de son environnement. Le terme ordre implique également des schémas mentaux comme les visions, les valeurs, les conceptions. « Les firmes japonaises créent constamment du sens au travers de leur organisation à partir d'informations sémantiques utilisant l'intelligence de l'entreprise (Corporate Intelligence), qui se définit comme étant la capacité d'une organisation à créer du sens à partir d'information sémantique ».

Nonaka évoque une série de quatre facteurs explicatifs à savoir:

Le premier facteur consiste en la disposition des Japonais à accorder plus de valeur aux sentiments et à l'émotion (information sémantique) qu'à la logique (information syntactique), comme les contrats écrits. Ils ont besoin de maintenir à tout prix des relations harmonieuses et coopératives avec leurs partenaires, que se soit l'administration, les clients, les banques. A travers ces interactions et relations, ils échangent des informations.

Le deuxième facteur réside dans l'attitude des Japonais face à l'avenir qu'ils jugent imprévisible et incertain et non comme un ensemble de variables prévisibles et gérables. Ce qui expliquerait leur constante soif d'information, pour leur permettre de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement. Cette attitude se trouve confirmée par le goût des managers japonais pour les visions, réflexions à long terme (10 ans) sur les grandes orientations de l'entreprise. Cet exercice, souvent délaissé sinon ignoré par la majorité des grandes entreprises occidentales, est banal au Japon ; il fixe un point de mire et les ambitions

⁶ La formation des personnels à la recherche et à l'exploitation de l'information est massive. En 1990, il existe 31 universités, collèges, instituts, spécialisés dans les sciences de l'information. L'université de Chiba, créée en 1935, forme plus de 300 veilleurs par an. A Osaka, une université est créée pour former 900 veilleurs. De plus, la sensibilisation des salariés à l'information est permanente.

de l'entreprise. Mais il présente une relative faiblesse en stratégie, discipline où contrairement aux idées largement répandues sur le management nippon, les Japonais n'excellent pas du tout. En effet, la stratégie est une opération de pure logique de construction d'un avenir proche (4 ou 5 ans), à partir de variables maîtrisées, qui convient donc mieux à l'esprit systémique occidental.

Le troisième facteur quant à lui est celui de la philosophie des entreprises (Corporate Philosophy) qui met l'accent sur l'importance de travailler pour les autres et non pour soi. A travers de nombreux exemples de cas d'entreprises, il démontre que les employés japonais sont en perpétuel apprentissage, ils continuent d'augmenter leurs compétences, indépendamment d'instructions spécifiques de l'encadrement. Faire une découverte dans son travail représente une forte motivation pour l'individu. En plus un facteur comme le système d'écriture basé sur les caractères chinois demande un très long apprentissage et surtout un constant entretien des connaissances. Le système éducatif japonais permet d'apprendre à apprendre. On remarque que durant toute leur vie active, et même pendant leur retraite, les Japonais auront tendance à poursuivre cet incessant effort d'acquisition de savoirs nouveaux.

Le quatrième et dernier facteur est illustré dans le management des entreprises japonaises basé sur l'idée que les employés doivent se motiver eux-mêmes et que ce n'est pas à l'encadrement de le faire. Les Japonais pensent que si une entreprise attend de ses employés de travailler selon des instructions précises de l'encadrement, il n'y aurait pas de motivation et d'acquisition de connaissances. Concrètement, les définitions de postes de travail sont laissées volontairement dans le flou pour laisser place aux initiatives. L'efficacité de l'organisation peut être améliorée par une gestion plus directive. Cependant, il en résulterait un contentement de soi, qui fait que ce type d'entreprises ne peut survivre dans le futur.

L'information est perçue comme un moyen d'agir avec les autres plus qu'un pouvoir d'agir sur les autres. Pour reprendre une métaphore, si l'information était mode de paiement, il serait une carte de crédit au Japon, car sa valeur serait liée à la vitesse de la transaction électronique, alors qu'il pourrait être en d'autres lieux un métal précieux, comme un lingot d'or qu'il conviendrait au contraire de thésauriser.

Les Japonais pour leur part ont un besoin impératif de partager l'information au cours du processus de décision afin d'entraîner l'adhésion la plus large possible à un projet. Ils considèrent que pour harmoniser les opinions et éliminer certaines objections, il est

indispensable de raisonner à partir des mêmes données. L'efficacité de la démonstration sera plus fonction de la quantité et de la pertinence des informations que de la qualité intellectuelle ou rhétorique de l'argumentation.

Dès lors, le coût financier du temps dévolu à la recherche d'information n'est jamais en question au Japon ; de même d'ailleurs que le coût psychologique de la recherche d'information. Il faut tenir compte, dans l'approche japonaise de la prise de décision, du fait que la lenteur de la phase d'élaboration de la décision qui aboutit à la prise de décision sera largement compensée par la rapidité de la mise en application. Il est vrai que les Japonais recourent et discutent beaucoup plus d'informations que le nécessite la seule activité de prise de décision. Car, il faut prendre en compte le fait qu'une partie de la masse d'information collectée sera exploitée dans des phases ultérieures, lors de la réalisation du projet.

A ceci il faut ajouter que dans chaque prise de décision existe une prise de risque. L'information est ainsi perçue, par les managers japonais, comme le meilleur réducteur de risque et d'incertitude.

Section 2 : Le modèle américain :

L'équivalent de l'intelligence économique aux États-Unis est la «competitive intelligence». Comme le terme le laisse supposer, c'est une conception principalement axée sur la surveillance des concurrents. En effet, la démarche d'intelligence économique aux États-Unis a été introduite dans les sciences de gestion sous l'impulsion d'un des pionniers de l'analyse de la concurrence, à savoir M.Porter, avec son ouvrage *Competitive Strategy* traduit en français sous le titre : *Choix stratégiques et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*.

Dans son ouvrage, Porter soutient notamment « la nécessité d'un système de renseignement sur la concurrence » et propose une grille d'analyse des «signaux du marché » où il indique notamment un des principes de l'utilisation de l'information pour agir sur la concurrence : « une bataille entre concurrents peut être complètement menée par l'intermédiaire d'annonces, avant qu'un seul dollar de ressources ait été dépensé. »⁷

Au niveau de la politique publique des États-Unis en matière d'intelligence économique, c'est certainement l'année 1993 qui est centrale. De ce point de vue, Bill

⁷ M.Porter, *choix stratégique et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Ed Economica, 1990.

Clinton, alors président, semble être une des personnalités structurantes pour cette politique publique.

En effet, l'arrivée au pouvoir du président Clinton a été marquée par la constitution d'un pôle fédéral chargé des questions d'intelligence économique et par la multiplication des procédures de concertation et d'échanges d'informations Etat/ industries.

Cette réaction Américaine, largement encouragée par la maison blanche et par le département du commerce, est née du constat que les Etats Unis étaient devenus la cible d'un pillage scientifique et technologique, essentiellement produit par le Japon⁸ qui menaçait la compétitivité et les positions concurrentielles américaines à moyen terme.

Les Etats-Unis ont une pratique aguerrie de l'intelligence économique qui, alliée à leur puissance monétaire et à la forte structuration de leur industrie les rends, par voie de conséquence, redoutables dans nombre de négociations internationales.

Ce concept appliqué dans un premier temps aux seules entreprises américaines, n'a été appliqué que récemment à d'autres firmes, lui conférant une dimension internationale connue sous le nom de « modèle américain ».

1- Les caractéristiques du modèle Américain

Quelques grandes tendances peuvent néanmoins caractériser le système américain :

- La faculté de rendre simples des concepts compliqués ;
- La création d'entités d'intelligence économique centralisées par la mise en réseau des données issues de filiales d'entreprises américaines ;
- L'imbrication des moyens industriels et des moyens universitaires par une étroite collaboration ;
- Un fort réseau de professionnels de la collecte et de traitement de l'information

De facto, cet état de fait constitue un milieu propice pour le développement des actions d'intelligence, et ce d'autant plus qu'au contraire des Européens, les Américains ont depuis toujours attaché une grande importance à l'information comme moyen d'aide à la décision.

⁸ Au milieu des années 80, une étude américaine démontrait que 5% seulement des produits japonais intégraient une technologie ou des procédés strictement japonais. Cette même étude démontrait que le Japon avait pu acquérir pour un montant global de un milliard de dollars des petites entreprises américaines de haute technologie (des Start up) dont la création et le développement avaient coûté plus de 10 milliards de dollars aux contribuables américains

Ajouté à cela, l'appareil de protection législatif bâti sur la loi Cohen⁹ réglemente de manière stricte les transactions sur les informations économiques confidentielles.

Le débat relatif à l'élaboration d'une doctrine dite de sécurité économique pour la défense de l'industrie et de l'emploi américain atteste d'une évolution majeure vers un partenariat « public-privé » et une gestion collective de l'intérêt national. Les USA disposent d'un maillage serré autour de l'existence de nombreuses bases de données et d'un appareil de lobbying efficace.

En effet, l'ex-Président américain Clinton a constitué un pôle fédéral puissant et opérationnel sur les questions économiques. Il s'est entouré de trois comités chargés de la sécurité nationale, de l'économie et des affaires intérieures. Chacun de ses comités est composé de secrétaires d'Etat, d'une équipe de fonctionnaires et dirigés par un assistant du Président. La mission principale de ces comités est de faire remonter l'information stratégique par tous les canaux de l'administration aux décideurs concernés.

Le « Business Intelligence » et le « Competitive Intelligence » sont des savoirs essentiellement centrés sur l'étude de la concurrence au niveau de l'entreprise. Les cadres américains y ont recours pour cerner l'évolution des segments de marchés qui les concernent directement.

Aux États-Unis, les experts en intelligence économique ont encore aujourd'hui de grandes difficultés à élargir le champ de vision des cadres américains. La remise en cause du leadership américain sur l'économie mondiale a du mal à être acceptée par les entreprises américaines qui doivent repenser leur environnement concurrentiel. Le patriotisme économique américain sert ainsi de caution à l'intérêt privé, sans encourager une prise de conscience sur l'intérêt collectif.

Cette règle se vérifie au niveau du fonctionnement de l'intelligence économique dans ce pays. C'est une discipline qui a essentiellement pour objet la définition des stratégies concurrentielles des entreprises. Les questions les plus courantes auxquelles sont censés répondre les professionnels du « Competitive Intelligence » sont les suivantes :

⁹ Le congrès Américain a adopté en octobre 1996 une loi sur l'espionnage économique, dite « loi Cohen » du nom du Sénateur qui l'a présenté, qui stipule la sanction explicite des actes d'espionnage économique exercés par ou pour le compte d'un gouvernement étranger

- comment tirer le bilan de l'échec d'une entreprise ?
- comment se positionner face à la concurrence ?
- comment garder le contrôle du patrimoine technologique de l'entreprise ?
- comment optimiser les ressources informationnelles d'un réseau mondial de filiales ?
- comment mobiliser le personnel de l'entreprise sur la question de la compétitivité de l'information ?

Dans la pratique, le « Business Intelligence » peut prendre des formes très variées. La consultation des banques de données est une des actions les plus courantes. Mais le traitement de l'information d'origine humaine occupe une part importante du volume d'activités des services spécialisés des entreprises. Il en va ainsi de cette chaîne d'hôtels Marriott qui a décidé en 1988 d'étudier discrètement les prestations offertes par ses concurrents. Il s'agissait, pour les personnes affectées à cette action de « Business Intelligence », de vérifier la qualité de l'accueil réservé à la clientèle en se faisant passer pour de vrais clients. Les équipes mobilisées pour cette opération ne se sont pas contentées de remplir des formulaires d'évaluation sur la qualité du service ou de la propreté des chambres. Elles ont aussi provoqué un certain nombre d'incidents (fausses pannes du matériel électrique, téléphones en dérangement, maladies subites) de manière à chronométrer le temps de réponse de la direction de l'hôtel. Cette opération a été rendue publique par la presse américaine.

Aux États-Unis, la rentabilité de l'intelligence économique se calcule sur le court terme d'une entreprise, alors que dans les capitalismes nationaux européens ou asiatiques, la politique de coûts de l'intelligence économique est calculée sur le long terme. Il en découle un différentiel de compétitivité qui joue pour l'instant en défaveur du modèle américain, d'où le paradoxe suivant : les États-Unis disposent du plus grand marché mondial de professionnels de l'information concurrentielle, mais ce marché rapporte plus aux entreprises qu'à l'économie nationale américaine. Il est avant tout une source de business. Ainsi, la croissance des bénéfices réalisés par les entreprises ne signifie pas pour autant que l'économie américaine soit devenue plus compétitive.

2- Évolution du système

L'effondrement du bloc communiste a changé les règles des relations internationales. Désormais, la sécurité des États-Unis ne repose plus seulement sur un dispositif militaire, mais dépend aussi de la définition d'une politique de sécurité économique dont les principes peuvent se résumer sur les deux priorités suivantes : renforcer la compétitivité du tissu industriel américain et apporter des réponses aux agressions concurrentielles menées par certaines puissances contre les intérêts américains. Sans aller jusqu'à poser les jalons d'une politique industrielle, concept actuellement inapplicable dans le contexte culturel américain, l'administration fédérale peut aider les entreprises à acquérir des avantages concurrentiels dans certains secteurs industriels. Mais ces atouts, aussi rentables soient-ils dans l'usage individuel qu'en font les entreprises américaines, ne constituent pas une force collective susceptible de répondre aux nouvelles problématiques concurrentielles engendrées par les capitalismes nationaux.

La crise d'IBM est en tout cas révélatrice des limites opérationnelles du modèle d'organisation prôné au cours des Trente Glorieuses¹⁰. IBM a vendu son activité informatique au chinois LENOVO, et DELL a du mal à exporter dans les pays émergents. La firme multinationale, indépendante des politiques économiques a trouvé ses limites. Les conglomérats d'entreprises nipponnes ont inventé un modèle d'organisation beaucoup plus adapté à l'exploitation multiforme des potentiels d'information à leur disposition.

La réussite économique du Japon s'explique d'abord par l'intelligence de sa main-d'œuvre. Un tel modèle d'intelligence collective est pour l'instant difficilement applicable aux États-Unis. Les entreprises américaines recherchent en priorité le profit à court terme. Or la rentabilité de l'intelligence économique gérée sous l'angle de l'intérêt national ou d'un bloc économique régional se mesure à moyen et long terme. Cette contradiction est aujourd'hui un des facteurs d'évaluation du différentiel de compétitivité entre les États-Unis et le Japon. La maîtrise de l'information permet de mettre en oeuvre des stratégies gagnantes à partir de démarches d'influence et de contre influence pour répondre aux opérations de déstabilisation des concurrents.

¹⁰ Les trente glorieuses (1945-1973) expression de l'économiste français Jean Fourastier. Durant cette période des taux de croissance inédits apparaissent : 9% au Japon par exemple. Le niveau de vie s'élève et la période approche du plein emploi.

Dans ce monde globalisé, les Etats-Unis mènent une politique de puissance conjuguant intervention de l'Etat et soutien aux entreprises dans la conquête des marchés. Les pouvoirs publics se voient dévolus un rôle de stratège dans la définition des moyens à mettre en oeuvre pour préserver leur place dans l'économie mondialisée et assurer l'indépendance et le niveau de vie de leur population. La défense des intérêts nationaux passe par le développement et l'exploitation des avantages comparatifs.

Ce n'est pas un hasard si c'est aux Etats-Unis qu'apparaît une culture doctrinaire sur l'intelligence économique. Ceci est dû à deux facteurs :

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

La nécessité de ces nouveaux savoirs de gestion est confortée par l'évolution de l'environnement concurrentiel mondial. Les enjeux liés à la maîtrise de l'information économique, technologique, politique et sociale (influence des comportements) se sont radicalisés avec le rétrécissement des marchés étrangers (récession économique), les instabilités politiques (chute du Mur de Berlin, guerre du Golfe) et le passage des secteurs de la Défense traditionnels aux segments dits duaux, c'est-à-dire à la croisée des applications militaires et civiles (diminution des budgets de défense, redéploiement dans les industries duales).

Cette radicalisation a provoqué l'émergence d'un savoir-faire de type nouveau - sinon dans l'esprit, mais dans la méthode -, celui de l'InfoWar. Il s'agit, pour une nation, de défendre ses industries en mobilisant ses ressources informationnelles (structures électroniques type Internet, capacités en recueil et stockage d'information économique et politique, administrations d'État) et en mettant en oeuvre des politiques d'influence fondées sur des guerres de l'information, c'est-à-dire la diffusion aux acteurs décisifs (principe de concentration des forces informationnelles) d'information déstabilisatrice, ou de systèmes de pensée et d'analyse.

Ces nouvelles formes de concurrence soulèvent la question de l'intégration systématique de ces nouvelles dimensions dans l'analyse des environnements concurrentiels, tant au niveau de la recherche que de la formation des futurs cadres d'entreprise.

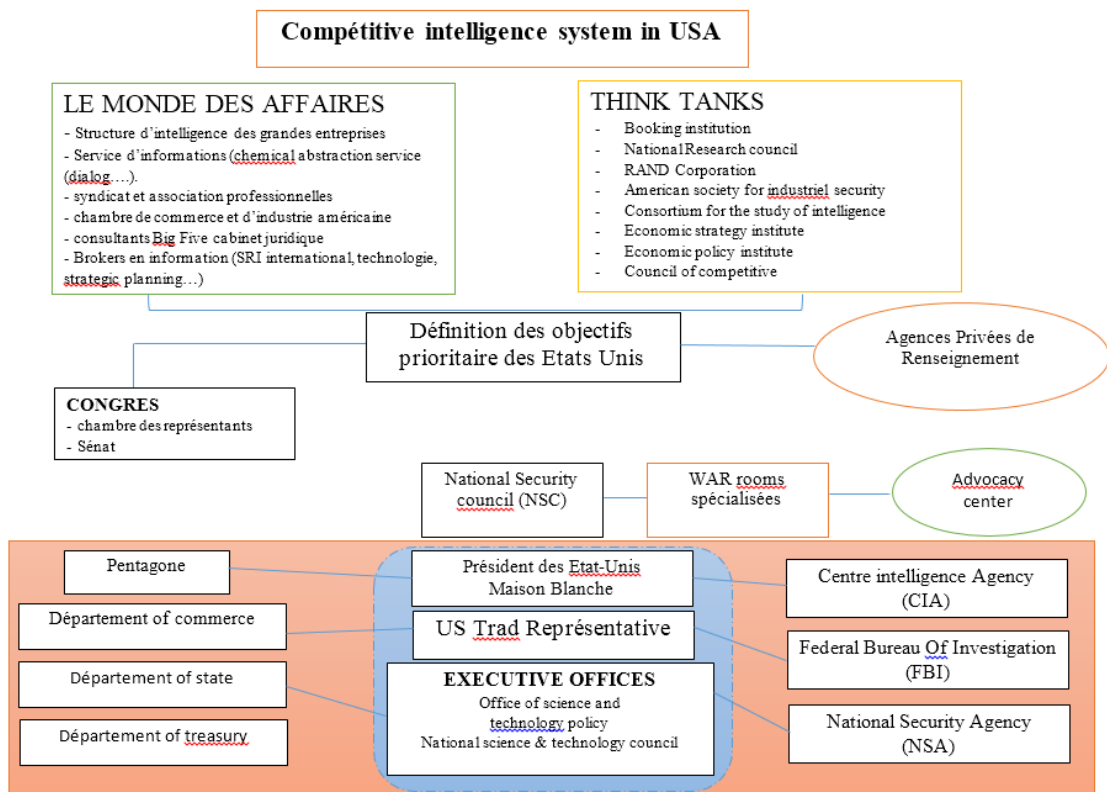
Le concept anglo-saxon d'intelligence économique fut développé à la fin des années 1960 aux États-Unis, notamment dans un ouvrage important intitulé *Organizational*

Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry, de Harold Wilensky. Dans cet ouvrage précurseur, H.Wilensky pose les deux grandes problématiques qui font aujourd'hui l'objet de tant de préoccupations. D'une part, 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 d'autre part, l'importance de la connaissance dans l'économie et l'industrie comme moteur stratégique du développement et du changement.

Pour introduire la notion d'intelligence économique, Wilensky identifie quatre déterminants de l'allocation de pouvoir, d'argent et de temps à l'intelligence (entendue comme le recueil, l'interprétation et la valorisation systématique de l'information pour la poursuite de ses buts stratégiques) dans une organisation :

- Le degré de compétitivité lié de façon déterminée au degré d'implication ou de dépendance envers un gouvernement ;
- Le degré de dépendance de l'organisation sur le soutien interne et l'unité de commandement ;
- Le degré auquel les opérations internes et l'environnement externe font l'objet d'une croyance du management dans leur possibilité d'être rationalisés, c'est à dire, caractérisés par des uniformités prévisibles, et donc sujets à l'influence ;
- La taille et la structure de l'organisation, l'hétérogénéité de ses membres, la diversité de ses buts et la centralisation de son système d'autorité.

Figure n° 18 : Le modèle américain du dispositif d'intelligence économique



Source : Extrait du document de P.Conesa, directeur de la CEIS

La force actuelle du système d'intelligence économique américain réside dans ses spécificités qui mettent en évidence la suprématie américaine dans ces différentes institutions :

-Le rapprochement universités- entreprises à travers l'imbrication des moyens industriels et des moyens universitaires par une étroite collaboration

-Le soutien public à l'amorçage technologique :est un grand programme mis en œuvre en 1982, le « Small business innovation recherche » (SBIR), qui a comme initiative d'inviter les entreprises à créer et à développer, pour des agences gouvernementales, des produits qui n'existent pas, ainsi, au delà même de l'amorçage technologique ce programme a aidé des milliers d'universitaires et de chercheurs à devenir des entrepreneurs.

-L'incitation publique en faveur du capital risque est une particularité du modèle américain, ou on trouve plusieurs alternatives importantes dans le soutien public au capital- risque. Le

programme SBIC (Small business investment company)¹¹, il constitue le plus vaste soutien public au capital risque de par le monde.

-Le développement des clusters aux Etats unis, du fait que leur politique d'innovation repose essentiellement autour de ces outils (l'émergence de la Silicon Valley pour le cluster de Boston), l'étude des clusters américains montre qu'ils sont caractérisés par une forte concentration de l'investissement en recherche et développement et que la plus part des clusters sont issus de l'initiative privée et se sont développés grâce au rôle des pouvoirs publics qui a été des plus fondamentaux¹²

Section 3 : Le modèle français d'intelligence économique :

Avec la fin du monde bipolaire et le besoin d'améliorer la compétitivité de la France en 1990, un groupe de travail du Commissariat au Plan, présidé par René Mayer, réfléchit sur le thème « information professionnelle et compétitivité ». Leur point de départ est le constat du retard de la France dans la compréhension de l'importance de l'information. « Le rapport du groupe souligne les stratégies nationales déployées par les principaux concurrents de la France dans le domaine de l'information professionnelle. Ces pays se serviraient de cette dernière comme une « arme de domination pour soumettre une autre économie à l'état de dépendance »¹³. Il faut cependant attendre pour que la position de la France passe d'une posture défensive à une posture plus offensive, le spectre d'une désorganisation de la société et d'une remise en cause de la hiérarchie des pouvoirs, en cas de dépendance vis-à-vis des sources d'information américaines et des infrastructures permettant leur diffusion, conduisant l'Etat à engager des actions ressemblant plus à des contre-mesures défensives qu'à un programme dynamique d'adaptation. S'appuyant sur ces mêmes leviers, un petit groupe d'acteurs ambitionne d'inverser cet état d'esprit. Perçue avant tout comme une arme de domination aux mains de puissances étrangères, l'information doit désormais être appréhendée comme un moyen de renforcer la cohésion nationale, condition préalable à l'influence d'un Etat sur la scène internationale. Avec un vocable nouveau, plus agressif dans sa forme, ces acteurs souhaitent provoquer une double évolution, celle des modes de pensée et

¹¹ Ce dispositif a été créé en 1958, preuve d'une attention précoce portée au capital –risque. Ce dispositif a fait l'objet de plusieurs évolutions qui n'ont jamais remis en cause son principe

¹² Jean .Hervé Lorenzi et Alain Villemeur . L'innovation au cœur de la nouvelle croissance, Ed Economica, Paris, 2009, P 151

¹³ H.Masson, Les fondements politiques de l'intelligence économique, Université Paris XI, 2001, p96

celle des modes d'action. ¹⁴En effet, la mise en place du marché unique européen oblige à la libéralisation des politiques structurelles et donc à une évolution des modalités des politiques industrielles¹⁵. C'est dans ce cadre que naît le rapport Martre, qui a servi de catalyseur dans la prise de conscience des enjeux de l'intelligence économique.

Depuis 2003, en France, (ce qui semble tard au vu de la réactivité d'autres pays, déjà intéressés par le sujet en 1990), il y a eu un fort désir d'implanter l'intelligence économique à tous les échelons de l'Etat et dans tous les types d'entreprises. Les premiers écrits sur le sujet datent des années 90, mais le phénomène n'a pas, à ce moment là, encore pris toute sa mesure. Le premier rapport publié en février 1994: le rapport Martre insistait sur la notion «de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques». Afin de bien distinguer l'intelligence économique de l'espionnage industriel, le rapport soulignait que cette quête du renseignement pertinent devait se faire dans le respect de la légalité. Le rapport Martre donne sa première définition officielle au terme d'intelligence économique en France. Elle y est alors 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». Cette définition prend en considération tout autant le concept au niveau national qu'au niveau micro qu'est celui de l'entreprise. Le rapport précise que: «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 intelligence économique et stratégie des entreprises. Il leur faut sans arrêt anticiper sur les marchés à venir, appréhender les stratégies de leurs concurrents, diffuser correctement les informations en interne et être ainsi à même de préserver leurs avantages compétitifs. C'est l'ensemble de cette activité que l'on peut désigner par le terme d'intelligence économique. Le décor est planté, l'entreprise trouve dans l'information un enjeu vital. Savoir exploiter cette information lui promet un avenir durable.

Le rapport du député Bernard Carayon (commandé par le gouvernement Raffarin au début de l'année 2003) insiste, lui, sur l'intérêt et la nécessité de travailler à développer l'intelligence économique sur le territoire. Elle s'impose véritablement comme un outil fondamental du management des entreprises. Il s'agit d'une véritable stratégie, d'une démarche, d'une manière de penser.

¹⁴ H.Masson, op cit, p 106

¹⁵ Ibid, p 126

Trop longtemps assimilée au «renseignement et à l'espionnage», l'intelligence économique n'a pas pu prendre toute son ampleur. En France, cet amalgame a longtemps marqué les esprits et l'a véritablement discréditée.

Elle ne doit pas être confondue avec:

- Le renseignement, confié à des services spécialisés de l'Etat.
- L'espionnage économique car l'intelligence économique utilise exclusivement des moyens légaux.
- Elle privilégie l'utilisation de sources ouvertes (qui représentent 95% de l'information à ce jour), qu'elles soient obtenues : par des réseaux humains (colloques, salons, ...) ou par des sources écrites (principalement Internet, les bases de données, la presse ou les publications spécialisées ou universitaires). L'exercice de l'intelligence économique doit s'inscrire dans un cadre légal « éthique et déontologique ». Pour autant, la petite proportion d'informations utiles non disponibles dans la littérature ouverte est souvent celle offrant la plus grande valeur ajoutée à l'entreprise. Il est possible de la collecter par un travail de réseau et de terrain, et par un suivi permanent de nouvelles sources d'information potentiellement utiles.

Dans un contexte de compétitivité, les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle primordial. Accéder à l'information dans des temps réduits nécessite l'usage et la maîtrise de moyens sophistiqués, qui deviennent de véritables atouts.

L'activité d'intelligence économique repose donc sur :

- une maîtrise des outils de flux de l'information
- une aptitude à travailler en groupe pour analyser et exploiter cette information.

Ces outils et groupes de travail sont au service de l'intelligence économique qui vise à surveiller son environnement pour mieux agir. Opter pour une politique d'intelligence économique c'est vouloir éclairer le décideur en lui apportant la bonne information au bon moment sur le bon sujet.

En France, ce sont les travaux du rapport Martre en 1994 qui vont permettre de préciser la notion d'intelligence économique et d'initier une réflexion globale sur ce concept. Ce rapport précise ce qu'il faut entendre par information utile. Il s'agit de « l'information dont

ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en oeuvre 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 dans un environnement concurrentiel ».

Le rapport Martre poursuit en expliquant que la notion d'intelligence économique implique « le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille, de protection du patrimoine concurrentiel et d'influence. Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique. »

Christian Harbulot qui en France a également beaucoup travaillé sur cette notion, définit l'intelligence économique comme « la recherche et l'interprétation 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 et se différencie du renseignement traditionnel par la nature de son champ d'application puisqu'elle concerne le domaine des informations ouvertes. Elle 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 et ses spécificités culturelles car chaque économie nationale produit un modèle original d'intelligence économique ».

1- Les caractéristiques du modèle français

En France, le débat sur l'intelligence économique commence avec la parution du rapport Martre en 1994. Celui-ci formulait un certain nombre de propositions en quatre points que nous rappellerons ici :

- Diffuser la pratique de l'intelligence économique dans l'entreprise
- Optimiser les flux d'information entre le secteur public et le secteur privé
- Concevoir les banques de données en fonction des besoins des utilisateurs
- Mobiliser le monde de l'éducation et de la formation

Ce rapport entraîna la création d'un comité provisoire pour la compétitivité et la sécurité économique (CCSE) placé auprès du Premier ministre. Cet organisme initié par le préfet Rémy Pautrat, avait pour but de conseiller le gouvernement sur les attentes des

entreprises et d'accroître la synergie public/privé. Mais cette démarche s'enlisa, malgré quelques expériences conduites dans les régions par quelques préfets précurseurs.

C'est en 2002 que le nouveau Premier ministre Jean-Pierre Raffarin demande au député Bernard Carayon de réaliser un rapport sur l'intelligence économique, dans un contexte de compétition économique accrue. Le rapport est rendu public en 2003 sous le titre : «Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale ».

Bernard Carayon faisait alors le constat du quasi-immobilisme des pouvoirs publics depuis la parution du rapport Martre et de l'absence de coopération entre la sphère publique et la sphère privée. Il plaidait pour une politique publique d'intelligence économique basée sur quatre axes:

- Le renforcement de la compétitivité, notamment en accompagnant les entreprises dans la conquête des marchés étrangers ;
- L'élaboration d'un dispositif de sécurité économique déclinée dans le domaine des réseaux d'information, des processus industriels et de l'instrument juridique (propriété intellectuelle notamment) ;
- La mise en place d'une stratégie d'influence, notamment en matière d'anticipation normative;
- Le déploiement sur l'ensemble du territoire d'actions de sensibilisation et de formation adaptées aux besoins des acteurs économiques.

Le rapport Carayon posait également la question fondamentale de la définition d'un périmètre stratégique de l'économie française.

A la suite du rapport Carayon, fin décembre 2003, le gouvernement annonçait la nomination d'un Haut Responsable chargé de l'Intelligence économique (HRIE), rattaché au Secrétariat général de la Défense nationale et chargé d'impulser et de coordonner une politique publique d'intelligence économique. Cette responsabilité fut confiée à Alain Juillet qui combinait des expériences professionnelles dans le secteur privé et dans le monde du renseignement.

Le concept français d'intelligence économique diffère de la competitive intelligence américaine, notamment en ce qu'il se rattache dès le début à une vision étatique de sa

programmation et de son exercice. Cette importante divergence avec l'origine micro de la « competitive intelligence » américaine est soulignée de manière forte par les précurseurs de l'intelligence économique en France, Philippe Baumard et Christian Harbulot, qui notent de manière presque provocatrice dans un article consacré à l'histoire de l'intelligence économique: «L'entreprise n'est pas à l'origine de la réflexion sur l'intelligence économique ».

Le management offensif et défensif de l'information ouverte [...] est né de la confrontation des intérêts de puissance qui jalonne les grandes étapes de la mondialisation des échanges [...] ¹⁶. Le concept d'intelligence économique possède également d'autres caractéristiques qui font d'elle le résultat inachevé d'une construction sociale ancré dans le contexte français, si bien que l'on peut parler, comme le propose Moinet (2010) de l'intelligence économique comme étant « une innovation à la française ». La pratique de l'intelligence économique par les entreprises françaises demeure intimement liée à une culture de métier. Elle s'est en effet développée au sein de certains secteurs particuliers tels le pétrole ou la chimie. Le savoir-faire accumulé est entretenu en interne par des spécialistes et rarement l'objet d'un dialogue ou d'une vulgarisation régulière.

L'expérience non conceptualisée reposait en fait sur une culture orale. Hormis de rares exceptions, l'absence de culture écrite et donc de mémorisation des pratiques aboutit, par des ruptures dans leur transfert, à une atrophie des savoirs en intelligence économique.

Il peut arriver qu'avec le départ du spécialiste détenteur de cette mémoire tacite, l'entreprise perde ainsi une partie fondamentale de son patrimoine de connaissances.

Cette approche explique le retard français, notamment vis-à-vis des entreprises japonaises, au regard de la valorisation des réseaux de sous-traitants par leur intégration dans un dispositif d'ingénierie stratégique de l'information. Elle permet de comprendre pourquoi la filiale d'un groupe peut posséder une pratique de l'intelligence économique plus sophistiquée que le siège ou l'inverse, sans la diffusion du savoir-faire et des pratiques.

Alors qu'au sein de la culture japonaise, la gestion de l'information repose sur une pratique collective et concertée. Les caractéristiques culturelles françaises ne permettaient pas

¹⁶ Harbulot et Baumard, 1997, p2

d'atteindre un nouvel état d'esprit en la matière. Globalement, le cloisonnement et la faible concertation freinèrent l'avènement d'un système collectif et national d'information.

Cette réticence à l'égard de la gestion collective de l'information est accentuée en France par une culture mal maîtrisée du secret. La conception de l'information comme source de pouvoir ainsi que des règles excessives et des pratiques administratives trop rigides en matière de confidentialité, font obstacle à une sélection fine et maîtrisée de l'information ouverte, utile aux entreprises.

Le terme intelligence économique n'est que rarement utilisé en France, alors qu'il est l'objet d'un usage courant dans les pays anglo-saxons sous les appellations « Economic Intelligence », « Business Intelligence » ou encore « Competitive Intelligence ». En France, l'utilisation du terme renseignement a suscité des réticences à cause de ses connotations militaires. De même, le terme intelligence, même si dans la culture française, exprime uniquement la capacité de comprendre, dans les pays anglo-saxons, il fait référence aussi à la notion d'espionnage.

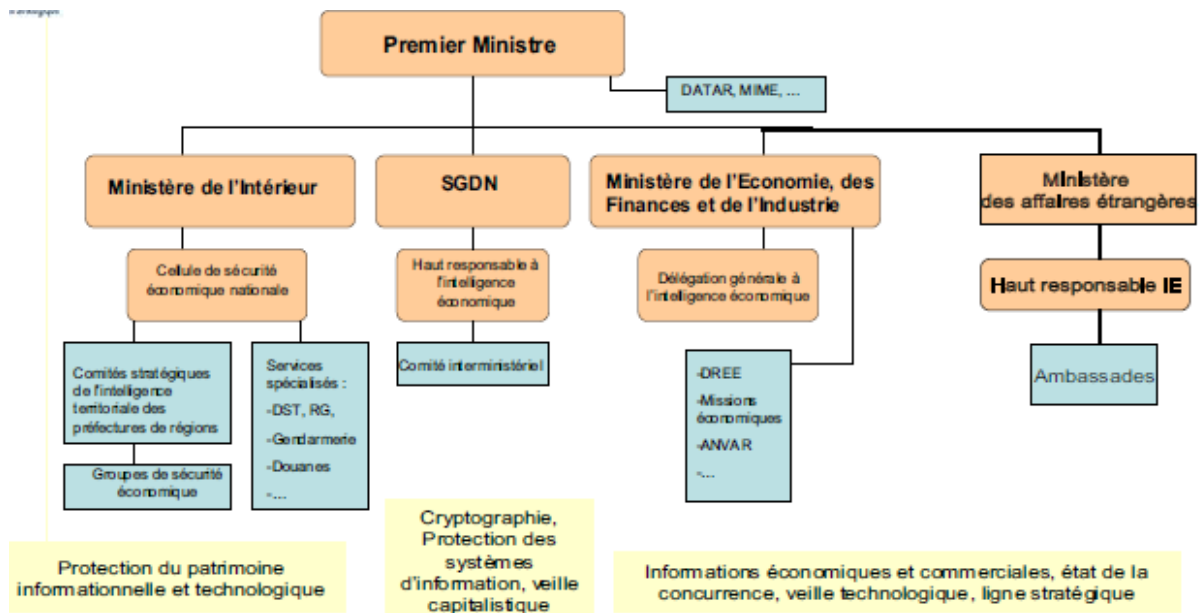
Dès lors, les entreprises françaises ont opté d'utiliser le terme veille pour décrire leur ingénierie stratégique de l'information, Or, le concept veille et la terminologie qui lui est associée ne suggère pas une attitude suffisamment dynamique. Dans cette logique, un observateur neutre et objectif n'alertera la direction générale que lorsqu'un événement lui paraîtra incongru. A trop se limiter au concept de veille, les activités liées à l'intelligence économique n'ont pas pu se développer.

L'intelligence économique en France, faute d'une voie nationale, s'est attachée à des tentatives de mimétisme d'expériences au caractère mythique comme celles du Japon. Pays lointain, impénétrable, peu connu, le Japon est devenu le pays qui détient le secret du savoir-faire sur l'information. Mais le Japon n'apporta pas aux entreprises françaises les secrets qu'elles attendaient¹⁷. Il n'y avait pas au Japon de phénomène d'excellence sur l'intelligence, mais simplement une application rigoureuse dans les entreprises d'une culture de l'information. Les Japonais, d'ailleurs, se définissent eux-mêmes comme d'excellents amateurs, en refusant l'image de professionnels. Le problème, pour leurs concurrents

¹⁷ Martre.Henri, l'intelligence économique et stratégique des entreprises, 1994, p43

occidentaux, est qu'ils sont plusieurs dizaines de millions d'amateurs : la communauté de l'intelligence japonaise se confond à chaque instant avec la nation toute entière.

Figure n° 19 : Le modèle Français d'intelligence économique



Source Conesa, Opcit

2- Formation et développement

L'intelligence économique prend rapidement son essor en France, avec une centaine d'ouvrages parus entre 1985 et 2002, dont près de la moitié comportent le terme d'intelligence économique dans leur titre (Bulinge, 2002). En 2004, le gouvernement français recense plus de 72 formations en intelligence économique, dont 17 en premier et en deuxième cycle, et 55 en troisième cycle. En 2013, il a été recensé sur le fichier central des thèses, une centaine de travaux sur l'intelligence économique dans diverses disciplines scientifiques (droit privé, science politique, science économique, science de gestion, science de l'information et communication...) (Harriet, 2014).

Malgré le succès que rencontre ce sujet au niveau du discours, l'intelligence économique n'est, en 2003, pas encore entrée dans les habitudes des entreprises et des structures du gouvernement. Le Comité pour la Compétitivité et la Sécurité économique, créé en 1995 suite au rapport Martre, première tentative d'institutionnaliser l'intelligence économique au niveau étatique, ne parvient pas à répondre aux objectifs qui avaient présidés à

sa création, faute d'une centralisation trop forte et d'un mauvais positionnement administratif (Moinet, 2010).

En 2003, Bernard Carayon constate que « la compétitivité de la France a régressé ». Il estime que les communautés des chercheurs, des consultants, ont effectué un véritable travail de sensibilisation, mais que les efforts n'ont pas été coordonnés et que, surtout, il y a un manque de concertation entre l'Etat et les entreprises privées. Dans son rapport, il traite de la place de l'Etat, du problème de la formation à l'intelligence économique, qu'il ne trouve pas en adéquation avec le besoin des entreprises, et du rapport entre intelligence économique et espace territorial. La situation était en effet chaotique, avec plus de 25 définitions différentes de l'intelligence économique en France. Les fondements d'une véritable politique publique d'intelligence économique axée essentiellement sur une politique de compétitivité, d'accompagnement des entreprises sur les marchés mondiaux, une politique de sécurité économique qui s'appuie sur la définition d'un périmètre stratégique de l'économie nationale, puis européenne, une politique d'influence, notamment auprès des organismes où s'élaborent désormais les normes qui règlent la vie économique et enfin, une politique de formation dans l'enseignement supérieur principalement ont été l'objet du rapport Carayon. La dynamique insufflée par son rapport a donné naissance à plusieurs initiatives qui seront mises en place :

-Nomination d'un « Haut responsable à l'intelligence économique » auprès du Secrétariat général de la Défense nationale qui dépend du Premier Ministre, standardisation de la réflexion et de l'enseignement de l'intelligence économique, développement des pôles de compétitivité dans lesquels l'intelligence économique est importante. La nomination du HRIE est le point central du changement. En effet, le HRIE effectue essentiellement un travail de sensibilisation des entreprises et du public, ainsi qu'un travail de standardisation de l'intelligence économique, en bref un travail de « stabilisation » pour reprendre le terme de Moinet (2010). Il référence toutes les formations en intelligence économique proposées en France. Il réunit également les 16 universitaires spécialistes d'intelligence économique pour écrire un « référentiel de formation à l'intelligence économique ». Ce référentiel liste de manière standardisée les contenus et les objectifs d'apprentissage qui devraient être abordés dans une formation à l'intelligence économique. Le HRIE propose enfin une définition de l'intelligence économique à travers 10 points :

- Définir les besoins en information ;

- Collecter l'information ouverte ;
- Ne pas négliger l'information « informelle » ;
- Hiérarchiser et traiter l'information recueillie ;
- Diffuser l'information à point nommé ;
- Mesurer la satisfaction des destinataires ;
- Protéger les données sensibles et le savoir-faire ;
- Influencer sur l'environnement ;
- Bannir définitivement la naïveté tout en évitant de verser dans la paranoïa ;
- Obtenir l'adhésion de tous.

Dans le même temps, certaines idées du rapport Carayon continuent de prendre de plus en plus d'importance : il s'agit notamment de relier intelligence économique et territoires à travers l'intelligence économique territoriale¹⁸.

En effet, Après avoir mis de l'ordre dans son dispositif national d'intelligence économique via le HRIE, l'État a souhaité territorialiser son action. Les missions et l'organisation des dispositifs régionaux d'intelligence territoriale sont précisées dans une circulaire du Ministre de l'intérieur et de l'aménagement du territoire en 2005. Cette lettre demande aux préfets de Région de mettre en place une politique publique d'intelligence économique territoriale suivant deux axes : un axe défensif pour contrer les tentatives de déstabilisation et de prédation pouvant menacer les entreprises et un axe offensif pour anticiper les mutations, trouver et diffuser les informations stratégiques.

3- Les structures d'intelligence économique en France

De 2004 à 2009, la structure la plus importante était celle du Haut responsable en charge de l'intelligence économique auprès du Premier ministre. Il avait un rôle primordial de sensibilisation des entreprises et des organismes publics à l'intelligence économique.

¹⁸ Carayon .B, compétitivité et cohésion sociale, rapport du premier Ministre, la documentation française, juin 2003, p 86

Cependant, l'information n'était pas la seule mission du HRIE. Les objectifs du HRIE étaient au nombre de cinq :

- 1- diffuser une culture de l'intelligence économique ;
- 2- aider les PME ;
- 3- se prémunir contre les dépendances stratégiques, en soutenant les entreprises françaises dans les domaines structurels ;
- 4- veiller à la sécurité du patrimoine matériel et immatériel ;
- 5- éclaircir l'avenir et réduire les incertitudes, en définissant les secteurs stratégiques à moyen et long terme.

Dans son rapport de 2006, Carayon souligne également deux autres chantiers menés à bien par le HRIE : « la mise en place d'un fonds d'investissement spécialisé » et « la fédération d'une catégorie de professionnels de l'intelligence économique »

En 2010, les cinq chantiers que souhaitait mettre en œuvre le DIIE ont été lancés :

- protection des informations stratégiques des entreprises,
- création d'un outil d'autoévaluation du niveau de protection des sociétés,
- appui des entreprises pour remporter des marchés à l'international,
- création d'un guide pour assister les centres de recherche publique intégrant une démarche d'intelligence économique,
- généralisation de l'intelligence économique dans les diplômes de l'enseignement supérieur.

Le HRIE avait commencé à travailler sur l'aspect défensif de la politique d'intelligence économique. Mais dans les missions du DIIE, cet aspect devient une priorité et il met en avant la nécessité de mieux sensibiliser les entreprises à la protection de leur patrimoine informationnel et stratégique. Dans ce cadre, il souhaitait « proposer aux entreprises un guide pratique d'auto-évaluation en matière de risques » et prévoyait aussi des actions de nature juridique permettant de renforcer la protection du secret des affaires. La position de l'Etat dans ce cadre était claire : il s'agit d'accompagner les entreprises, mais surtout ne pas se substituer à elles ou aux cabinets privés.

L'accompagnement aux entreprises à l'international s'effectue aussi en liaison avec une veille générale permettant d'identifier les secteurs d'avenir. « Le DIIE veille à la collecte, à la synthèse et à la diffusion de l'information stratégique permettant d'alerter les autorités de l'Etat sur les évolutions économiques d'intérêt majeur et aux entreprises d'appréhender l'environnement concurrentiel dans lequel elles évoluent » . Il s'agit également de contribuer

« à la définition de la stratégie de normalisation et de réglementation internationales lorsque celles-ci ont une influence sur la compétitivité des entreprises ».

Etant donné son nouveau positionnement plus économique, le DIIE devait définir des secteurs stratégiques plus larges que le HRIE. Cet accompagnement concerne également les centres publics, notamment dans le domaine de la recherche, en les incitant à déposer plus de brevets par exemple. Enfin, le DIIE poursuit l'action de son prédécesseur concernant la sensibilisation du public étudiant en intelligence économique, en instituant une composante en la matière dans toutes les formations universitaires.

En dehors de la fonction d'intelligence économique au plus haut niveau de l'Etat, une autre structure de niveau national a été mise en place en 2006 auprès des ministères économique et financier : le service de coordination à l'intelligence économique (SCIE) qui s'appuie au niveau local sur des chargés de mission régionaux à l'intelligence économique (CRIE) dont le rôle est de sensibiliser les entreprises à l'intelligence économique et recueillir et traiter les informations utiles à leur compétitivité au niveau régional.

En 2007 est instituée la fonction du coordinateur ministériel à l'intelligence économique (CMIE), en charge des CRIE. En 2010, les CRIE deviennent rattachés aux Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE).

De nombreuses associations et think tank¹⁹ rassemblent également les chercheurs et les professionnels de l'intelligence économique :

- la Fédération des professionnels de l'Intelligence économique (FEPIE),
- l'association SCIP France,
- l'Agence française de diffusion de l'intelligence économique, etc.

A côté de ces associations sur l'intelligence économique, il existe de nombreuses associations travaillant sur le développement informatique et la sécurité des données. Elles organisent également régulièrement des colloques sur l'intelligence économique.

¹⁹Il s'agit d'un regroupement de personnes dont le but est d'émettre des avis et expertises en termes de politiques publiques et de problèmes de société, sur un thème bien précis. Un Think Tank est formé de manière non professionnelle et indépendante, souvent par des experts du secteur concerné (universitaires, chefs d'entreprises, etc.)

Un Think tank, littéralement "réservoir de pensée", est le nom générique donné à un centre de recherche et de réflexion sur des questions politiques, sociales et économiques. Les experts rassemblés dans ce cadre sont chargés d'analyser les conséquences, risques et avantages d'une décision sur une question donnée, et de faire des propositions aux décideurs politiques ou économiques. L'expression provient du vocabulaire militaire. Le think tank était une sorte de bunker où l'état-major faisait ses plans.

Une évolution particulière à noter est celle de la fédération des professionnels d'intelligence économique (FEPIE) qui avait été mise en place à l'initiative du HRIE en 2005 dans un but d'autorégulation des professions s'occupant d'intelligence économique.

En septembre 2010, la FEPIE a annoncé la création d'un syndicat, le Syndicat français de l'intelligence économique (SYNFIE). Le président de la FEPIE met en rapport la raison de la création de cette nouvelle structure avec la nouvelle loi d'orientation et de programmation pour la performance de la sécurité intérieure (LOPPSI). En effet, cette loi encadre les professions liées à l'intelligence économique en obligeant notamment les sociétés liées à ces activités à obtenir un agrément délivré par le ministère de l'intérieur. Au regard de cette loi, la mission première de régulation de la profession par la FEPIE devient moins utile, alors que l'est plus le travail d'un syndicat ayant pour mission de défendre les droits et intérêts des professions liées à l'intelligence économique. L'enjeu étant de réduire l'écart entre les sphères publique et privée.

Section 4 : L'intelligence économique en Algérie :

La globalisation de l'économie offre aux entreprises algériennes des opportunités d'accès à de nouveaux marchés, mais les expose aussi à des menaces provenant d'entreprises étrangères qui maîtrisent mieux les rouages de l'export et qui savent mieux identifier les faiblesses des concurrents.

Cette ouverture n'offre donc pas que des avantages, car l'Algérie ne dispose pas encore des outils d'approche des marchés extérieurs dont disposent certains pays ayant recours à des réseaux d'influence et de lobbying pour placer leurs produits sur les marchés, mais surtout à l'intelligence économique qui est considérée à présent comme moteur stratégique de développement et de succès des pays développés.

1- La nécessité de mise en place d'une démarche d'intelligence économique

Le concept d'intelligence économique a reçu une grande attention depuis quelques années de la part de différents acteurs des sphères politiques, économiques et académiques en Algérie. Les principales raisons qui ont poussé ces derniers à s'intéresser à ce concept peu connu en Algérie sont les suivantes :

-L'ouverture économique :

La situation en Algérie a changé, elle est devenue désormais un pays où l'ouverture économique et sa libéralisation sont une réalité. Sans oublier la conclusion de l'accord d'association avec l'Union européenne et les négociations en cours avec l'organisation mondiale du commerce (OMC), qui incitent les entreprises algériennes à améliorer leurs capacités concurrentielles. Le marché algérien, en pleine ouverture, laisse entrevoir de grandes opportunités²⁰.

-La globalisation et la mondialisation :

Dans le contexte économique actuel, marqué de plus en plus par la globalisation et la mondialisation, les entreprises algériennes sont condamnées à se doter d'instruments leur permettant de prévoir et anticiper sur les événements. C'est à ce niveau qu'intervient la nouvelle démarche du management, qui est l'intelligence économique.

-La présence croissante des entreprises étrangères en Algérie :

Plusieurs sociétés étrangères ont réussi à s'imposer sur le marché algérien, faire de l'ombre aux entreprises algériennes et arracher des parts importantes à l'exportation grâce à des procédés relevant, essentiellement, de l'intelligence économique²¹.

-La complexité de l'environnement des entreprises :

Le développement récent en économie industrielle a mis en évidence la complexité de l'environnement des entreprises, influencé principalement par le poids croissant de la compétition ainsi que la révolution des TIC. L'analyse de cet environnement est un passage obligé pour les responsables d'entreprises dans la mesure où les macro tendances ont une influence profonde sur le méso environnement et, de ce fait sur le micro environnement²². Dans ce contexte, les entreprises algériennes en particulier ne sont plus seulement tenues

²⁰ Le premier colloque international sur l'intelligence économique et le management de l'information, par le groupe NT2S, bureau conseil de dimension internationale en collaboration avec Meda Consult et la grande école ESIEE de Paris, samedi 9 avril 2005

²¹ Conseil de gouvernement dans le cadre du dossier portant « Stratégie et politiques de relance et de développement industriel » en Algérie, présenté par Abdelhamid Temmar, ministre des Participations et de la Promotion des investissements.

²² Melbouci.Leila, L'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ?, revue des sciences de gestion, 2008/6 n° 234, p75

d'être compétitives sur le marché mais elles sont dans l'impératif de réfléchir aux leviers d'actions qui leur permettraient de s'adapter aux différents changements.

Face à cette complexité une entreprise moderne ne peut entreprendre sans intelligence économique et sans voir les tendances lourdes de l'évolution de l'économie mondiale en matière de prix ainsi qu'en matière de disponibilité des produits et enfin en matière de législation et de normes. L'autre maître-mot de l'intelligence économique, c'est de se mettre à niveau par rapport à son environnement de façon à acquérir toutes ces techniques qui font le bonheur des entreprises étrangères et qui doivent aussi l'être tout autant pour les entreprises algériennes²³.

2- Le profil de l'intelligence économique en Algérie

Une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, ou Forces, Faiblesses, opportunités, Menaces) de la situation économique en Algérie peut nous éclairer sur sa capacité actuelle à mettre en œuvre une politique d'intelligence économique²⁴.

2-1 Les Forces (Strengths)

L'implication totale du gouvernement : en 2008, le Ministre algérien de l'Industrie et de la promotion des Investissements avait plaidé, lors du Colloque international « Gouvernance des Institutions et intelligence économique », pour la création d'un Conseil supérieur de l'intelligence économique qui pourrait réfléchir sur ce concept et dont le responsable pourrait organiser l'intelligence économique en Algérie. Il a aussi proposé de mettre en place des relais chargés de l'intelligence économique dans chaque Ministère et mettre à niveau les institutions intermédiaires, telles que la chambre de commerce, ALGEX, les missions économiques des Ambassades, etc.

-Le lancement d'une formation en intelligence économique : L'UFC (Université de la Formation Continue) a ouvert en 2007 une post-graduation spécialisée en intelligence économique. Cette formation a été concrétisée et forme aujourd'hui des Cadres d'entreprises et d'Institutions de Recherche.

²³ Le bureau Conseil VIP Groupe, les 2es Assises de l'intelligence économique et de la veille stratégique.par Djamel-eddine Labed directeur de la division intelligence économique et veille technologique au ministère de l'Industrie et de la promotion des investissements, 10 et 11 novembre

²⁴ Hayet kendel, Stratégie d'agglomération d'entreprises scientifiques et technologiques dans la filière « Electricité électronique-électroménager » en Algérie, Université Paul Cézanne, Aix Marseille III, Avril 2007

-La forte médiatisation du concept d'intelligence économique et de son importance stratégique : De nombreux séminaires ont été organisés depuis le premier Colloque international sur l'intelligence économique qui s'est déroulé en Algérie en 2002. Ces manifestations ont été médiatisées dans la presse locale, ce qui a permis une importante diffusion du concept et la sensibilisation des différents acteurs sur son importance dans le contexte actuel de relance économique.

-L'existence d'un conseil économique et social et d'un conseil national de la statistique : Le Conseil National Economique et Social (CNES) créé en 1993, est considéré comme l'une des Institutions les plus importantes en Algérie dans le domaine des analyses et des études stratégiques. De plus, le Conseil National de la Statistique (CNS), mis en place en août 2008, pourrait produire les inputs pertinents pour les besoins de planification des actions de développement, en fournissant une information statistique, économique et sociale fiable.

2-2 Les Faiblesses (Weaknesses)

Le concept d'intelligence économique étant très récent en Algérie, sa mise en place va être confrontée à de nombreux obstacles :

-Le nombre limité de programmes de formation en intelligence économique : Ce nombre de formations en intelligence économique reste très faible, puisqu'il n'existe à ce jour qu'une seule formation spécialisée, à laquelle s'ajoute un module d'intelligence économique dans le programme de quelques écoles et instituts.

Par ailleurs, il n'existe pas encore en Algérie de référentiel de formation en intelligence économique. L'objectif de ce référentiel est d'identifier les connaissances et le savoir-faire qui doivent être acquis par un étudiant dans le cadre d'une formation en intelligence économique (Master professionnel).

-La faible maîtrise des flux d'information économique : Le Ministre algérien de l'industrie avait déclaré en juin 2008 que si l'Algérie était en retard, c'était dû en partie à la non-maîtrise de l'information économique et sa gestion, faisant que les PME/PMI se trouvaient en situation de dépendance vis-à-vis d'entreprises concurrentes bien plus grandes ou encore en situation de cloisonnement, ce qui affaiblit leur position stratégique et leur compétitivité.

-L'absence de pôles technologiques : On recense en Algérie un seul Cyber-Parc (Sidi Abdallah)²⁵, qui devait ouvrir ses portes en 2009 et s'orienter vers la diffusion de la culture de

²⁵ Le Cyber parc d'Alger est un espace d'activités et de recherches centré sur les technologies de l'information et de la communication qui rassemble les différents acteurs du marché à savoir, les entreprises privées et publiques, les établissements d'enseignement et de formation, les instituts de la R&D, les groupes de réflexion et sociétés

l'intelligence économique en développant les outils de traitement de l'information comme support à cette dernière ainsi que la formation dans l'utilisation de ses outils à travers notamment la généralisation de l'activité de veille dans les PME.

Une étude du Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (CREAD) sur la veille au sein des entreprises algériennes, a dressé un constat alarmant. Selon cette étude, ces entreprises ont peu de pratique en matière de veille et de démarche d'intelligence économique, du fait de leur méconnaissance de ces concepts ou du manque de conscience de leur importance dans la performance et la compétitivité des entreprises.

Selon cette étude, les entreprises algériennes n'auraient ni vision globale, ni stratégie de conquête de parts de marchés à l'extérieur du pays. Une telle situation engendre même la perte de leurs parts du marché local car étant désarmées face à l'agressive concurrence étrangère.

-La migration des compétences vers l'étranger : Le phénomène de la migration des compétences apparu depuis les années 80 n'a pas cessé de progresser. Il a progressivement touché les cadres et les chercheurs qui quittent le pays par leurs propres moyens financiers. Cette déperdition de savoir et de savoir-faire est souvent irréversible du fait de l'absence d'une posture managériale de gestion de la connaissance dans les entreprises algériennes, qui n'ont pas su capitaliser et internaliser le patrimoine de connaissance acquis.

2-3 Les Opportunités (Opportunities)

Plusieurs opportunités s'offrent à l'Algérie, telles que : La création de pôles de compétitivité²⁶ : l'Algérie possède les moyens de créer plusieurs agglomérations scientifiques et technologiques. Elle devrait donc s'inspirer des expériences étrangères pour développer des pôles technologiques, en plus de celui de Sidi-Abdallah, car le pays possède plusieurs espaces scientifiques et technologiques qui réunissent les facteurs moteurs d'un pôle (Sétif, Sidi-Bel-Abbès, Constantine, etc.).

d'études de marché, les services aux entreprises, incubateurs d'entreprises, les centres de conférence, hôtel de classe internationale, dans le but de créer des synergies grâce à la proximité et aux interactions entre les membres de la grappe des TIC.

²⁶ Un pôle de compétitivité peut être défini comme la combinaison d'entreprises, d'organismes de formation et d'unités de recherche publiques et privées engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organisera autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et devra rechercher la masse critique pour atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité internationale.

-Mise en place de réseaux de compétences algériennes à l'étranger : De nombreuses associations d'Experts et de scientifiques algériens existent dans les pays d'accueil de ces expatriés. L'élargissement de ces réseaux peut leur permettre, sur la base d'une formule de coopération à définir, de mieux s'associer à la recherche en Algérie en y amenant leur savoir et savoir faire.

- La position géostratégique de l'Algérie : eu égard à la position géographique de notre pays qui se situe au carrefour de la méditerranée et de l'Afrique, elle dispose d'une large ouverture sur l'Afrique subsaharienne qui représente une porte d'entrée pour la conquête du marché africain offrant une grande opportunité pour les exportations algériennes dans l'optique de la relance de la stratégie de diversification de l'économie. Cet avantage géographique lui a permis d'intégrer le projet de la nouvelle route de la soie²⁷. Cette récente adhésion lui confèrera de nouvelles opportunités, celles de l'exploitation d'autres voies de coopération et de développement tout en les intégrant aux stratégies de développement du pays.

2-4 Les Menaces (Threats)

Par opposition aux opportunités, des menaces peuvent néanmoins subsister. Parmi elles nous pouvons citer : la situation financière précaire due à la quasi dépendance de la rente pétrolière et la difficulté de l'économie algérienne à développer des ressources alternatives par une économie diversifiée peut augmenter les risques d'écrasement de la production locale par les importations.

La mondialisation a donné naissance à de nouvelles menaces, à l'exemple de la désinformation²⁸ (via des réseaux d'intox informationnelle) : Les risques de voir perdurer la faible compétitivité des entreprises algériennes sont donc bien réels et le système de production national peut à court terme être dominé par les importateurs ce qui va maintenir l'Algérie dans sa position de mono exportateur de pétrole et de gaz.

La confusion entre l'intelligence économique et la simple collecte documentaire : bien souvent, le concept d'intelligence économique est associé à tort à la recherche de documents

²⁷ En 2013, le président chinois lançait le projet « one Belt, one Road », en invoquant comme source d'inspiration les anciennes routes de la soie. Renommée depuis Belt and Road Initiative, le projet de la nouvelle route de la soie est désormais présenté par le gouvernement chinois comme un axe stratégique essentiel du pays au XXIe siècle par la construction de voies ferroviaires à travers l'Europe et l'Asie ou la mise en place de liaisons maritimes en donnant l'occasion à la chine de construire des alliances avec les pays dans lesquels elle investit. L'Algérie signe son adhésion au dit projet en septembre 2018.

²⁸ A l'exemple du cas des produits agricoles algériens exportés récemment vers la Mauritanie. Une campagne de désinformation et de dénigrement a été initiée par le Maroc se sentant menacé pour ses parts de marché par la pénétration de l'Algérie dans le marché Africain.

sur le réseau internet. Etant en phase d'initiation à l'intelligence économique, l'Algérie devrait veiller à éviter de tomber dans ce piège et chercher à maîtriser les fondements stratégiques de l'intelligence économique, les méthodes d'analyse de l'information disponible et pouvoir distinguer l'information fiable et pertinente de celle qui est diffusée à des fins de contre intelligence.

Malgré les forces et les opportunités dont dispose l'Algérie en matière d'intelligence économique, elle reste toujours classée dans la catégorie des pays n'appliquant pas l'intelligence économique. Nonobstant sa prise de conscience de l'utilité et de l'indispensabilité de l'application de ce concept au sein de nos entreprises, elle n'arrive toujours pas à le maîtriser et le mettre en œuvre. Cela est dû :

- Au manque de compétitivité de ses entreprises ;
- L'absence de pôles technologiques et la faible maîtrise des flux d'information économique ;
- La non généralisation de l'activité de veille dans les entreprises et très peu d'actions concrètes qui sont menées dans ce sens.

Conclusion :

Dans ce premier chapitre de la partie empirique, nous avons conduit une étude comparative des modèles de dispositifs d'intelligence économique dans trois pays précurseurs : les USA, la France et le Japon. Après une brève présentation des dits modèles, de leurs caractéristiques et de leurs évolutions, nous nous sommes attelés à examiner le profil de l'intelligence économique en Algérie au vu des modèles analysés, où nous avons fait recours à une analyse de type SWOT, qui est un outil de synthèse par excellence d'une analyse globale d'une organisation. Cette dernière nous a permis de mettre en articulation les opportunités et les ressources d'un côté et les forces et faiblesses dans lesquelles s'inscrit l'économie algérienne d'une manière générale et l'entreprise algérienne en particulier.

Cette analyse comparative de quelques dispositifs d'intelligence économique révèle que les pays ayant rapidement intégré les contraintes nées de la globalisation des marchés affrontent avec plus de succès les rigueurs de la compétition mondiale. Or les efforts structurels et institutionnels qu'ils ont réalisés afin d'anticiper puis maîtriser l'environnement global conditionnant leur réussite commerciale les ont conduits à appréhender l'intelligence économique comme une nécessité pour rester compétitifs.

Au Japon et aux Etats Unis, l'information possède une valeur marchande ce qui permet d'organiser, de filtrer et de diffuser les informations détenues par les pouvoirs publics pour la compétitivité des entreprises. Au sein de ces nations, nous retrouvons de véritables réseaux d'influence où se croisent fonctionnaires et industriels. Il en résulte une optimisation des moyens et le renforcement du soutien des pouvoirs publics à la logique de développement économique. En France, par contre, ces échanges restent timides et contraignent les autorités à multiplier les structures et les circulaires pour la création de réseaux.

En Algérie, dans un contexte de forte contraction des recettes pétrolières et face à des enjeux immenses, ceux de la satisfaction des besoins d'une population de plus en plus nombreuse en termes d'éducation, d'emploi et de garantie des soins, un nouveau modèle de croissance pour sortir des archaïsmes qui entravaient les performances des secteurs productifs et le déclin manifeste du développement industriel et technologique devient impératif. Devant cet état de fait, et depuis quelques temps, le gouvernement algérien et notamment les entreprises s'intéressent de plus en plus à la pratique de l'intelligence économique et cela apparaît à travers les différents colloques qui s'organisent en Algérie auxquels participent les

différents cadres, professeurs et scientifiques algériens et les différents forums dont participent certaines tutelles en l'occurrence le Ministère de la recherche et l'enseignement supérieure et le Ministère de l'industrie et des mines.

Nonobstant le besoin exprimé à tous les niveaux des entreprises, en information stratégique, utile au développement et à la compétitivité et malgré les efforts entrepris depuis une dizaine d'années, cela n'a pas permis de construire un dispositif structuré. L'Algérie rencontre d'indéniables lacunes dues à son retard dans la mise en place de son propre système d'intelligence économique. En effet, certaines études ont révélé des résultats alarmants (Fekir, 2008) et ont démontré que l'intelligence économique n'a pas pu émerger faute de maîtrise de concepts, de formation adéquate, de moyens consacrés, d'accompagnement efficace dans la conduite du changement et l'inexistence d'un cadre institutionnel favorable à son développement.

Chapitre II

*Le contexte de mise en œuvre d'une démarche
d'intelligence économique*

Introduction :

Dans un contexte où les entreprises sont soumises à une complexité de l'environnement et une intensité concurrentielle croissante, elles se doivent d'assurer les moyens appropriés pour capter les informations pertinentes leur permettant de discerner les opportunités et prévenir les menaces qui les guettent. Des lors, les entreprises devraient être soucieuses de rechercher des outils leur permettant d'affronter cette nouvelle donne en déployant toutes leurs capacités organisationnelles pour assurer la pérennisation de leur développement et garantir ainsi leur survie dans l'arène de la compétitivité.

Dans ce contexte, l'intelligence économique se définit comme une démarche managériale innovante motivée principalement par les mutations rapides des TIC et partant du besoin d'une maîtrise stratégique des flux d'informations pour des décisions idoines. Elle se donne pour finalités d'apporter les moyens offensifs d'accroître la compétitivité et de viser l'innovation permanente tout en veillant à la sécurité du patrimoine de l'entreprise. (Jakobiak, 2009).

Il est important de mettre en place un dispositif d'intelligence économique au sein d'une entreprise. Cependant, afin de parvenir à construire un tel dispositif aussi efficace, il paraît impératif de déterminer et d'analyser les facteurs permettant sa réussite (Fekir 2016).

Nous évoquerons alors la spécificité du contexte sans lequel toute entreprise ne serait en mesure de mettre en place et développer une démarche d'intelligence économique efficace.

Dans ce chapitre nous essayerons en première section de mettre en exergue les conditions essentielles dans la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique au sein d'une entreprise. Ces conditions concernent le type d'organisation de l'entreprise, sa culture et l'intensité concurrentielle à laquelle elle est confrontée.

Il s'agira pour nous de dresser un diagnostic du contexte dans lequel l'entreprise opère. F.Peguiiron (2006) constate que l'intelligence économique s'appréhende conséquemment comme un prolongement, non comme un substitut ou un dépassement du management de l'entreprise.

L'aspect proactif qui caractérise l'intelligence économique, implique qu'un tel dispositif ne peut se réduire à une cellule à l'instar de la veille ; il se doit d'innover l'organisation de l'entreprise à part entière et de mobiliser tous ses acteurs. Ensuite dans la seconde section nous évoquerons la relation entre performance et intelligence économique puis, dans la troisième section de ce chapitre nous présenterons alors ce qu'est le dispositif d'intelligence économique opérant.

Section 1 : Représentation de l'environnement impactant le développement de l'intelligence économique :

Il a été mis en lumière, dans le rapport Martre, les facteurs permettant d'expliquer la présence de démarche d'intelligence économique au sein d'entreprises dans le monde entier. Parmi ces facteurs qui poussent les entreprises à recourir à la pratique ce type d'activité, nous retrouvons la confrontation des entreprises au marchés mondiaux, ainsi qu'a l'enjeu de comprendre et de cerner l'évolution multiforme de leurs environnement.

A. Poncier (2008), suggère d'utiliser le modèle 7S de Mc Kinsey¹ pour évaluer la performance d'une intelligence économique, modèle dont la grille d'analyse est fondée sur sept éléments interdépendants : la structure de l'organisation, sa stratégie, ses systèmes (processus), les valeurs partagées (Shared values), les savoirs faire (Skills), les ressources humaines (Social), le style de management (éléments culturels), ces derniers détermineront toute sa spécificité.

1- Les variables internes :

selon l'association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS), l'intelligence économique est constituée de l'ensemble des concepts, des outils, des méthodologies et des pratiques permettant de mettre en relation, de façon pertinente, différentes connaissances et informations dans la perspective de la maîtrise et du développement de la dynamique économique. Cette mise en relation implique en particulier une mobilisation des hommes et une circulation efficace des informations et des connaissances au sein des organisations concernées.

Dans cette approche, la notion d'humain pourrait être reliée aux aspects de culture d'entreprise et de structure des organisations

1-1- La culture d'entreprise :

Une entreprise est d'abord et avant tout un ensemble vivant. Pour que ce dernier s'exprime, vive, se développe, il est indispensable qu'il partage un certain nombre de valeurs et d'engagements communs.

La production de sens est ainsi le fruit qui résulte de la capacité de l'organisation et de sa direction à :

¹ Le modèle 7S a été mis au point au début des années 80, par le cabinet américain de conseil en stratégie McKinsey & company. C'est un ensemble interconnecté dont le dirigeant doit tenir compte pour évaluer les capacités d'évolution de son entreprise. La cohérence des sept variables détermine l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise, chacune des variables doit être prise en compte dans la mise en œuvre d'un changement.

- promouvoir une identité forte, des valeurs communes et des objectifs partagés ;
- assembler identité, valeurs et objectifs en une culture d'entreprise forte ;
- respecter chaque collaborateur et faciliter son équilibre de vie.

La culture d'entreprise pourrait être définie comme l'ensemble des conventions traditionnelles reconnues et acceptées dans l'entreprise. Ces conventions sont souvent exprimées par des symboles, mythes, rites, interdits. Elles reflètent des valeurs généralement admises et respectées.

Par ailleurs, la culture nationale est souvent considérée comme une transcendance, alors qu'elle est un construit humain résultant des besoins économiques et sociaux.

Selon l'approche de G. Hofstede (2001), il y a cinq facteurs de différenciation culturelle au niveau des nations, ce que nous transposerons dans cette section aux entreprises :

- la distance hiérarchique : se traduit comme « la perception du degré d'inégalité du pouvoir hiérarchique et celui qui est soumis »². Les cultures qui ont une faible distance hiérarchique attendent et acceptent les relations de pouvoir qui sont plus sur le mode de la consultation. Autrement dit, lorsque la distance hiérarchique est importante, les individus seront plus prédisposés à accepter l'autorité et les ordres de leur supérieur.
- l'individualisme (versus collectivisme) : qui consiste en degré de dépendance d'un individu par rapport à un groupe. Il ya lieu de différencier les sociétés communautaires, qui valorisent le temps passé pour le groupe et les sociétés individualistes, qui valorisent le temps passé par les individus pour leur vie personnelle.
- le degré de l'incertitude : il correspond au degré de tolérance face à l'incertitude vis-à-vis du futur. Cela se traduit en particulier par la recherche plus ou moins forte de règles et de stabilité dans la vie quotidienne. Le niveau d'incertitude étant relié à la prise de risque et à la recherche d'informations avant l'action ainsi qu'au degré auquel l'ambiguïté et l'imprécision sont supportées selon les situations.
- la masculinité (versus la féminité) : se définit comme la primauté accordé au factuel (les valeurs de réussite et de possession ainsi que l'ambition et la compétition considérées comme masculines)ou à l'émotionnel(l'environnement social recherchant le consensus et à l'entraide considérée comme féminins.
- l'orientation long terme versus court terme.

² Johan Bouglet, la stratégie d'entreprise, Ed Gualino, 2013, p 201

L'adaptation aux contraintes et règles économiques, stratégiques et technologiques implique qu'une adaptation de la culture d'entreprise pourrait constituer un frein d'adaptation pour celle-ci.

En amont du pilotage de l'intelligence économique, la culture d'entreprise va être décisive dans l'éventualité de sa mise en place au sein de chaque entreprise; mettre en place une démarche d'intelligence économique est assimilée à une stratégie de rupture qui ne peut se faire sans la prise en considération de la culture.

Tableau n°8 : Représentation de différenciation culturelle de l'entreprise, adapté de F.Bulinge

Facteurs	Faible	Moyen	Fort
Distance hiérarchique	■		
Contrôle incertitude			■
Individualisme	■		
Masculinité		■	
Orientation long terme			■

Alice Guilhon (2004)³, a montré que les PME sont des structures dissemblables. Leur pratique d'intelligence économique dépend des logiques d'actions privilégiées par le dirigeant (chef d'entreprise ou entrepreneur) et donne lieu à des pratiques diverses. Cependant, une caractéristique commune peut les inciter à implanter facilement une démarche d'intelligence économique et une culture organisationnelle forte autour du dirigeant qui incite au partage, changements et adaptation. Une prise de conscience de la part du dirigeant des enjeux et de la rentabilité que peut lui procurer l'intelligence économique peut conduire à la performance de son l'entreprise. La culture managériale paraît alors un indicateur de performance.

Ainsi, pour mettre en place un dispositif d'intelligence économique, un positionnement idéal doit être réalisé : à savoir, une faible distance hiérarchique, un fort contrôle de l'incertitude, un groupe qui prime sur l'individu, une primauté de l'émotionnel et une orientation long terme.

³ Saida habhab, Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie, in sciences de l'entreprise, n° 174, 2007, p115

1-2- La structure organisationnelle :

Toute organisation⁴, pour remplir les objectifs qui lui sont propres, est amenée à définir des espaces structurés qui déterminent et organisent l'exercice des responsabilités de chacun de ses membres. C'est en ce sens que toute organisation est par définition un objet structuré et organe vivant complexe. Il est indispensable de mettre en œuvre une stratégie fonctionnelle qui va créer le cadre et la condition d'efficacité de leur action, cela justifie l'étude des modalités d'élaboration des structures au préalable.

Les structures organisationnelles d'une entreprise constituent l'architecture générale de l'entreprise selon Henri Mintzberg, l'organisation ainsi déterminée représente « la somme des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches.

La structure organisationnelle est donc : l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités.

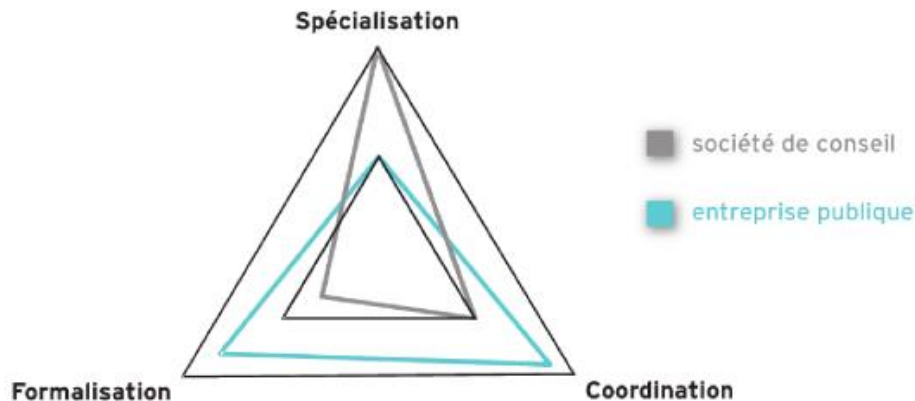
Les formes structurelles prises par les organisations sont multiples, que ce soit par rapport à leurs buts lucratif ou non lucratif, leur statut public ou privé, à cause de la contingence due aux modes de production, à la taille de l'environnement, à l'histoire ou à la stratégie. La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches.

Traditionnellement et en particulier sous l'influence des théories de Fayol, les entreprises sont structurées par fonctions. La décomposition de l'organisation en fonctions peut induire une erreur aussi bien de l'observateur que de l'acteur en laissant imaginer qu'elle est une juxtaposition d'entités dont chacune à ses propres règles et sa propre logique. L'organisation constitue un tout en interaction. Pour P. Drucker, Le manager a pour responsabilité de créer un tout qui est supérieur à la somme des parties.

Pour harmoniser les différents constituants de l'organisation, la structure organisationnelle est l'aboutissement d'un certain nombre de choix fondamentaux en matière de spécialisation, de coordination et de formalisation⁵ comme le montre la figure suivante

⁴ Le mot organisation sera exclusivement utilisé pour désigner « une communauté d'individus rassemblés et animés autour de valeurs communes et exerçant des responsabilités distinctes dans le but d'attendre un objectif déterminé.

⁵ Exemples de société de conseil est dotée d'une structure caractérisée par une spécialisation élevée, une coordination souple et une formalisation réduite. Une entreprise publique est plutôt caractérisée par une spécialisation moyenne, une coordination étroite et une formalisation forte.

Figure n° 20 : Les caractéristiques de la structure

Source : in Giboin.B, La boîte à outils de la stratégie, Dunod, paris, 2015, p100

Ces trois attributs permettent de caractériser une structure à travers la spécialisation qui concerne le mode et le degré de division du travail dans l'entreprise, mais également les choix de découpage des activités qui conduisent à l'adoption de structures- types différentes. Certaines entreprises s'organisent autour de fonctions, de projets, de type de clients (B to C, B to B...). Parallèlement à la spécialisation, l'entreprise doit rechercher la cohérence de l'ensemble de ses éléments, c'est-à-dire une bonne coordination. Il s'agit de trouver des mécanismes permettant l'intégration⁶ de l'entreprise soit par une coordination de type top down, ou parfois de type bottom up (quand les salariés font remonter l'information décisive sur les clients, les concurrents...). Soit par des relations de coordination horizontales (des groupes de travail faisant appel à des coordinateurs. Mintzberg distingue trois modes de coordination principaux illustrés dans le tableau suivant.

Tableau n° 9 : Les modes de coordination

Mode de coordination	Fonctionnement de la coordination
Ajustement mutuel	Repose sur de la communication informelle
Supervision directe	Le supérieur hiérarchique donne des instructions
Standardisation	<ul style="list-style-type: none"> - des procédés : le supérieur hiérarchique donne des instructions - des résultats : spécification à l'avance des objectifs de l'activité - des qualifications : spécification de la formation de l'exécutant - des normes : les membres de l'organisation partagent des croyances communes.

Source : Giboin.B, op cit, p46

⁶ L'intégration est une notion plus large que la coordination car elle inclut également le comportement des individus face à la résolution des conflits interservices.

Le troisième attribut de la structure consiste en la formalisation qui souscrit la standardisation des processus de travail, permettant ainsi à clarifier et de rationaliser le fonctionnement de la structure qui est plus ou moins formalisée ; les structures mécanistes, rigides, s'opposent ainsi aux structures organiques plus souples et peu formalisées.

L'organisation selon H.Mintzberg (1989) est une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune. C'est dans ce sens que nous pouvons considérer l'intelligence économique comme étant une mission commune à réaliser au sein d'une entreprise. Il faudrait donc s'intéresser de près aux préalables de cette action commune, autrement dit à la structure d'entreprise : C'est-à-dire la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et assurer la coordination. Il identifie cinq éléments dans la division du travail : Le centre opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure, les unités fonctionnelles. On rajoute: les fonctions de support logistique et la culture de l'entreprise.

Si nous considérons que mettre en œuvre une démarche d'intelligence économique au sein d'une entreprise représente une mission commune, il faudrait donc s'intéresser aux conditions de cette action collective, en ce sens aux mécanismes de coordinations dans la structure : la typologie des modes de coordination va être le moyen qui nous permettra de déterminer la plus ou moins bonne convenance de l'organisation pour la mise en oeuvre de la démarche d'intelligence économique.

2- Les variables externes :

Aujourd'hui, les entreprises essayent de réduire l'incertitude liée à l'environnement et à comprendre les grandes tendances des nouvelles données. En effet, plusieurs études prospectives estiment que l'environnement dans lequel les entreprises vont évoluer à l'horizon 2020 sera influencé par des tendances fortes

Ces tendances sont plus précisément :

- la diffusion numérique : la croissance de la production industrielle, l'apparition récente de nouveaux services et la nécessité de s'adapter aux nouveaux impératifs du marché stimulent la demande des entreprises. nous assistons à une croissance considérable de la logistique, du e-commerce ainsi que du BtoB⁷ dans tout le processus de production et de distribution.

⁷ B to B Business to business : ce sont les entreprises qui utilisent les produits d'une entreprise X comme matière première.

- les effets des TIC (technologies de l'information et de la communication) : il s'agit de l'impact des réseaux sociaux sur l'emploi ainsi que l'apparition de nouvelles formes de travail (télétravail, génération Y⁸ et Z⁹, activités simultanées)
- la rareté de l'énergie et matières premières dans une donne de développement durable
- le développement des infrastructures et des moyens de transport
- les évolutions culturelles et sociales eu égard à la responsabilité sociale et environnementale
- la montée en puissance exponentielle des pays émergents, conduisant à une reconfiguration des stratégies internationales (spécialisations géographiques et par métiers).

Cette pluralité des évolutions met les entreprises devant de nombreux défis, c'est dans ce contexte qu'il faudrait réfléchir sur de nouveaux leviers d'action qui permettraient aux entreprises de s'adapter aux différents changements.

2-1- L'intensité concurrentielle :

Selon Porter (1982), l'intensité concurrentielle dépend des intervenants pouvant empêcher la constitution ou la conservation d'un avantage concurrentiel, à cet égard, il dénombre cinq forces s'exerçant sur l'entreprise :

- force 1 : la rivalité entre firmes concurrentes : il s'agit de la force la plus immédiate. Elle exprime la rudesse des rapports entre firmes déjà présentes. (Par exemple, le DAS des vols européens moyens courriers a vu la rivalité s'exacerber depuis l'arrivée des compagnies low cost telles que Ryan Air ou Easy jet). L'intensité de la rivalité dépend de la base de la concurrence¹⁰. Il est important de comprendre la nature de la rivalité. Dans le cas où les entreprises se rivalisent pour répondre aux mêmes besoins du client ou sur les mêmes attributs du produit, la concurrence est accrue; la rivalité est un jeu à somme nulle¹¹ ou bien si les entreprises segmentent le marché en offrant différentes qualités et attributs à différents clients la rivalité baisse, c'est un jeu à somme positive. Ultimement, si chaque entreprise sert

⁸ La génération Y qui caractérisent les natifs numériques, qui sont nés entre 1980-1990 et ont grandi avec l'internet, les réseaux sociaux, les jeux vidéos, on l'a surnommé Y parce qu'elle vient après la génération X, le Y se prononce why, une manière de traduire les interrogations sur ces jeunes en ruptures avec leur aînés

⁹ Génération Z proche de la génération Y regroupe les individus nés après 1995, appelés aussi génération WTF (wikipedia, Twitter, Facebook) ou encore génération hashtag puisque les Z sont nés et ont intégré les technologies numériques, n'ont jamais connu un monde sans internet et baignent dans une culture globalisée et collaborative.

¹⁰ La concurrence sur les prix et la baisse des prix, le développement de nouveaux produits et différenciation des produits existants, développement de nouveaux services associés aux produits.

¹¹ Ce qu'une entreprise gagne est une perte pour une autre.

différents clients de façon distincte, la rivalité dans ce cas est réduite et le marché est agrandi¹².

- force 2 : le pouvoir de négociation des fournisseurs : Cela correspond à la capacité qu'ont les fournisseurs d'imposer leurs conditions. Ce pouvoir est puissant si il détient une plus grande part de son marché que celle des entreprises auxquelles il vend (le degré de concentration parmi les fournisseurs est plus élevé que celui de l'industrie), ou bien si son produit est fortement différencié voir il y a peu de substituts pour son produit.

- force 3 : le pouvoir de négociation des clients : Celui-ci est d'autant plus fort que les clients parviennent à exiger beaucoup de leurs fournisseurs en poussant les prix à la baisse, en demandant des niveaux de qualité élevés voir des niveaux de services supérieurs. Cependant, il ya lieu de signaler que les origines et la nature du pouvoir des clients sont les mêmes, qu'ils s'agissent de clients intermédiaires ou bien des clients industriels.

-force 4 : la menace des entrants potentiels : elle renvoie aux firmes qui pourraient investir sur le DAS. Les nouveaux entrants cherchent à acquérir des parts de marché et amènent de nouvelles capacités de production et une nouvelle offre, ce qui constituera une menace à l'égard des entreprises existantes. Ces dernières devraient alors pour contrer cette menace ériger des barrières à l'entrée¹³ offrant ainsi des avantages aux entreprises déjà en place et dissuader l'entrée de nouvelles entreprises.

- force 5 : la menace des produits substituables : un produit substitut est un produit qui n'est pas offert par les entreprises dans l'industrie et qui réalise les mêmes fonctions demandées par le client. Le produit différent de celui de l'entreprise vient tout de même le concurrencer car les deux produits répondent aux mêmes besoins. Cependant la menace des produits substituables sera élevée si le prix ou la qualité des substituts sont suffisamment attrayants ou bien si le coût d'alternance vers un substitut est faible (par exemple, un médicament générique plutôt qu'un médicament de marque).

Porter précise que l'Etat peut être considéré comme une sixième force, exerçant une influence sur les cinq premières. Il propose que la meilleure approche pour analyser le rôle de cette force et son influence sur l'intensité concurrentielle réside dans la création des barrières à l'entrée, en instaurant des lois sur les brevets et la propriété intellectuelle par exemple,

¹² Seni.D.A, analyse stratégique et avantage concurrentiel, Presses de l'Université du Québec, 2012, p 47.

¹³ Il ya sept sortes de barrières à l'entrée d'une industrie : les économies d'échelles associées à l'offre, les économies d'échelle associées à la demande, les couts d'alternance des clients (switching costs), les besoins en capital, les avantages concurrentiels des firmes en place, l'accès ou la disponibilité des réseau de distribution, la réglementation publique

également, les lois et politiques régissant les faillites et les mécanismes de réorganisation des entreprises en difficulté de manière à favoriser le niveau de la concurrence.

La grille ci-dessous, pris comme exemple, permet de donner dans la pratique une note comprise entre 1 et 5 pour chaque force¹⁴ dans le secteur de l'ingénierie informatique.

Forces	Rivalité entre firmes	Pouvoir de négociation des fournisseurs	Pouvoir de négociation des clients	Menace des entrants potentiels	Menace des biens ou produits substituables
Caractéristiques	Forte : Renouvellement rapide des produits	Faible : pas de fournisseurs véritablement stratégiques pour le secteur	Intermédiaire(en moyenne) - élevé pour les grandes entreprises - faible pour les PME	Faible Quasi monopole de Microsoft sur les systèmes d'exploitation PC	Intermédiaire Diversification des constructeurs et des éditeurs vers les services informatiques
Notes (entre 1 et 5)	4	1	3	2	3

Soit une note globale de $4+1+3+2+3=13$, ce qui signifie que le secteur connaît globalement une concurrence d'intensité moyenne.

Conjointement la nature et l'intensité de la concurrence est l'un des principaux facteurs de l'attractivité d'un secteur, une rivalité forte se traduira par une intensité concurrentielle portée principalement sur les prix et / ou sur des investissements importants menés selon une logique de différenciation compte tenu des principaux concurrents.

La rivalité intra sectorielles sera déterminée essentiellement du secteur, par son taux de croissance, son degré de concentration mais aussi par les entreprises qui composent le secteur à travers leur nombre, leur taille, leur stratégie, les caractéristiques de leurs offres, voir tableau ci-dessous.

¹⁴ Une note de 1 correspond à une faible intensité, une force extrêmement puissante aura donc un note de 5

Tableau n°10 : Les critères de détermination de la rivalité intra sectorielle

Les déterminants	Rivalité intra sectorielle	
	Forte	Faible
Taux de croissance	Faible : la prise de parts de marché ne peut se faire qu'au détriment des concurrents	Elevé : la croissance est partagée entre les concurrents
Degré de concentration	Faible et en progression	Important et stabilisé : entente et partage du marché entre concurrents dominants
Degré de différenciation des offres concurrentes	Faible	Forte
Nombre et homogénéité des concurrents	Concurrents nombreux de taille similaire	Secteur dominé par les entreprises de grande taille
Coûts fixes	Importants (logique d'économie d'échelle)	Faible : la taille n'est pas une condition fondamentale de compétitivité et de performance
Barrières à la sortie	Situation de surcapacité	Faible : possibilité de désengagement

Source : adapté de Brulhart.F et al, Strategie, Ed Dunod, Paris 2015, p 19

Par essence même, l'intelligence économique est un moyen de se prémunir contre la menace de la concurrence. Donc, sa mise en place répond à un besoin de connaître et de maîtriser les différentes forces extérieures qui influent sur l'entreprise et ce pour mieux pouvoir anticiper et entamer une pro activité et permettre la prise de décision (Porter 1980).

L'intensité concurrentielle peut être considéré comme l'un des déterminants du déploiement plus ou moins efficient de l'intelligence économique au sein de l'entreprise : sans concurrence effective ou sans concurrence perçue par l'entreprise, certaines finalités de l'intelligence économique telles qu'énoncées par B.Besson (2000) à savoir l'accroissement de la compétitivité en s'adaptant aux règles de la concurrence ou en les modifiant, la détection des opportunités tout en écartant les menaces ainsi que la célérité de la prise de la bonne décision, seront caduques.

Section 2 : Intelligence économique et performance

Le management d'une entreprise exige de celui qui l'exerce de nombreuses compétences. L'intelligence économique se révèle être un auxiliaire précieux pour permettre au chef d'entreprise d'optimiser ses performances dans toutes les fonctions de l'entreprise. Quel est donc le rapport entre ces deux concepts ?

Bien que les intersections et les synergies entre l'intelligence économique et le management soient indiscutables et extrêmement profitables à la réalisation des objectifs de l'entreprise, il est clair que l'intelligence économique constitue une discipline en soi (une approche intellectuelle autonome).

Par ailleurs, nous pouvons définir le management comme étant l'art de conduire une organisation, de diriger, de planifier, de gérer son développement et enfin de la contrôler; ce qui implique que la démarche managériale s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise. Si l'intelligence économique se révèle donc comme un outil indispensable du management, il ne se confond en aucun cas avec lui mais entretient en revanche, un rapport d'inclusion avec le management stratégique, lequel s'intègre à son tour dans le management général de l'entreprise.

1- Définitions et déterminants de la performance :

La préoccupation majeure de la stratégie est l'identification des variables explicatives de la performance des entreprises, sources d'avantages concurrentiels durables. La différence de performance entre les entreprises soulève un questionnement légitime. Pour de nombreux spécialistes, la performance d'une entreprise pourrait s'expliquer par sa capacité accrue à surveiller son environnement.

Pour Peters et Weterman, les entreprises les plus compétitives sont celles qui sont les plus aptes à écouter leur environnement en général et leurs clients en premier lieu.

Des études ont été menées sur un échantillon d'entreprises, où il a été mis en évidence une relation entre les systèmes de veille et la performance de l'entreprise. Toutefois trois dimensions de la veille stratégique sont associées à la performance :

- l'intensité de la veille stratégique ;
- l'intégration de l'information au processus stratégique
- l'adéquation entre l'intensité de la veille stratégique et l'incertitude perçue de l'environnement.

Une analyse statistique par test du Chi2 a montré que la variable pratique de l'intelligence économique et la variable résultats financiers (perte ou bénéfice) sont interdépendantes.

D'après l'étude, le fait de pratiquer ou non de l'intelligence économique est directement lié à la performance économique ; cependant il a été suggéré que le fait de dégager des bénéfices permettait d'investir en intelligence économique¹⁵.

Néanmoins, il est indispensable avant d'établir une relation pratique entre intelligence économique et performance de l'entreprise, de réaliser une étape préalable de définition et de mesure de l'efficacité de l'intelligence économique sans oublier un facteur essentiel entre la surveillance et la performance qu'est la prise de décision. En effet, une surveillance peut être de très bonne qualité, fournir la bonne information au bon moment sans pour autant permettre une performance meilleure si la décision n'a pas été bonne ou si elle n'a pas été mise en œuvre (partiellement ou tardivement).

1-1- Définitions de la performance

Depuis quelques années, nous pouvons constater une pression accrue de la concurrence internationale, provoquant un climat de compétitivité. Cette évolution est principalement due au développement des technologies de l'information et de la communication.

L'objectif principal d'une entreprise, aujourd'hui, est certainement de prendre ou de conserver un avantage concurrentiel dans un contexte de plus en plus mouvant et complexe. L'entreprise qui désire développer son chiffre d'affaires et/ ou étendre sa part de marché sur des secteurs concurrentiels doit être capable d'anticiper les évolutions, de mobiliser ses ressources humaine et techniques et de les adapter à l'évolution du contexte.

En effet, face à l'intensité concurrentielle, la compétitivité des produits et des services est l'un des défis majeurs de chaque entreprise. Il ne suffit plus de concevoir et produire des biens réalisés par les meilleurs spécialistes et satisfaisants au plan de leur stricte technicité. Il faut désormais être compétitif, c'est-à-dire fournir des produits offrant des services parfaitement adaptés aux besoins d'un marché exigeant et surtout les vendre au meilleur prix en sachant dégager les marges bénéficiaires indispensables pour affronter la concurrence et les diverses évolutions techniques, sociologiques, économiques ou même écologiques. Il faut en maîtriser la performance.

La notion de performance fait toujours débat dans la recherche en entreprise. La connaissance scientifique sur ce sujet est encore parcellaire.

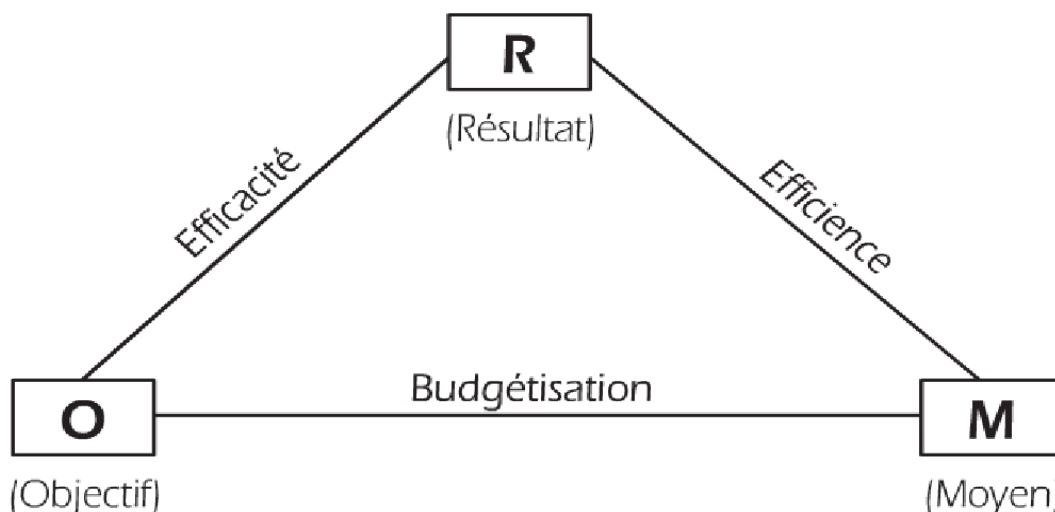
¹⁵ Cohen. Corine, Intelligence économique et performance, l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique et son impact sur la performance de l'organisation, in *vie& sciences de l'entreprise*, n° 174, 2007, p21

Au niveau opérationnel, la performance permet au dirigeant d'expliquer le lien entre l'entreprise et son fonctionnement quotidien. Dans cette optique chaque fonction de l'entreprise doit améliorer positivement la valeur apportée par son activité.

Au niveau de la recherche, plusieurs notions sont utilisées pour définir le concept de performance. Certains auteurs l'assimilent à l'efficacité, à la capacité ou à la compétitivité. D'autres, à l'efficience, au rendement, à la productivité. D'autres enfin l'associent à la réussite et au succès.

Comme pour toute organisation, la performance met en évidence trois logiques : une logique d'efficacité, une autre d'efficience et enfin une logique de budgétisation à travers la mise en relation de trois notions, résultats, moyens et objectifs illustré dans la figure suivante

Figure n°21 : Le triangle de la performance



Source : Bartoli. Annie, op cit p 113

La notion d'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre ; dans cette logique un objectif, préalablement défini doit être pertinent c'est-à-dire qu'il renvoie à une démarche stratégique¹⁶ d'une part, et d'autres part, le résultat obtenu doit être mesuré.

¹⁶ L'objectif doit être SMART et répondre ainsi à certaines caractéristiques :

- Il traduit une recherche de cohérence par rapport à la mission et à la vocation de l'organisation
- Il s'inscrit dans un horizon temporel
- Il s'accompagne de la définition du résultat attendu à l'échéance
- Il est mesurable et doit donner lieu à l'élaboration d'indicateurs (quantitatifs et/ou qualitatifs)...

La logique de l'efficacité¹⁷ concerne le rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés ; en terme économique, il s'agira de mettre en relation l'output et l'input.

La dernière logique, celle de la budgétisation, constituant le troisième levier de la performance, correspond à une programmation de moyens au regard d'objectifs et de leur application. Dans ce sens, la mise en relation des objectifs et des moyens peut aussi être un garant de cohérence et de faisabilité de l'activité déployée si elle s'inscrit dans une réelle démarche stratégique.

Ainsi, Tchankam (2000)¹⁸ définit l'entreprise performante comme celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, moyen et long terme. Bourguignon (1995) pense que la définition de la performance est corrélée à l'appréciation du marché : part de marché, chiffre d'affaire, etc.

Il en résulte que la notion de performance ne peut être définie d'une manière absolue. Sa définition est fonction de son contexte. Ainsi, on parle de performance économique, performance technologique, performance commerciale, etc.

Il demeure difficile de donner une définition simple de la performance, cela se comprend aisément lorsque l'on songe aux multiples dimensions qui caractérisent la performance globale de l'entreprise ; bien que la plupart des entreprises reconnaissent les principes conduisant à une meilleure performance, elles n'arrivent toujours pas à aligner leurs ressources et capacités sur les exigences et demandes des clients qui sont de plus en plus variés mais surtout sur le durcissement du jeu concurrentiel sur l'ensemble des marchés.

Une des raisons de cette difficulté d'alignement réside dans l'acceptation d'une notion trop étroite de la performance.

Des lors, nous retiendrons la définition suivante : est performant ce qui contribue à la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation¹⁹

La performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer à savoir :

- économiques (compétitivité et rentabilité) ;
- juridiques (solvabilité, conformité légale) ;
- organisationnelles (compétence, efficacité)...

¹⁷ L'efficacité des organisations n'est pas toujours articulée avec celle de l'efficacité par exemple : »Pour ce qui est de son efficacité, la NASA est parvenu à envoyer un homme sur la lune avant la fin des années 60 (ce qui répond aux attentes du gouvernement américain). Mais pour ce qui est de son efficacité, les observateurs s'accordent à dire que le coût du premier voyage vers la lune fut extrêmement élevée et qu'il y a eu des gaspillages

¹⁸ Habhab.S ,op cit, 118.

¹⁹ Bouchikhi et al, invitation au management, presses universitaires, 2001, p 495.

Chaque performance est le résultat d'une situation particulière dans laquelle certains acteurs confrontent avec le passé ou avec ce que d'autres ont pu réaliser dans des circonstances identiques, leur propre performance. Par ailleurs, la performance peut être vue sous plusieurs angles :

- Un ratio productif (l'efficience) ;
- Une mesure synthétique de résultat ;
- Un dynamisme adaptatif (la compétitivité) ;
- Une capacité d'atteindre ses objectifs (l'efficacité).

Malgré ses multiples usages, le concept de performance est très rarement explicitement défini. Tout se passe comme si le sens de performance était si évident que la définition en devienne superflue.

1-2- Les déterminants de la performance :

La manière de définir ou de déterminer la performance dépend de la nature de l'activité et des exigences des clients et des partenaires. Les dimensions qualité, coût, délais, ressources humaines, peuvent être complétées par des aspects particuliers : le service associé à la livraison du produit, la flexibilité pour s'adapter à une nouvelle demande, l'efficacité et en fiabilité des moyens techniques, la meilleure gestion des flux pour limiter les stocks et les encours, la productivité, le respect de l'environnement...

Ces différents domaines de performance sont liés entre eux ; par exemple la réduction des délais va souvent de paire avec la réduction des coûts tout en recherchant une performance globale.

Bien que l'étude des facteurs déterminants de la performance ait toujours été au cœur des préoccupations de la recherche au sein des entreprises, la connaissance scientifique à ce sujet est encore relativement parcellaire. Cela est principalement dû au fait que la plupart des études n'ont abordé la question que sous un seul aspect ou une seule dimension.

Campbell, en 1977, après avoir passé en revue plusieurs dizaines d'articles, identifie trente (30) critères de performance différents²⁰

Nous retiendrons un certain nombre de dimensions qui feront l'objet de la construction d'indicateurs observables fondés sur l'efficacité et l'efficience.

²⁰ Revue française de gestion n° 127, Février 1999, p328.

Il existe différents niveaux pour appréhender la notion d'efficacité et d'efficience, il convient tout d'abord de distinguer efficacité et efficience bien qu'ils s'agissent de deux aspects de la performance de l'entreprise. Ces deux concepts ne sont pas synonymes dans la mesure où l'efficience est généralement appréciée en termes de coûts de production, de profit, de productivité; elle est mesurée par la quantité de ressources utilisées pour réaliser une unité de production. Par contre, l'efficacité est définie comme le degré d'atteinte des objectifs que s'est fixé l'entreprise ; elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir des résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés.

Il nous est difficile de définir d'une façon opérationnelle l'efficacité de l'entreprise et donc de la performance. Cette dernière exige une approche multidimensionnelle pour la mesurer.

En effet, la performance n'est plus déterminée par des leviers financiers, mais par d'autres leviers tels que les parts de marchés et la fidélisation de la clientèle.

Les déterminants de la performance des entreprises ont fasciné depuis longtemps plusieurs spécialistes du management dans le sens où Tom Peters en a identifié sept (07). Vingt ans plus tôt, en 1953, Peter Drucker faisait ressortir neuf critères clés pour atteindre le succès. Nous retiendrons que chacun d'eux apporte sa perception individuelle quant à la compréhension de la notion de la performance.

2- Quelle conception de l'évaluation de l'intelligence économique :

Nous pouvons relier aujourd'hui l'apport de l'intelligence économique à la notion de la performance dans l'intégration des informations et l'adoption des choix stratégiques pertinents liés à l'activité de l'entreprise. Ainsi, l'implication de l'intelligence économique doit être évaluée d'une part, dans la réflexion stratégique et la prise de décision pertinente et d'autre part dans la possibilité de rendre l'entreprise plus compétitive.

En dépit du peu de recherches et travaux explicites abordant la relation entre l'intelligence économique et la performance, nous citerons à cet égard d'abord les travaux d'Humbert Lesca (2006) qui ont mis en évidence la relation entre l'intensité des activités de veille, la capacité du dirigeant à traiter l'information et la création d'intelligence collective. Cette dernière fait référence à la performance de l'entreprise traduit par le modèle VASIC²¹.

Ce modèle a pour objectif justement d'aider les dirigeants d'entreprises à créer des opportunités d'affaires, de s'adapter rapidement aux changements de l'environnement et leur

²¹ Veille anticipative, stratégique et intelligence collective.

permettre ainsi d'éviter les mauvaises surprises stratégiques. Le modèle VASIC s'appuie essentiellement sur la mobilisation de moyens et d'acteurs pour capter l'information, la transformer en connaissance puis en actions contribuant ainsi à la performance de l'entreprise.

Ensuite nous évoquerons également les travaux de Coutenceau (2009) qui a proposé une méthode opérationnelle d'innovation par l'intelligence économique traduite par la méthode MADIE²². L'ambition de cette méthode est « de rendre l'organisation plus innovante en adaptant en permanence la stratégie grâce à la maîtrise des informations décisives ²³ ». A travers cette méthode, l'entreprise pourra se mettre dans une posture permanente de surveillance de l'environnement pour capter l'essentiel de la masse d'informations disponibles et pouvoir ainsi anticiper les actions adéquates. Egalement opter pour un management participatif au sein de l'entreprise en impliquant les salariés à la collecte, au traitement de l'information ainsi qu'à sa protection pour pouvoir réaliser les gains escomptés que ce soit en termes de réduction de risque dans la prise de décision, d'anticipation des tendances des marchés pour une meilleure orientation des stratégies de recherche et développement et enfin pouvoir se positionner très en amont des opportunités d'affaires et accroître par conséquent ses parts de marché. La méthode MADIE est formalisée autour de six étapes clés menées en interne de l'entreprise et précédées par une phase nommée « étape 0 », qui, elle, se déroule dans l'environnement externe de l'entreprise. Ce point de départ est identifié comme « un signal », c'est-à-dire la naissance d'un changement, d'un événement qui permettra ainsi à l'entreprise :

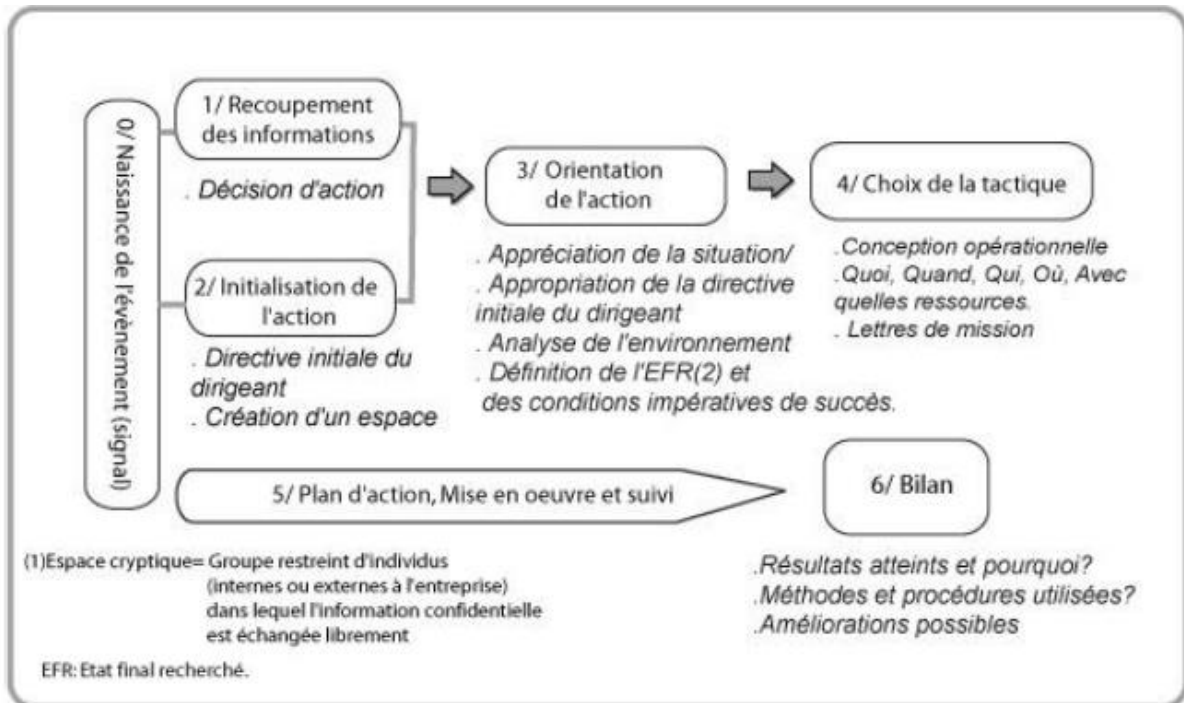
- 1- Capture et exploitation des informations décisives
- 2- Adaptation permanente des actions avec la stratégie
- 3- Orientation des processus d'innovation à travers la surveillance permanente de l'environnement avec pour finalité la détention d'avantages concurrentiels et la fixation d'objectifs à atteindre (état final recherché EFR) en fonction d'informations décisives recueillies
- 4- Concevoir rapidement un plan d'action pour parvenir à l'EFR
- 5- L'intelligence économique va permettre d'anticiper de nouveaux leviers et opportunités de croissance pour l'entreprise, qui va s'en saisir en modifiant ses activités. L'innovation sera donc facilitée par une vision anticipatrice sur son environnement et une fine analyse de marges de manœuvres disponibles.

²² Méthode d'aide à la décision par l'intelligence économique

²³ Coutenceau.C, op cit, p215

6- une revue des procédures utilisées en vue d'une création d'améliorations envisageables dans le temps.

Figure n°22 : Les étapes de la méthode MADIE d'après Coutenceau 2010



Pour parvenir à déterminer la contribution des systèmes d'intelligence économique au succès des organisations, il faudrait établir un instrument de mesure de l'efficacité de la surveillance. Nonobstant, l'activité de contrôle et de mesure des performances, s'inscrit dans une logique générale des systèmes de gestion regroupant trois actions :

- La finalisation, c'est-à-dire le choix des objectifs ;
- L'organisation, illustrée par la mise en œuvre et l'agencement des moyens destinés à atteindre ces objectifs ;
- L'animation et le contrôle, qui renvoient à la mise en place d'instruments permettant d'évaluer les résultats obtenus et les méthodes par lesquelles ils ont été obtenus.

Le domaine d'évaluation de l'intelligence économique n'échappe pas à cette règle, et comme pour les systèmes d'informations, les systèmes de surveillance sont caractérisés par un faible niveau de contrôle; ceci s'expliquant par les difficultés à mesurer les résultats obtenus.

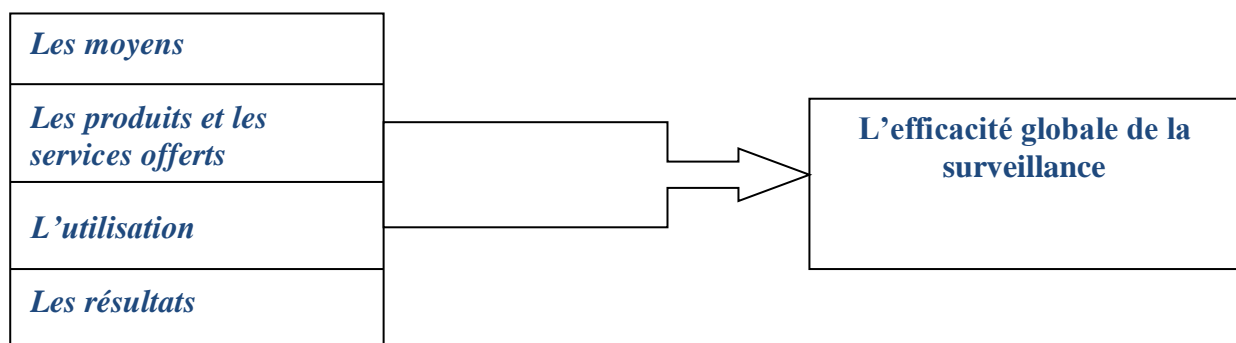
Pour le contrôle et la mesure des systèmes d'intelligence économique, par analogie au système d'information, l'entreprise prend en considération quatre éléments :

- Les différentes voies de mesure ;
- Les différents objets de mesure ;

- Les choix à opérer ;
- Les problèmes attachés aux concepts clés de mesure ;
- 1) les différentes voies de mesure : la mesure du système de surveillance (veille ou intelligence) peut être de trois types selon l'utilisateur concerné :
 - technique : elle concerne les moyens mis en œuvre (et les qualités de ces moyens) pour assurer l'activité de surveillance. La mesure peut concerner l'évolution des temps de réponse de l'entité de surveillance, les flux d'informations des réseaux de surveillance, les difficultés rencontrées pour répondre à une demande précise d'informations...
 - économique : elle s'exprime alors en termes de coût, d'efficience (on rapporte les résultats obtenus aux moyens engagés), d'efficacité (on évalue les résultats obtenus aux objectifs fixés)
 - organisationnelle : elle s'évalue en terme de satisfaction de performance de l'organisation
- 2) les différents objets de mesure : nous pouvons évaluer les différents objets :
 - les moyens utilisés par les systèmes de surveillance, il s'agit des moyens financiers et organisationnels
 - le produit (l'information) et les services offerts
 - le processus d'utilisation
 - les résultats du système et son impact sur l'entreprise en termes de baisse des coûts, d'accroissement du chiffre d'affaire, du nombre d'innovation,...

Ces quatre éléments caractérisent l'efficacité du système de surveillance et son impact sur la performance de l'organisation.

Figure n° 23 : Le modèle simplifié de l'efficacité du système de surveillance



Source : Adapté de Cohen. Corine, op cit, p25

3) les choix préalables à opérer : l'objectif est de développer un instrument de mesure de l'efficacité du système de surveillance et son impact sur la performance, destiné aux dirigeants et aux utilisateurs de l'intelligence économique. Il doit aboutir à la conception d'un tableau de bord pour piloter la surveillance.

4) les problèmes attachés aux concepts clés de mesure : souvent la mesure d'efficacité, d'efficience, de satisfaction de qualité pose des difficultés pour les chercheurs pour au moins deux raisons :

- Les objectifs assignés à la surveillance doivent être précisément explicités (il faudrait bien définir l'objectif de l'intelligence économique)
- Un problème d'imputation de la contribution de l'intelligence économique à la production des résultats au sein de l'organisation.

A partir de ces notions générales de performance, l'efficacité et l'efficience, nous avons considéré qu'elles désignaient toutes les deux l'atteinte des objectifs. Partant de là, nous pouvons avancer qu'une organisation performante (ou efficace) est celle qui atteint ses objectifs et qu'une intelligence économique efficace est celle qui atteint ses objectifs.

Section 3- La mise en place d'une démarche d'intelligence économique :

Le diagnostic stratégique interne a pour objectif l'évaluation du potentiel de l'organisation. Les approches classiques se sont essentiellement fondées sur les avantages concurrentiels en termes de produits, de marchés et de secteurs d'activité.

Cependant, dans un environnement dynamique, il est difficile de se limiter à ces approches; il est donc nécessaire d'envisager toutes les mutations de l'environnement en fonction d'une démarche d'intelligence économique

1- L'intelligence économique : intégrer le diagnostic et la stratégie :

Une première approche de l'intelligence économique²⁴ serait de la définir comme « la question du recueil, traitement, interprétation et diffusion de l'information (...) nécessaire au processus de prise de décision (H.L.Wilinsky 1967).

Cependant, l'intelligence économique ainsi définie, implique l'idée qu'elle se limite au domaine de surveillance de l'environnement ou à l'activité de renseignement au sens strict de transformations d'informations en connaissances, avec généralement un sens péjoratif d'espionnage industriel.

²⁴ Intelligence a ici le sens anglais de « renseignement », comme dans intelligence service

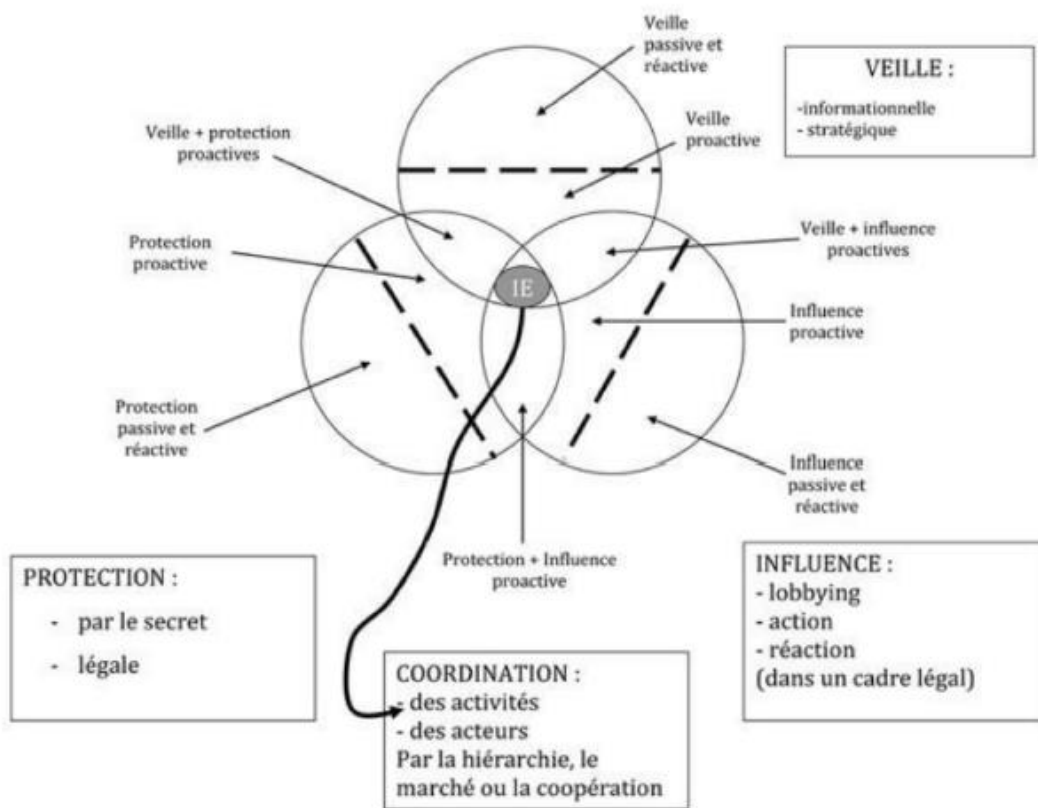
1-1- La mise en œuvre de l'intelligence économique

Pour Robert Paturel, la vision est plus large. Elle correspond à une vision à la fois externe (l'environnement) et interne (les compétences) de l'organisation. Elle se caractérise, pour lui, par les quatre fonctions qu'elle remplit et qu'il traduit par cette relation :

$$IE = VIP + C^{25}$$

L'efficacité de l'intelligence économique requière la mise en œuvre conjointe des trois éléments VIP sous le contrôle de la composante C, comme l'illustre la figure ci-dessus.

Figure n° 24 : L'efficacité de l'intelligence économique



Source : R.Paturel, op.cit, p275

Les trois composantes de l'intelligence économique sont en interrelation; les diverses actions mises en œuvre doivent donc faire l'objet d'une coordination entre les acteurs internes et/ ou les partenaires participant au travail d'intelligence économique. Cette coordination

²⁵ Robert Paturel, les dangers de l'étude de marché, proposition d'une nouvelle méthodologie pour l'analyse de l'environnement ciblé par l'entrepreneur potentiel, in Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales, presses université du Québec, p 245-262

s'explique par le fait que l'intelligence économique ne se limite pas à un diagnostic mais empiète déjà sur la démarche stratégique

Ainsi l'intelligence économique impliquera une attitude proactive²⁶, non seulement par la recherche d'opportunités et l'identification des menaces dont il faudra se prémunir, mais aussi à la maîtrise et protection des ressources et compétences qui constituent un avantage compétitif et qu'il faudra développer et protéger afin d'assurer la base des choix stratégiques de l'entreprise.

Contrairement à la veille passive qui constate la présence de problèmes auxquels il faudra apporter une réponse adaptée, la veille proactive visera à surveiller des éléments pertinents parfaitement identifiés et hiérarchisés qui concernent directement ou indirectement l'activité de l'organisation.

Souvent, la veille proactive sera mise en œuvre car il sera difficile de disposer des moyens suffisants pour faire une veille globale, l'efficacité de la veille proactive rendant en principe inutile une veille passive. Une pratique d'influence performante visera à agir en amont de la prise effective de mesures par les décideurs dont l'action sera susceptible d'avoir des conséquences sur l'organisation (pouvoirs publics, groupes de pression...). Elle sera d'autant plus efficace qu'une veille proactive aura permis d'agir en amont de la prise de décision car en effet, il est plus coûteux de changer des décisions déjà prises. Cela implique des pratiques de lobbying à long terme et pas seulement pour réagir à des décisions qui pourraient être fatales, nous évoquons dans ce cas de figure, tout groupement qui aurait intérêt à orienter les décisions des organismes dont il est partie prenante. La maîtrise et la protection du patrimoine au sens large doivent être également anticipatives. On entend par là l'ensemble du patrimoine, c'est-à-dire non seulement la protection des produits d'innovations par des brevets ou par d'autres mesures de sécurité, mais aussi, la sauvegarde de toute compétence distinctive et savoir faire. La maîtrise et la protection du patrimoine peuvent être réalisées soit par une veille passive ou réactive, soit par une veille proactive.

1-2- Les étapes de l'intelligence économique

La procédure de l'intelligence économique au sein de chaque entreprise s'articule autour de cinq étapes fondamentales :

²⁶ Proactif est un néologisme indiquant une attitude d'anticipation active : mener une veille active et prendre des décisions qu'ils s'imposent en temps voulu pour éviter une dégradation de la situation ou même que le risque survienne

- 1- le choix des cibles : le chef d'entreprise doit choisir les cibles au service de sa stratégie défensive (ses principaux clients, son principal fournisseur, son conseil d'administration, son principal agent commercial) et les cibles au service de sa stratégie offensive (le laboratoire de recherche de son principal concurrent, les meilleurs agents de son principal concurrent); le choix des cibles est très délicat du fait des perpétuels changements du monde des affaires.
- 2- La collecte des informations : il est nécessaire de mettre en place les moyens les mieux adaptés pour contrôler chaque objet mis sous surveillance; la collecte d'informations exige des outils et des hommes parfaitement adaptés. Parmi les outils mis en œuvre nous retiendrons la veille, cette dernière selon son objet, est scientifique, technologique, économique, politique...
- 3- Transformation des informations en renseignement : toute information recueillie par une entreprise doit être accueillie avec mesure, car elle ne peut être exploitée en l'état (l'information doit être crédible et actuelle) ;
- 4- La diffusion du renseignement: un renseignement n'a de valeur que s'il génère une réaction de la part de celui qui le reçoit. Un renseignement qui ne donne pas lieu à une exploitation n'a pas d'intérêt pour l'entreprise, de ce fait son exploitation doit être rapide; l'intérêt d'un renseignement est en relation directe avec la précocité de sa découverte.
- 5- Le contrôle de la qualité des procédures : le chef d'entreprise aura le souci d'évaluer la qualité des procédures de renseignement pratiquées dans l'entreprise.

L'intelligence économique ne se résume pas uniquement à la veille. Selon les travaux de l'AFDIE (Association française pour le développement de l'intelligence économique), l'intelligence économique comprend les phases suivantes :

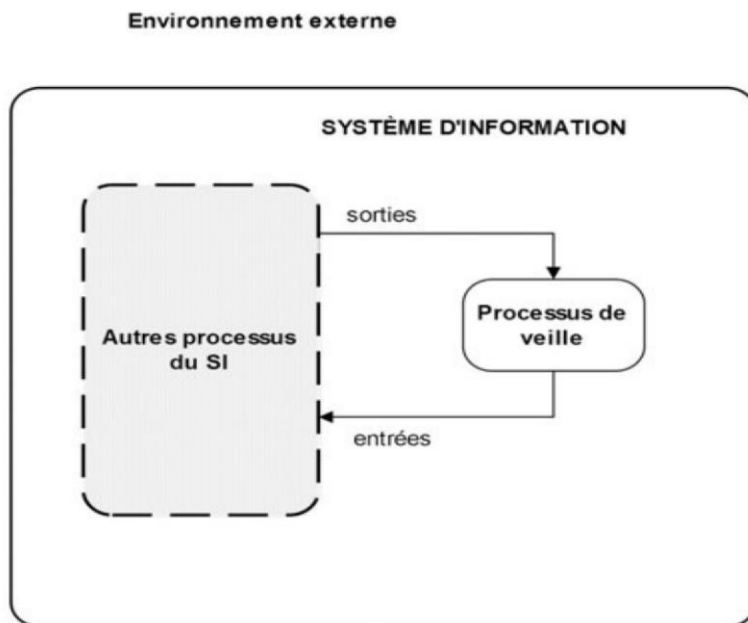
1. Recherche et recueil des informations et des connaissances clés

La recherche consiste à recenser et capter les informations de sources formelles et informelles disponibles et à analyser les conditions pratiques d'accès et le dispositif technique adapté à la collecte d'information. Cependant des axes stratégiques doivent être définis en amont afin que l'entreprise puisse procéder à l'identification des informations nécessaires pour prendre les meilleures décisions.

Dans cette phase, le processus de veille étant majeur, sera greffé au système d'information(comme l'illustre la figure suivante) pour détecter les informations thématiques, pour suivre et répondre aux axes stratégiques préétablis en s'intéressant à l'extérieur, aux

bases de données et à l'ensemble d'informations structurées gratuites ou payantes et aussi aux bases de données internes à l'entreprise pour ce qui de la protection des brevets ou de sources confidentielles.

Figure n°25 : Interfaces entre le processus du SI et le processus de veille



Source : Carlier.A, Intelligence économique et knowledge management, Afnor édition, 2012, p38

Le recueil des informations est l'objet du processus de veille, qui est une recherche proactive d'informations, à partir des signaux faibles perçus dans le contexte. Ces informations peuvent être technologiques, juridiques, concurrentielles, stratégiques, etc. tout domaine peut faire l'objet d'une veille.

L'intérêt de la veille est de ne pas se laisser surprendre en n'étant pas à jour sur les connaissances du marché. Pour cela, elle doit être imprégnée de discernement permettant ainsi de reconnaître par perception précoce. En effet, le discernement se rapproche du flair et de l'intuition. Cependant, l'intuition, qui est une prise de conscience immédiate et individuelle, peut conduire à des erreurs d'appréciation : contrairement à ce que pensait Descartes, toute intuition²⁷ n'est pas évidente, et quand bien même elle le serait, elle aurait besoin d'être partagée. Toute intuition doit donc être vérifiée à partir de plusieurs sources.

²⁷ « L'intuition c'est le sentiment d'une coïncidence entre l'acte par lequel notre esprit connaît parfaitement la vérité et l'opération par laquelle Dieu l'engendre ».

Le discernement consistera plutôt à s'assurer que l'usage de l'information recueillie est bien la meilleure pour l'entreprise, compte tenu de la réglementation par exemple ou du contexte, ce qui nécessite d'en débattre collectivement les usages.

Toutefois, l'intelligence économique cherche à aller plus loin, en mémorisant ses propres résultats et en adoptant une démarche visant à faire fructifier l'information recueillie : c'est l'objet des phases suivantes du cycle.

2. Traitement et interprétation des données recueillies

La principale évolution des métiers de la veille émane de l'expansion des sources d'informations à surveiller accentuée par l'apparition de l'internet et de l'accroissement exponentiel du nombre de contenus disponibles qui s'est suivi.²⁸Désormais, les veilleurs se trouvent devant la problématique de gestion d'un flux important de données, pour ce faire, il recourt à des outils efficaces tels que les flux RSS et les Google alertes.

Les flux RSS sont des balises qui permettent d'indexer simultanément sur un support unique, les dernières mises à jour de plusieurs sites web. Ils permettent ainsi la surveillance en temps réel l'évolution des données sur plusieurs sites sans pour autant avoir à tous les consulter.²⁹L'objectif étant de prendre en considération les modifications des pages web proposant un flux RSS et surveiller aussi les mots clés spécifiques dans l'actualité³⁰.

Les alertes Google permettent quant à elles d'être averti par un e-mail ou grâce à un flux RSS lorsque des nouveaux contenus relatifs aux données recherchées sont publiés en ligne.ces alertes pouvant être utiles alors dans le suivi d'un type de veille (concurrentielle par exemple ou autre).

Les informations recueillies sont analysées et structurées par des méthodes telles que la matrice SWOT en tant que grille de propositions et aide à la mise en œuvre du diagnostic (elle synthétise les informations dégagées des diagnostics interne et externe de l'entreprise).cet outil facilite la prise de décision, mais contribue également à cibler les actions d'intelligence économique.

Selon Nonaka (1994), « l'information est inscrite dans un message, alors que la connaissance existe dans la mémoire humaine. Toute connaissance externalisée devient une information et toute information intégrée et interprétée par un homme devient une

²⁸ Pelletier.A & Cuenot .P, intelligence économique, mode d'emploi, Ed Pearson, France, 2013, P15

²⁹ Ibid, p15

³⁰ Sans RSS, les utilisateurs sont obligés de visiter régulièrement leurs sites/blogs d'information pour vérifier si de nouveaux contenus ont été publiés. Avec RSS, les nouveaux contenus sont automatiquement délivrés aux utilisateurs abonnés aux flux d'information.

connaissance ». ³¹ Cette étape consiste à structurer et à mémoriser les informations. Le processus d'appropriation des informations par l'organisation conduit à une connaissance ³² structurée dans la mémoire de l'entreprise. Ce processus s'appelle la gestion des connaissances ³³ (Knowledge Management). Il vise à créer les conditions favorables à la transformation des savoirs tacites en savoirs explicites.

En fait, la structure de la mémoire s'appuie sur des données principales (métadonnées) cohérentes avec le système d'information. Ainsi, veille et gestion des connaissances font partie intégrante de l'intelligence économique et s'alimentant mutuellement au travers de:

- L'entretien des bases de données et de savoirs,
- Sécurité des informations et des traitements,
- Protection juridique et protection du patrimoine informationnel,
- Administration de données.

3. Formulation des raisonnements stratégiques

À ce stade, l'organisation peut être amenée à définir un plan de protection du patrimoine informationnel et une stratégie de sécurité des systèmes d'information. En effet, il ne s'agit pas seulement de surveiller l'environnement scientifique, technologique, concurrentiel et sociétal de l'entreprise mais plutôt de surveiller tous les événements actuels et si possible, en émergence (signaux faibles) ³⁴, susceptibles d'avoir une influence sur les positions actuelles de l'entreprise et dont l'analyse pourrait la conduire à innover avec une logique qui s'articule autour de :

- Stratégie d'innovation,
- Conduite de projets,
- Anticipation et maîtrise des risques,
- Évaluation des effets des décisions à prendre.

4. Mise en oeuvre des actions et animation des réseaux

Cette phase est primordiale car il s'agit de mettre en activité les réseaux aussi bien formels qu'informels; le réseau d'experts par exemple. Contacter les antennes et relais, recouper l'information et capitaliser les connaissances afin d'élaborer un plan d'action efficace et performant à travers un ensemble d'actions qui consistent en

³¹ Walch.S.F,Romon.F, op cit, p135

³² La connaissance est un ensemble d'informations structurées et intégrées par un individu qui lui permettent d'agir dans un contexte donné

³³ Le management de la connaissance est le processus de gestion mis en œuvre par une entreprise pour permettre le repérage, la création, le partage, la mémorisation des connaissances dont la valorisation est stratégique pour les projets de l'entreprise.

³⁴ Phillippe Cahen, Signaux faibles, modes d'emploi, déceler les tendances et anticiper les ruptures, Ed organisation, 2010, p 361

- Animation de réseaux d'influence,
- Déploiement préventif ou curatif des actions offensives ou défensives,
- Communication sur les valeurs,
- Dialogue avec les parties prenantes.

5. Évaluation des effets et mutualisation des pratiques

L'étape de l'évaluation, du réajustement et de la réorientation constitue le feed-back au plan d'action engagé. Elle nous renseigne sur la réussite ou l'échec du plan d'action et nous permet de mutualiser les pratiques d'intelligence (étude d'impact, audit d'intelligence économique, auto-évaluation...).

La mise en place d'un processus d'intelligence économique devrait avoir pour préalable l'évaluation de la culture stratégique de l'entreprise. Le processus ainsi défini peut en outre être conduit par :

- Une phase d'audit d'intelligence économique,
- Un Benchmarking sur les méthodes des concurrents, notamment sur les modèles d'intelligence économique performants,
- Une analyse des meilleures pratiques à l'intérieur de l'organisation.

Conclusion :

Face à la complexité croissante de l'environnement ainsi qu'à l'affut des informations qui reconfigurent d'une manière continue les structures et la concurrence qui règnent sur les marchés. L'entreprise doit surveiller l'évolution de son environnement qui peut remettre en cause son modèle économique de développement. Mais elle ne doit pas seulement surveiller, elle doit aussi prévoir et utiliser les résultats des actions de surveillance et de prévision pour décider et agir efficacement. Tels sont les objectifs d'une démarche d'intelligence économique.

Le contexte économique mondial, les lois de la concurrence et du marché encouragent les entreprises à rechercher en permanence l'amélioration de leurs performances. Or les voies de l'amélioration pouvant conduire à la performance sont multiples. Notre ambition à travers ce chapitre était de relater la démarche conduisant à la performance d'une entreprise ou toute autre organisation à travers l'intelligence économique. Il s'agit de caractériser les facteurs déterminants dans la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique, à savoir la capacité de l'entreprise à affronter les enjeux et défis que recèle l'environnement par la maîtrise et la détention d'avantages concurrentiels durables. Aussi à travers la structure organisationnelle et la culture prédominante afin de permettre aux managers et décideurs d'y voir plus clair dans la myriade des outils et des actions qui s'offrent à eux, en l'occurrence le modèle VASIC et la méthode MADIE auxquelles nous avons fait référence précédemment. Mais aussi de leur conférer une vision et une nouvelle philosophie, celle de la création de la valeur à travers l'intelligence économique.

La réponse à la question de l'apport de l'intelligence économique pour une entreprise passe par l'analyse des enjeux politiques, économiques et technologiques.

Enjeux politiques : selon Aguilar, le fait d'observer l'environnement des entreprises consiste à acquérir et à utiliser les informations concernant les événements et les tendances dans l'environnement externe de ces entreprises; la connaissance qui en résulte aide les dirigeants d'entreprises dans la planification des actions futures de leurs organisations.

Enjeux économiques : l'utilisation de l'intelligence économique acquise à l'extérieur pour le renforcement de l'avantage concurrentiel des entreprises nationales fait de plus en plus partie des cultures nationales.

Enjeux technologiques : dans un contexte de concurrence internationale de plus en plus rude, la propriété industrielle sous divers aspects (brevets, marques déposées, modèles, savoir faire...) devient de plus en plus un enjeu majeur.

L'intelligence économique peut être considérée comme étant une philosophie et une démarche proactive de gestion de l'information pour la prise de décision.

Face aux incertitudes engendrées par la mondialisation, la nécessité de mettre en place de dispositifs d'intelligence économique est devenue une évidence pour préserver la compétitivité des entités économiques et par conséquent l'emploi.

Par sa fonction, l'intelligence économique semble susceptible d'avoir un impact sur la performance de l'entreprise puisqu'elle permet d'obtenir les informations essentielles à son adaptation et sa compétitivité. Or, malgré ce rôle crucial qu'est appelée à jouer l'intelligence économique, peu de recherches ont porté sur la relation susceptible d'exister entre cette dernière et la performance de l'entreprise. En effet, la plupart des recherches se sont intéressées aux processus de traitement d'information par les équipes dirigeantes dans les grandes entreprises ainsi qu'à l'incertitude stratégique de l'environnement.

Nous sommes conduits, de facto, face à cette insuffisance, à la nécessité d'une étude sur le terrain auprès d'entreprises faisant parties de notre cas empirique.

Chapitre III

*Analyse empirique du processus entrepreneurial
de mise en place d'une démarche d'intelligence
économique dans l'entreprise algérienne*

Introduction

Face à un environnement économique incertain associé à une conjoncture économique déstabilisée, les économies sont fragilisées par les crises financières et économiques, qui ont un effet Domino sur l'économie d'un Etat. De plus, la chute du prix du baril de pétrole à engendré des impacts économiques néfastes sur l'économie algérienne et qui a suscité une réflexion sur un plan d'urgence pour faire face à la nouvelle géo économie¹. En effet, les entreprises algériennes évoluent dans un environnement économique en perpétuelles mutations caractérisé par une mondialisation croissante et un développement spectaculaire des technologies d'information et de communication. Face à cette situation, une information fiable, pertinente et exploitable est devenue un ingrédient essentiel qui conditionne la survie et le bon fonctionnement de l'entreprise algérienne. L'intelligence économique, vient en appoint satisfaire ce besoin en mettant à la disposition des entreprises des outils de recherche, de collecte, de mise en mémoire, d'analyse et d'intégration des signaux émergents dans leurs stratégies globales, ce qui constituera probablement un capital de succès. La démarche de l'intelligence économique, « quasi absente » dans les petites et moyennes entreprises (PME) algériennes², devrait figurer dans le système managérial de ces entités car elle leur permettra plus de viabilité, de rentabilité et de réussite.³

Le concept d'intelligence économique signifie, globalement, la maîtrise de la recherche, de la collecte et du traitement de l'information utile au moment opportun pour l'utiliser ensuite dans l'innovation et la prise de décision. Cependant, l'émergence de l'intelligence économique en Algérie est tributaire du développement des outils de la collecte de l'information, tels que la création de banques de données et l'élaboration d'études de marchés. Un tel système permettrait aux entreprises de saisir les opportunités et les atouts d'un marché et les transformer en avantage concurrentiel. C'est pourquoi le recours à une intelligence économique adaptée au contexte Algérien reste primordial.

Une démarche de veille, composante essentielle de l'intelligence économique, est une approche structurante qui nécessite un environnement adéquat, ainsi elle doit constituer un

¹ A l'heure actuelle, nous sommes plutôt à l'ère de la géo économie et de l'intelligence économique qu'à celui de la guerre économique, . Eric POMES, Conquérir les marchés : Le rôle des Etats, Ed. L'Harmattan 2004, p.24.

² Bouroubi.M, l'intelligence économique : étude de cadre théorique et démarche de mise en œuvre : quelques pratiques dans l'entreprise industrielle algérienne, université Alger 3, 2012

³ Souad Larbaoui, Général manager de l'institut de management stratégique et de l'intelligence économique (IMSIE) en marge d'un séminaire sur l'intelligence économique.

projet d'entreprise porté par la direction générale, mené par un dirigeant motivé ayant un esprit ouvert et accompagné par des mesures visant à créer une ambiance de partage et à sensibiliser l'ensemble du personnel.

En assurant une écoute permanente de l'environnement, l'intelligence économique facilite la rencontre entre l'entreprise et tous les acteurs économiques (niveaux régional, national et international) dans une logique de coopération et de partenariat (collectivités locales, administrations publiques, ministères, etc.). Ce rapprochement peut être supporté en mettant en place une cellule de coordination pour soutenir les actions de développement avec les différents acteurs économiques.

Nous allons développer ce raisonnement autour des différents éléments qui accompagneraient la mise en place d'une démarche d'intelligence économique au sein des entreprises algériennes notamment en y incluant des politiques publiques en la matière à l'instar de celles engagées par le ministère de l'industrie et des mines au profit des entreprises publiques/privées illustré dans notre cas empirique par les entreprises Saidal et Cevital Agro.

Section 1 : Développement de l'interface institution/ entreprise au travers d'une politique de pilotage par l'intelligence économique

L'Algérie se doit de multiplier et de renforcer ses initiatives de diversifier son économie pour sortir de la dépendance quasi-totale aux hydrocarbures par la promotion et le développement d'autres secteurs disposant d'atouts compétitifs.

A cet effet, le Gouvernement a pris un certain nombre de décisions et de mesures visant à promouvoir l'investissement national, à encourager la substitution aux importations à travers des politiques sectorielles offensives visant à développer l'appareil productif national et favoriser ses performances et mobiliser dans ce sens des moyens financiers substantiels autres que ceux provenant des ressources publiques. (Recours au partenariat public-privé et incitations du secteur privé à investir).

1- Le contexte économique algérien

Depuis longtemps considérée comme une activité des pays occidentaux, l'intelligence économique commence à susciter de plus en plus l'intérêt des pouvoirs publics des pays en voie de développement. Un engouement sur ses opportunités se dessine pour ces pays en matière d'une meilleure maîtrise de l'information stratégique, où la gestion intelligente de l'information à tous les niveaux devient une arme stratégique.

Concilier veille et prospective stratégique constitue un défi permanent pour les responsables des entreprises comme pour les décideurs publics à tous les niveaux.

Il s'agit donc de définir les enjeux de cette nouvelle approche, de sensibiliser les acteurs publics et privés par la pratique de l'intelligence économique, gage de progrès et de stabilité économique pour un pays.

L'analyse du contexte économique algérien révèle que l'économie recèle de nombreux atouts. En effet, L'Algérie possède des ressources naturelles abondante capables de lui permettre d'assurer une croissance rapide et soutenue et d'améliorer son excédent commercial, des infrastructures importantes, une main d'œuvre jeune et qualifiée techniquement – ingénieurs, informaticiens, techniciens et autres – dont le coût reste très faible⁴ et qui représente sans doute l'un des atouts les plus importants à faire valoir.

Elle a également encouragé une libéralisation de son économie par la mise en place du processus de privatisation engagé déjà depuis 1995 et la réforme de son système financier qui reste au demeurant loin d'être encore finalisé⁵.

Toutefois quelques obstacles subsistent à savoir la fragilité de son tissu économique composé essentiellement de petites entreprises avec des modes de management révolus qui doivent être adaptés pour relancer la dynamique de la croissance économique. Le secteur des hydrocarbures constitue encore la base de l'économie du pays en assurant 52 % des revenus budgétaires, 25 % du PIB et 98 % des recettes d'exportations. L'économie algérienne reste donc tributaire des fluctuations du marché pétrolier et du cours du dollar, c'est ce qui explique pourquoi l'Algérie s'efforce de diversifier son économie par une politique d'encouragement de l'investissement étranger et local en dehors des hydrocarbures.

Le prix moyen semestriel du baril de pétrole a connu son plus bas niveau (40,59 dollars le baril) au cours du premier semestre de 2016. Il n'a cessé de remonter depuis pour atteindre 48,17 dollars au second semestre de la même année, 50,85 dollars au premier semestre de 2017 et finir à 57,24 dollars au second semestre de cette année. Pour toute l'année 2017, il a été en moyenne de 53,98 dollars le baril contre 45,0 dollars en 2016⁶.

En revanche, les quantités d'hydrocarbures exportées exprimées en tonnes équivalent pétrole (TEP), qui avaient augmenté de 11,04 % entre le premier et le second semestre de 2016 ont reculé à 55,43 millions de TEP au premier semestre de 2017 (-5,68 %) pour finir à 52,96 millions de TEP au second semestre de la même année, soit une diminution de 4,47 %.

⁴ Selon le rapport du PNUD, entre 1990 et 2017, l'IDH de l'Algérie est passé de 0.577 à 0.754, soit une augmentation de 30.6%

⁵ H.A.Temmar, l'économie de l'Algérie les stratégies de développement, tome 1, Ed OPU, 2015, p257

⁶ Rapport sur les tendances monétaires et financières au second semestre de 2017 in bank of Algeria

Pour toute l'année 2017, les exportations d'hydrocarbures ont baissé de 2,88 % pour s'établir à 108,48 millions de TEP contre 111,69 millions de TEP en 2016⁷.

En dépit des baisses successives des volumes exportés au cours des deux semestres de 2017, la hausse des prix du baril de pétrole s'est traduite par une augmentation des recettes d'exportation d'hydrocarbures qui ont atteint 16,90 milliards de dollars au second semestre de 2017 contre 16,16 milliards de dollars au premier semestre et 15,45 milliards de dollars au second semestre de 2016. Pour toute l'année 2017, les recettes d'exportation d'hydrocarbures s'établissent à 33,06 milliards de dollars contre 27,92 milliards de dollars en 2016, en hausse de 18,42 %.

Quant aux exportations hors hydrocarbures, structurellement faibles et composées pour plus de la moitié de produits semi-finis (dérivés d'hydrocarbures), elles ont quasiment stagné en 2017 à hauteur de 1,37 milliards de dollars contre 1,39 milliards de dollars en 2016. Sous l'effet de la hausse des exportations d'hydrocarbures, les exportations totales ont progressé de 4,42 % au second semestre par rapport au premier semestre de 2017 pour s'établir à 17,59 milliards de dollars contre 16,84 milliards de dollars. Pour toute l'année 2017, les recettes d'exportation totales ont atteint 34,43 contre 29,31 milliards de dollars en 2016, en progression de 17,46 %.

Après avoir substantiellement baissé de 59,7 milliards de dollars en 2014 à 52,6 milliards de dollars en 2015, le recul des importations de biens s'est poursuivi en 2016, pour atteindre 49,4 milliards de dollars (-6,1 %). En 2017, la baisse entamée en 2015 s'est nettement ralentie (-1,4 %) et les importations de biens se sont établies à 48,7 milliards de dollars.

Il est à souligner, que les importations des produits alimentaires (16,6 % du total des importations de biens en 2017) qui avaient fortement baissé en 2015 et 2016 respectivement de 15,2 % et 12,2 %, ont légèrement augmenté en 2017 (2,7 %) pour atteindre 8,07 milliards de dollars contre 7,86 milliards de dollars en 2016.

Cette hausse des importations de produits alimentaires est intervenue au premier semestre de l'année 2017 (6,2 %) malgré leur baisse appréciable au second semestre (-9,5 %). En dépit de la baisse de ces importations en 2015 et 2016, le niveau des subventions de prix et des exonérations fiscales et douanières de beaucoup de produits alimentaires de base, conjugué à

⁷ Rapport sur les tendances monétaires et financières au second semestre de 2017 in bank of Algeria

la reprise de l'accroissement démographique (1,48 % en 2000 contre 2,15 % en 2015),⁸ impliquerait le maintien du niveau de ces importations à moyen terme.

Pour leur part, les importations des services se sont chiffrées à 11.2 milliards de dollars en 2017 alors qu'ils étaient de 10.8 milliards de dollars en 2016. Ces évolutions, ont contribué à réduire le déficit de la balance globale des paiements qui est passé de 26.03 milliards de dollars en 2016 à 21.8 milliards de dollars en 2017. Le solde global de la balance des paiements sur les 9 mois de 2018 a enregistré un déficit de 10.42 milliards de dollars contre 16.37 milliards de dollars pour la même période de 2017⁹.

En lien avec l'évolution défavorable de la balance des paiements extérieurs au cours des 9 premiers mois de 2018, les réserves de change se sont contractées de 11.2 milliards de dollars passant de 97.3 milliards de dollars à 86.08 milliards de dollars à fin septembre 2018. Les réserves officielles de change ont diminué de 16,8 milliards de dollars en 2017, passant à 97,3 milliards de dollars à fin décembre 2017 contre 114,14 milliards de dollars à fin décembre 2016¹⁰, soit beaucoup moins que le déficit du solde global de la balance des paiements en raison de l'effet de valorisation positif de près de 5 milliards de dollars résultant de l'appréciation de l'euro vis-à-vis du dollar sur cette période¹¹.

Cette diminution des réserves de change, traduit l'excès de la demande intérieure, notamment la consommation finale marchande et non marchande sur l'offre de biens et services. Si leur niveau demeure encore relativement appréciable et contribue à la résilience de l'économie algérienne face aux chocs externes, il permet aussi de disposer de niveaux de ressources permettant d'effectuer graduellement les ajustements macroéconomiques nécessaires pour le rétablissement des équilibres macroéconomiques et la mise en œuvre des réformes structurelles requises pour libérer le fort potentiel de croissance de l'économie nationale.

L'Algérie se confronte à l'épreuve du développement ; l'étendue de son territoire, la diversité de ses richesses et les besoins d'une gestion rationnelle de son potentiel économique se conçoivent comme autant d'atouts qu'il faudrait mettre en évidence. De facto, le défi reste entier, et plus que jamais les pouvoirs publics sont mis face à leurs responsabilités. L'ouverture débridée de l'économie a atteint un seuil au-delà duquel le pays doit prendre plus que jamais en considération les enjeux et les défis qui engagent son avenir ou il sera désormais condamné à évoluer.

⁸ Rapport annuel 2016 « évolution économique et monétaire en Algérie », de la banque d'Algérie

⁹ Synthèse des développements monétaires et financiers en 2017 et des tendances de l'exercice de 2018

¹⁰ Rapport sur les tendances monétaires et financières au second semestre de 2017 in bank of Algeria

¹¹ L'effet de valorisation était négatif lorsque le dollar s'appréciait vis-à-vis de l'euro.

L'économie nationale est rentière à partir du moment où tous les programmes d'investissements économiques et sociaux sont financés par les revenus tirés des hydrocarbures.

En 2016, l'activité économique nationale est demeurée relativement soutenue tirée par la croissance remarquable du secteur des hydrocarbures (7,7 % contre 0,2 % en 2015)¹², le Produit Intérieur Brut (PIB) est estimé à 17 406,8 milliards de dinars ; en volume, il a progressé de 3,3 %, en léger recul par rapport à 2015 (3,7 %). Comme l'illustre le tableau n°9 suivant.

Tableau n° 11 : Principaux indicateurs économiques de l'Algérie

	2015	2016	2017
Croissance PIB (%)	3,9	3,6	2,7
Inflation	4,8	5,9	4,8
solde budgétaire/PIB	-16,1	-12,9	-9,3
Solde courant/PIB	-16,4	-15	-13,7
Dette publique/PIB	9	13	17,1

Source : Bulletin de veille industrielle de la DGVESI, Février 2017, p 7

Nonobstant de ce qui a été constaté, il est à souligner que la fragilité de l'économie nationale est liée d'avantage à la qualité de son tissu industriel. En effet, L'analyse comparative de la structure du PIB et de la taille des cinquante premières entreprises algériennes à celles des pays voisins révèle deux enseignements :

-Le manque de sociétés de services notamment les services à forte valeur ajoutée, la modestie de la taille des entreprises algériennes en moyenne comparée à celles des pays voisins. Parmi les pays analysés, c'est en Algérie que les 50 premières entreprises hors Sonatrach représentent le plus faible chiffre d'affaires cumulé par rapport aux pays voisins : 7 milliards de dollars contre 17 milliards pour le Maroc, 10 pour l'Egypte et 7 pour la Tunisie.

Dans un contexte de concurrence mondiale ou du moins régionale, cette fragmentation est porteuse de fragilité. La taille des entreprises est déterminante pour avoir des coûts de production compétitifs, accéder au financement à moindre coût et mettre en place des plans de développement ambitieux.

Cependant, il est à constater que l'entreprise algérienne souffre de l'insuffisance de capacités managériales, ainsi que de l'opacité du système d'information économique.

¹² Rapport annuel 2016 sur l'évolution économique et monétaire en Algérie in Bank of Algeria

L'environnement actuel de l'entreprise est peu favorable et ne lui permet guère d'être compétitive puisqu'elle évolue dans un environnement fiscal, législatif et économique contraignant.

En conséquence, l'absence d'une stratégie nationale de développement économique ne permet pas d'avoir une vision à moyen et à long terme.

La production industrielle du secteur public hors hydrocarbures a reculé de 1,3 %, de même que celles des industries manufacturières, notamment agroalimentaires - 20,6 %, car elle ne peut soutenir la concurrence avec les importations du secteur privé. La production de ce dernier a d'ailleurs crû de 5 %, ce qui prouve son dynamisme. Ces chiffres soulignent l'urgence d'une restructuration des activités et du mode de gestion des entreprises publiques et un désengagement plus rapide de l'Etat pour booster l'accroissement de la productivité et de la compétitivité.

Par conséquent, et en dépit de progrès accomplis en matière de réforme structurelle, la réforme dans les secteurs clés reste limitée. L'Algérie possède l'une des économies les moins diversifiées parmi les pays à revenu intermédiaire et les pays producteurs de pétrole.

D'importantes réformes ont été mises en œuvre. Cependant, le programme de réforme est à la traîne dans les domaines tels que l'adhésion à l'OMC, la privatisation des entreprises publiques, la modernisation du secteur financier ainsi que dans les domaines de la gouvernance tels que la réforme de l'administration fiscale et de l'appareil judiciaire.

L'actuelle chute des cours du pétrole mets le pays devant l'impératif besoin d'application des réformes économiques urgentes, à travers le lancement d'un réel programme de relance en exploitant notamment les diverses opportunités d'une économie diversifiée accompagnées de nombreux projets susceptibles de redynamiser la réforme des institutions financières et bancaires, administratives et douanières; des réformes qui devraient être consolidées et accélérées pour être parachevées.

2- Le climat des affaires en Algérie

La faible attractivité du climat des affaires en Algérie du essentiellement à la bureaucratie lourde ainsi que la règle du 49%/51%¹³ faisant obstacles aux investisseurs étrangers et surtout la faible diversification de l'économie et sa totale dépendance à l'égard des hydrocarbures qui constituent pour l'essentiel 98 % de ses ressources, poussent les pouvoirs publics à l'instauration et à l'encouragement d'un environnement propice aux

¹³ Depuis 2009, la règle exige une participation nationale majoritaire dans les projets d'investissements étrangers.

affaires en vue d'encadrer et d'accompagner les investisseurs et entrepreneurs ainsi que la mise en œuvre de mesures spécifiques de soutien aux entreprises et filières industrielles stratégiques figurant parmi les priorités du plan d'action du Gouvernement.

En effet, les grands axes du développement industriel, fondé sur la mise en place d'une politique de substitution à l'importation et au développement d'une production à haute intensité technologique et à haute valeur ajoutée, exigent une mobilisation soutenue des administrations publiques et des partenaires économiques et sociaux autour de ces défis.

Les institutions économiques si elles jouent un rôle déterminant dans la mise en œuvre de ces stratégies orientées vers la diversification économique, ne peuvent s'engager sans la participation active des acteurs économiques. La relance de l'investissement et la dynamisation de l'entrepreneuriat dépendent d'un climat favorable aux affaires et favorisent la transition vers une économie diversifiée. Des actions ont été engagées en vue d'améliorer l'environnement des affaires :

-La constitutionnalisation de l'amélioration du climat des affaires (article 43 de la loi n° 16-01 du 6 mars 2016 portant révision constitutionnelle), exprime, de ce fait, la volonté des pouvoirs publics de favoriser l'entrepreneuriat et l'investissement grâce à la mise en place d'un environnement propice aux affaires.

Sur instruction de Monsieur le Premier Ministre, un Comité dédié à l'amélioration de l'environnement de l'entreprise a été installé le 10 mars 2013. Son action s'inscrit dans une démarche inter sectorielle participative qui vise à améliorer le climat des affaires en Algérie.

L'amélioration des dispositifs mis en place par les différentes institutions impliquées dans l'acte d'investir aura permis, d'une part d'assurer l'efficacité des dispositifs des administrations impliquées dans les processus d'investissement et de création d'entreprise et d'autre part, d'alléger les procédures administratives devant être accomplies par le promoteur.

-La généralisation des TIC devrait permettre de poursuivre le processus déjà engagé d'amélioration de l'environnement des affaires ainsi qu'une meilleure visibilité des progrès réalisés grâce à une dématérialisation des procédures administratives, notamment, à travers l'introduction d'un cadre réglementaire de l'investissement simplifié stipulé par la nouvelle

loi sur l'investissement qui offre un ancrage juridique unifié caractérisé par une meilleure visibilité et un allégement des procédures. Il s'agit d'un dispositif qui met en œuvre le principe de la décentralisation du processus d'investissement. Ce qui implique une prise en charge de l'investisseur au niveau local et une participation du secteur privé à l'acquisition et à l'aménagement des zones industrielles.

Il convient de noter la publication des textes législatifs suivants :

- La loi n° 15-20 du 30 décembre 2015 modifiant et complétant l'ordonnance n°75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce qui supprime l'exigence du capital social lors de la création d'entreprise ;
- Le décret exécutif n° 15-111 du 3 mai 2015 fixant les modalités d'immatriculation, de modification et de radiation au registre du commerce ;
- La loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME), modifiant et complétant la loi de 2001.
- Le décret exécutif N°15-19 fixant les modalités de délivrance du permis de construire réduit le délai d'obtention du permis de construire à 20 jours et la mise en place de guichets uniques au niveau des Assemblées Populaires Communales (APC) regroupant les acteurs sectoriels concernés.

-Des nouvelles lois pour accompagner et promouvoir le développement de l'entreprise :

Le soutien au développement du secteur privé est indissociable des objectifs de diversification économique poursuivis par les Pouvoirs publics. Si la levée des contraintes administratives qui freinent son essor est prise en charge dans le cadre des processus d'amélioration de l'environnement des affaires, de nouvelles lois ont été publiées afin de soutenir et accompagner l'entreprise dans les phases post création.

-Installation d'un comité de veille du suivi et du développement des investissements auprès du Premier ministre : Il est notamment chargé de :

- suivre les actions d'investissement,
- proposer l'ensemble des voies et moyens devant concourir au développement de l'acte d'investir en Algérie,

- anticiper sur toutes les difficultés pouvant surgir et freiner la politique nationale d'investissement,
- être interactif pour proposer des actions et solutions de facilitation.

-La modernisation des administrations économiques :

L'introduction des procédés électroniques visent à alléger et simplifier l'accomplissement des formalités liées à l'investissement. Les administrations impliquées dans l'acte d'investir ont procédé à l'amélioration des services impliqués dans l'entrepreneuriat.

A cet égard, il convient de relever la réalisation des actions suivantes orientées vers la promotion des services en ligne :

- Un Web-service permet la dématérialisation des formalités nécessaires à la création d'entreprise ;
- Services gratuits et/ou payants ont été lancés par le CNRC ;
- Mise en œuvre d'un portail dédié à l'immatriculation fiscale depuis mai 2016 ;
- Demande de raccordement électrique en ligne au profit des PME-PMI ainsi que son suivi par le client ;
- Mise en place d'une plateforme en ligne de services à l'utilisateur par l'Agence Nationale du Cadastre (informations, recours).

D'une manière générale, les institutions se sont fixées comme objectifs de promouvoir les services à travers leurs sites web respectifs et à ce jour, il convient de relever la réalisation des principales actions suivantes :

- Réalisation d'un portail de création d'entreprise pour offrir un accès unique au promoteur sur les procédures de création d'entreprise ainsi que sur les démarches à entreprendre et les documentations à préparer.
- Mise en place d'un portail électronique dédié à la création d'entreprise : la création de ce portail électronique représente un accès unique pour la réalisation des procédures de création d'entreprise. Il a pour objectif de fédérer les institutions et organismes impliqués dans la création d'entreprise et de réduire les procédures et le nombre de documents exigés à l'entrepreneur.

- Dénomination et Publicité légale en ligne : Un nouveau décret n° 16-136 du 25 avril 2016 fixant les modalités et les frais d'insertion des publicités légales au bulletin officiel des annonces légales (BOAL) fixe le cadre d'intervention du CNRC qui assure l'édition et la publication du BOAL.
- Les entrepreneurs utilisent un seul formulaire pour leurs déclarations de taxes et impôts (le G50), ce formulaire est téléchargeable en ligne.
- Etablissement du registre de commerce électronique dans le but de le sécuriser et de le prémunir de toutes pratiques et manipulations frauduleuses et doter les opérations de contrôle d'outils technologiques fiables et accessibles.
- Mise en place d'un Call Center pour faciliter le raccordement à l'électricité. Cette réforme contribue à améliorer la relation avec les clients, d'une part, et à réduire les délais d'intervention techniques et commerciales en recueillant et en traitant en temps réel les doléances des clients, ce qui permet d'améliorer la qualité du service rendu par le Distributeur.
- Mise en ligne de la documentation nécessaire liée au commerce transfrontalier.
- Inscription en ligne à la sécurité sociale, effective depuis avril 2014, dans le cadre de la modernisation et de l'allègement de la procédure liée à l'immatriculation auprès de la CNAS et de la CASNOS.
- Mise en œuvre de la télé déclaration fiscale en direction des grandes entreprises et son extension aux PME
- Lancement du service du paiement électronique (e-paiement).

En dépit de toutes ces réformes, le climat des affaires dans notre pays freine encore la volonté d'investissement. Un constat pour le moins surprenant en ce sens que l'Algérie est supposée faire de grands efforts pour soigner son image de destination des investissements pour tenter de gérer au mieux la contraction de ses recettes en devise impactées par la crise du marché pétrolier.

3- Le cadre institutionnel de l'intelligence économique en Algérie

La globalisation de l'économie offre aux entreprises algériennes des opportunités d'accès à de nouveaux marchés mais les expose aussi à des menaces provenant d'entreprises étrangères qui maîtrisent mieux les contours de l'export et qui savent mieux identifier les faiblesses des concurrents.

Cette ouverture n'offre donc pas de réels avantages, l'Algérie ne disposant pas encore d'outils d'approche des marchés extérieurs dont sont outillés certains pays ayant recours à des réseaux d'influence et de lobbying pour placer leurs produits sur les marchés, mais surtout d'intelligence économique qui est considérée à présent comme moteur stratégique de développement et de succès des pays développés.

3-1- La politique publique d'intelligence économique :

Nous assistons au passage d'une économie industrielle à une économie de la connaissance où l'information est considérée comme une ressource stratégique ; face à une concurrence de plus en plus exacerbée, les décideurs des entreprises publiques ou privées, petites ou grandes, doivent être conscients qu'il est impératif de gérer et d'utiliser l'information pour être plus compétitifs et créatifs dans leurs organisations. En effet, l'environnement des entreprises est en perpétuel reconfiguration où elles se doivent d'agir voir même influencer en considérant la maîtrise de l'information comme valeur stratégique pour une prise de décision adéquate.

Cependant, l'information n'est valorisée que si elle est analysée et interprétée dans le temps et dans l'espace appropriés ; pour ce faire, elle est structurée dans une démarche d'intelligence économique pour répondre ainsi à la problématique de prise de décision.

Des lors, l'entreprise serait inscrite dans une orientation stratégique en exerçant une action à double effet :

D'une part, avoir des portées sur la structure de l'entreprise dans ses éléments de connaissances et de compétences en imposant l'adaptation et l'innovation et d'autres part, constituer une nouvelle vision pour assister l'entreprise dans la prise de décision et la construction d'un avantage concurrentiel durable.

L'intelligence économique pourrait être définie au sens le plus large, « comme le recueil, l'exploitation et la diffusion de l'information utile qui contribue à la production des connaissances opérationnelles indispensables à la prise de décision et au pilotage stratégique des entreprises »¹⁴. Capturer, analyser et partager l'information utile pour décider dans les courts délais, sont des actions qui déterminent la capacité des acteurs économiques à

¹⁴ Document interne DGIEEP (2016)

comprendre, anticiper et influencer en leurs faveur les mutations de leurs environnement concurrentiel.

Ces nouveaux comportements engendreront une meilleure réactivité des acteurs concernés et propulseront l'entreprise vers de nouveaux contours de compétitivité, à l'instar des exemples parvenus dans les économies les plus avancées.

L'intelligence économique est cependant, appréhendée comme un nouveau mode de management mis en œuvre par les entreprises qui valorisent et capitalisent les connaissances dont elles disposent pour atteindre la performance.

L'entreprise, faisant ainsi de l'information sa matière principale et stratégique, s'appuie sur un système d'utilisation des connaissances pour produire et maintenir l'innovation : la connaissance devient un capital résultant des activités propres de l'entreprise et dont la valorisation ne peut se faire que dans de nouvelles activités. Cela engendre une politique globale pour servir toutes les entreprises algériennes et à laquelle chaque entreprise doit participer pleinement.

Désormais, l'efficacité de la gestion au sens traditionnel ne suffit plus pour aider l'entreprise algérienne à améliorer ses performances et à créer de la valeur. Même le déploiement des nouvelles technologies réunies autour d'un savoir qui n'intégrerait pas l'intelligence économique, notamment dans sa dimension de perception, de mesure et de gestion des risques, conduirait forcément à l'immobilisme de l'entreprise et à la stagnation de l'économie.

La préoccupation de l'Etat Algérien dans la mise en place de cellules de veille au sein des entreprises ne date pas d'aujourd'hui. En effet, la veille a commencé à faire partie des préoccupations du système de recherche et d'aide au développement des entreprises depuis le début des années quatre-vingt dix. Plus précisément depuis le programme pour la promotion de la recherche scientifique et du développement technologique (1991). L'administration algérienne voulait inciter les entreprises à réaliser leur veille technologique en vue de l'utilisation des résultats de la recherche nationale, voire internationale. La veille technologique devait devenir une fonction de l'entreprise au même titre que ses fonctions commerciales, financières, maintenance, qualité.

En 2006, le conseil du gouvernement Algérien, sous la présidence de l'ex chef du gouvernement Abdelaziz Belkhadem, s'est réuni le mercredi 29 dhou El qada 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 ». Deux volets ont été examinés : le premier est relatif à l'intelligence économique et le développement des industries créatrices de haute valeur ajoutée ; et le second concerne la place de la ressource humaine en la matière.

Les objectifs de l'intelligence économique définis par le conseil du gouvernement Algérien suivant le programme du 06 décembre 2006 sont:

- La diffusion d'une culture de l'intelligence économique avec comme ambition 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.

Force est de constater le rôle crucial de l'Etat dans la problématique de l'intelligence économique à travers la mise place d'une politique publique dédiée à l'intelligence économique. Cette dernière devient la pièce angulaire essentielle au processus complexe d'innovation créateur de valeur. Dans ce sens, les pouvoirs publics algériens se proposent de mettre en œuvre une politique d'intelligence économique se concrétisant au moyen d'une série de prestations spécifiques auprès des entreprises. La prise en compte par les pouvoirs publics de l'intelligence économique comme politique publique est désormais, plus que capitale pour le fonctionnement même de l'industrie algérienne. En effet, un tel dispositif n'est pas neutre, il viserait à rénover et à renforcer le système productif algérien pour le rendre créateur de valeur et de richesses.

Les pouvoirs publics, dans leur rôle régalien et face aux contraintes imposées par le marché mondial, veilleront à développer une politique publique d'intelligence économique qui mettra au service des entreprises les informations en leur possession ou qu'ils peuvent aider à se les procurer, contribuant ainsi à soutenir le développement de l'économie algérienne. Ce sont des choix politiques qui conditionneront l'avenir global de l'intelligence économique, ces choix devront permettre de répondre à plusieurs objectifs tels qu'ils sont définis par le conseil du gouvernement algérien en date du 06 décembre 2006 au travers de :

-La diffusion d'une culture d'intelligence économique qui ambitionne une évolution des comportements individuels et collectifs des acteurs économiques publics et privés, dans une vision collective et pluridisciplinaire tout en décryptant les manœuvres et procédés informationnels capables d'affecter ponctuellement ou durablement l'image, le comportement et les activités de leurs entreprises, faisant ainsi de l'intelligence économique une réponse tant culturelle que managériale à la problématique de l'industrie algérienne.

-La création d'une synergie publique privée avec une focalisation sur les PME et le développement d'une perception nouvelle de leurs relations basée 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 administrations publiques, entreprises et universités, dans l'objectif de cerner les évolutions en perspective et de déceler les actions stratégiques à entreprendre sur le moyen et long terme pour l'industrie algérienne.

3-2- Mise en place du dispositif : Le projet et ses ambitions

Dans le cadre de la politique générale du gouvernement algérien, l'Etat doit se donner les moyens de collecter les informations pour cerner les évolutions des marchés(tant sur le plan technologique et industriel que législatif et financier) et mettre en place un dispositif de veille et d'alerte notamment concernant les cinq branches retenues au niveau de la stratégie industrielle.

Au titre de la politique d'intelligence économique et de la veille technologique, les pouvoirs publics relèvent cinq défis majeurs ¹⁵:

-La constitution d'une banque de données et d'un tableau de bord sur les flux d'investissement, leurs tendances, ainsi que sur le développement technologique des entreprises (locales et étrangères) activant sur le territoire national. L'accès aux informations concernant les faits législatifs ou institutionnels en rapport avec l'industrie, les énergies, l'environnement et relatives aux événements économiques et financiers majeurs ayant une relation avec le champ d'intervention des entreprises algériennes.

-La diffusion de l'information nécessaire à la prise de décision aux structures du Ministère, aux administrations et aux opérateurs économiques afin de leur donner le maximum d'éléments pour décrypter l'environnement et élargir ainsi leurs champs d'action sur le moyen et long terme.

-Assurer la mise en place de tout dispositif de veille technologique dans le domaine des activités industrielles notamment à travers l'analyse des discours des parties prenantes à l'industrie et recensement des actions entreprises dans le domaine industriel et le suivi des alliances et fusions-acquisitions qui se tissent dans le monde et font émerger les leaders dans le domaine.

-Proposition d'un ensemble de mesures ayant pour nature de faciliter et de permettre aux opérateurs l'accès aux nouvelles technologies.

-Et enfin le défi d'assurer le suivi des marchés industriels au niveau national, régional et mondial.

Pour atteindre ces objectifs et dans le cadre de la politique industrielle nationale, les pouvoirs publics se devaient de structurer le dispositif d'intelligence économique en procédant à la nomination d'un haut responsable chargé de la coordination des activités d'intelligence économique, ce dernier est installé au sein d'un département ministériel. Ce qui est le cas pour la structure d'intelligence économique au niveau du Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements.

En 2008, une nouvelle organisation a vu le jour. La direction générale pour l'intelligence économique- études et prospective (DGIEEP) est créée par le décret exécutif

¹⁵ Voir l'article 6 intégral du journal officiel n° 17 correspondant au 30 mars 2008

n°08/101 du 25/03/2008 portant organisation de l'administration centrale du ministère de l'industrie et de la PME/PMI. La mise en place de cette structure répondait aux exigences induites par la mise en œuvre de la stratégie industrielle de 2006.

Cette direction générale de l'intelligence économique, des études et de la prospective, chargée de contribuer, en relation avec les institutions ou les organes concernés, à la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique incluant observation, analyse, veille technologique et constitution d'une banque de données permettant d'agir sur l'environnement des entreprises.¹⁶

Cette direction est scindée en deux divisions, avec des rôles bien définis :

-La division de la veille technologique et de l'intelligence économique qui s'occupe de la mise en place d'une banque de données relative à l'information dans le domaine économique, industriel, technologique et des marchés ; et constitution d'un réseau d'échange d'informations avec les institutions et organes chargés de l'information économique et industrielle.

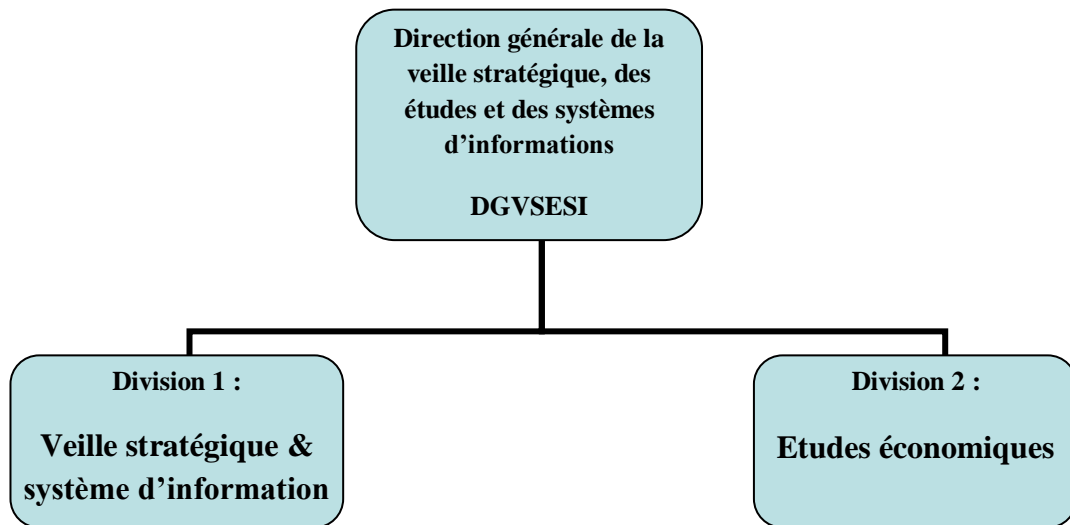
-La division des études et de la prospective qui s'occupe des études des marchés domestiques et internationaux, en relation avec le développement des activités industrielles pour élaborer ainsi périodiquement des notes de conjoncture portant sur les perspectives d'évolution du secteur industriel.

Nous assistons à une refonte de la structure du dispositif d'intelligence économique, désormais, il existe une nouvelle direction générale de la veille stratégique, des études économiques et des statistiques ¹⁷ et en 2014 la direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information comme l'illustre l'organigramme ci-dessous

¹⁶ Voir article 6 détaillé du journal officiel n° 17 du 30 mars 2008

¹⁷ Voir article 7 détaillé du journal officiel n° 5 du 26 janvier 2011

Figure n° 26 : Organigramme de la DGVSESI



Source : conception personnelle.

La DGVSESI est organisée autour de deux divisions : la première division qui a pour mission d'assurer la veille stratégique et sa promotion dans le secteur et de mettre en place un réseau d'échange d'informations avec les institutions et organismes chargés de l'information économique du secteur. La deuxième division quant à elle est chargée des études économiques ayant pour finalité d'inciter les entreprises à développer des capacités de valorisation de leurs atouts et exploiter les opportunités offertes par l'environnement, en leur facilitant l'accès à des instruments qui leur permettraient de procéder en permanence à l'identification de leurs faiblesses.

La mise en place de dispositifs de surveillance, fournissant des informations fiables permettant de scruter les concurrents, les opportunités d'affaires, les technologies et les nouveaux procédés ne cède aucunement à un quelconque effet de mode, mais répond bien à un impératif de premier plan pour tous les secteurs exposés à la compétition mondiale.

De par sa position d'acteur principal chargé du développement et de la promotion des secteurs industriel et commercial et du pilotage de la mise à niveau à l'échelle nationale, le Ministère de l'Industrie et des mines fait siennes toutes ces préoccupations et érige l'intelligence économique et particulièrement la veille stratégique parmi ses axes d'interventions prioritaires. Ceci s'est matérialisé par la mise en place d'une cellule de veille stratégique au sein du Ministère, qui se donne comme objectif de recueillir des informations à caractère anticipatif permettant d'apprécier constamment le potentiel des secteurs industriel et

commercial. Plus concrètement, le rôle de la cellule de veille est de scruter, en permanence, l'environnement international afin de disposer d'informations anticipatives fiables en rapport avec les secteurs identifiés par le Programme de relance économique dans le cadre de la politique industrielle globale, notamment, en matière de tendances de la demande internationale, de fusions-acquisitions, de tendances de l'investissement, de coûts des facteurs et d'évolution des prix.

A plus long terme, le projet du Ministère de l'Industrie et des mines, par la mise en place de cette cellule de veille, permettra de contribuer efficacement au déploiement de la veille stratégique et à la diffusion de la culture de la veille au sein des entreprises, afin que celles-ci l'intègrent désormais parmi leurs préoccupations majeures.

Depuis quelques temps, le gouvernement algérien et notamment les entreprises s'intéressent de plus en plus à la pratique de l'intelligence économique et cela apparaît à travers les différents colloques qui s'organisent en Algérie aux quels participent les différents cadres, professeurs et scientifiques algériens, les différents forums ainsi que la participation de l'enseignement supérieur. A ce niveau, une convention a été signée en 2017 entre le Ministère de l'industrie et l'ISGP ayant trait principalement à deux axes. Le premier concerne la promotion et développement de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans le secteur industriel à travers des activités de formation, de sensibilisation, d'études et de Consulting. Quant au deuxième axe s'articule autour de la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information notamment du Big Data¹⁸ dans le domaine de la veille, l'actualité des marchés et de leurs tendances. Mais aussi des études économiques sur l'innovation technologique et industrielle.

Il ya lieu de signaler la constitution et le développement d'un centre de compétence de référence pour le Ministère de l'industrie au sein de l'ISGP. Un centre qui pourrait dans l'avenir prendre la forme d'un laboratoire de recherche scientifique spécialisé dans la veille stratégique et la prospective économique.

Aussi, en 2016 un projet de jumelage institutionnel d'une durée de 24 mois a été lancé entre l'Algérie et un Consortium Européen¹⁹ portant sur l'appui au Ministère de

¹⁸ Les masses considérables d'informations et de données brutes, générées par les usages d'internet, des Smartphones, des réseaux sociaux

¹⁹ Consortium constitué du Ministère Français de l'économie et des finances, comme chef de file, du Ministère espagnol de l'économie, de l'industrie et de la compétitivité et du Ministère Finlandais de l'emploi, du travail et de l'économie.

l'industrie et des mines dans sa stratégie d'innovation industrielle et s'inscrivant dans le cadre du P3A.²⁰ Ce projet entend apporter l'expérience des trois pays qui composent le consortium dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie de promotion de l'innovation industrielle à travers le renforcement du système national de l'innovation auprès de l'ensemble des structures d'appui à l'innovation (Ministère de l'industrie et organismes d'accompagnement) et des entreprises elles mêmes. Parmi les objectifs assignés dans ce jumelage figure l'ambition d'améliorer le climat des affaires en déployant des outils de veille stratégique et d'intelligence économique pour développer les entreprises à travers le renforcement de leur compétitivité à l'international. Renforcer également les structures d'appui à l'innovation des PME et la structuration des pôles de compétitivité comme outils de développement économique territorial.

Malgré tous ces efforts et face à l'ouverture de l'économie algérienne, les manques stratégiques sont très inquiétants. Force est de constater le manque de pilotage central pour donner une cohérence et une efficacité à la protection des intérêts économiques et scientifiques. Dans un monde qui évolue plus rapidement que jamais, l'intelligence économique doit devenir une véritable politique publique à l'instar des politiques de santé ou de l'environnement. L'impulsion doit provenir du sommet de l'Etat et s'accompagner d'un discours pédagogique de vérité et non de volonté, centré sur les intérêts collectifs.

Dans cet esprit, il faut convaincre et sensibiliser les différents acteurs économiques des intérêts économiques, politiques, sociaux, scientifiques et culturels d'une politique d'intelligence économique, ainsi que des risques encourus dans le cas inverse. Une des conditions de la réussite est la garantie à tous les acteurs d'un accès complet à l'information et le développement de stratégies très offensives. Le tout doit être organisé dans une structure souple, réactive et indépendante des considérations politiques nationales.

En effet, l'intelligence économique correspond à une vision à la fois externe (l'environnement) et interne (les compétences) de l'organisation. Elle se caractérise par les quatre fonctions qu'elle remplit, qui se traduisent par cette relation : $IE = VIP + C$

Les trois composantes de l'intelligence économique à savoir la veille, l'influence et la protection du patrimoine informationnel sont en interrelation, les diverses actions mises en œuvre doivent donc faire l'objet d'une coordination entre les acteurs internes et/ ou les

²⁰ Programme d'appui à la mise en œuvre de l'accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne

partenaires participant au travail d'intelligence économique. Cette coordination s'explique par le fait que l'intelligence économique ne se limite pas à un diagnostic mais empiète déjà sur la démarche stratégique.

Ainsi, l'intelligence économique impliquera une attitude proactive, non seulement par la recherche d'opportunités et l'identification des menaces dont il faudra se prémunir, mais aussi grâce à la maîtrise et protection des ressources et compétences qui constituent un avantage compétitif et qu'il faudra développer et protéger afin d'assurer la base des choix stratégiques. La veille proactive sera mise en œuvre car il sera difficile de disposer des moyens suffisants pour procéder à une veille globale, l'efficacité de veille proactive rendant en principe inutile une veille passive. Une pratique d'influence performante visera à agir en amont de la prise effective des mesures par les décideurs dont l'action est susceptible d'avoir des conséquences sur l'organisation (pouvoirs publics, groupes de pression...), qui sera d'autant plus efficiente qu'une veille proactive aura permis d'agir en amont de la prise de décision. En effet, il est plus difficile de changer des décisions déjà prises. Cela implique des pratiques de lobbying à long terme et pas seulement pour réagir à des décisions qui pourraient être fatales ; nous évoquons dans ce cas de figure, tout groupement qui aura intérêt à orienter les décisions des organismes dont il est partie prenante.

La maîtrise et la protection du patrimoine au sens large doivent être également anticipatives. On entend par là l'ensemble du patrimoine, c'est-à-dire non seulement la protection des produits d'innovations par des brevets ou par d'autres mesures de sécurité, mais aussi, la sauvegarde de toute compétence distinctive et savoir faire. La maîtrise et la protection du patrimoine peuvent être réalisées soit par une veille passive, soit par une veille proactive.

La finalité de l'intelligence économique, selon Besson et Possin, est la production de renseignements stratégiques et tactiques à haute valeur ajoutée destinée à éclairer la prise de décision et l'action d'une entreprise ou d'un Etat.

Nous avons pu mettre en exergue que l'existence de conditions culturelles et institutionnelles seraient favorables à l'application des résultats d'un dispositif d'intelligence économique et conduire ainsi au développement de l'interface institution /entreprise. Cependant, dans le contexte de l'Algérie, ces conditions sont liées à la diffusion d'une culture d'intelligence économique à travers le renforcement des connaissances via la formation, le

développement économique et institutionnel, qui se répercuterait sur l'efficacité des projets d'entreprise en élaborant une stratégie de partenariat institution/ entreprise. Il est à remarquer que ces conditions n'ont pas été suffisantes pour enclencher un type de collaboration pouvant conduire à une véritable dynamique de développement.

En dépit des nombreuses différences culturelles, sociales et économiques qui existent entre les politiques publiques d'intelligence économique qui fonctionnent de manière efficace à l'instar du Japon, des Etats Unis, ainsi que d'autres pays émergents, il apparaît, que l'analyse de ces expériences réussies doit aider l'Algérie à déterminer d'une part une stratégie d'adaptation institutionnelle pour promouvoir l'exploitation des informations. D'autres part, et à fortiori pour les systèmes en cours de constitution qui correspondent au cas de l'économie algérienne, la priorité est de développer un ensemble d'actions portant sur la politique scientifique et technique, et sur la formation de la ressource humaine sur les activités dédiées principalement à la veille stratégique ou à l'intelligence économique. Aussi, les différents centres d'activité scientifique et technique doivent être reliés entre eux et coordonnés en fonction d'un schéma de politique d'intelligence économique articulé à la politique de développement industriel et à un réseau de relations avec les centres de formation et les entreprises mis en place progressivement.

Enfin, il faut sans doute envisager une stratégie progressive compte tenu du fait que l'intelligence économique en Algérie, serait vue, comme une volonté des pouvoirs publics dont l'objectif serait d'apporter un gain permanent en termes d'efficacité des efforts consentis.

Section 2 : Intelligence économique en Algérie : approche par les opérateurs économiques

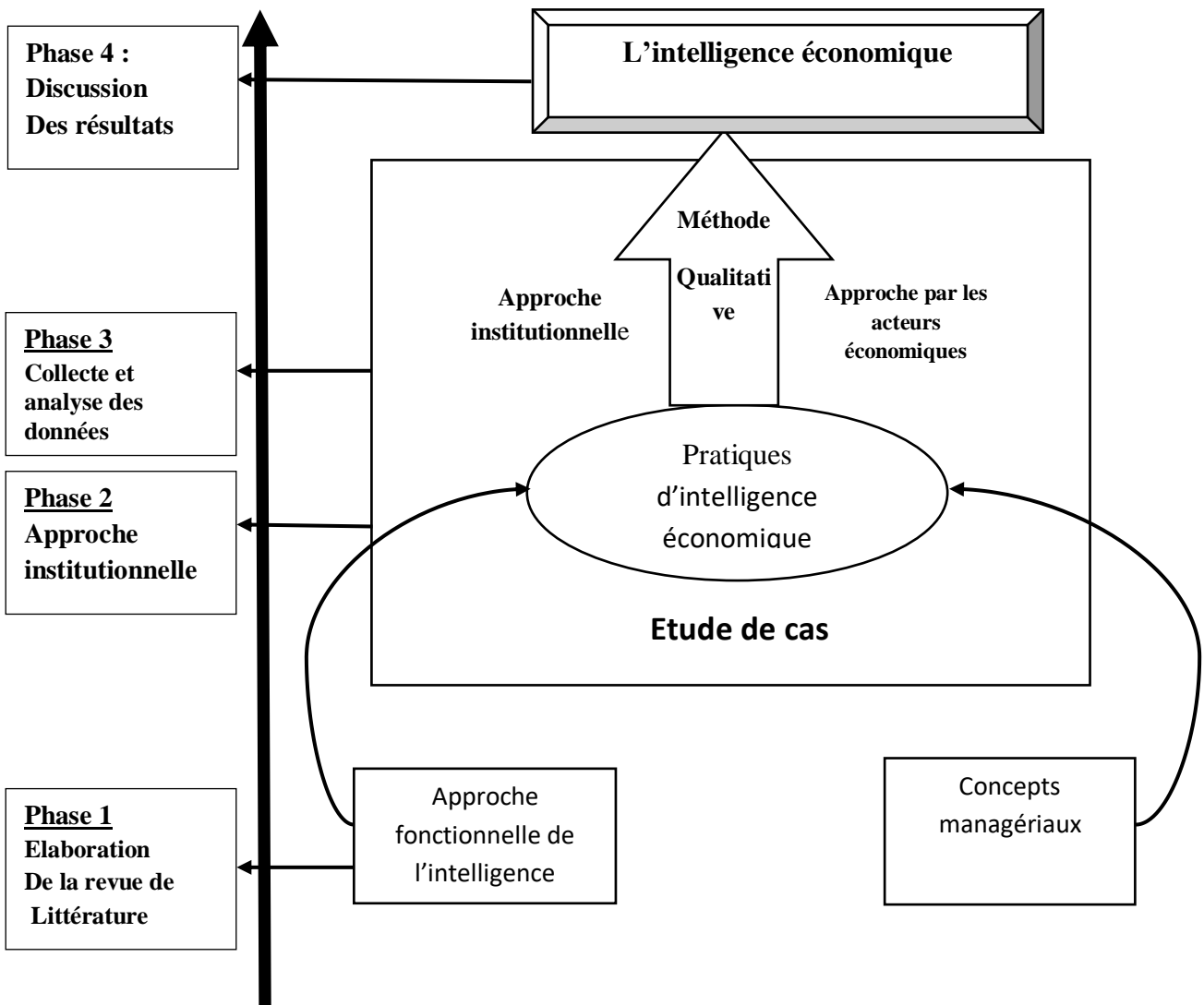
Il s'agit dans ce qui suit d'argumenter le choix méthodologique de la recherche et sa mise en œuvre. Pour se faire, nous allons expliquer la stratégie que nous allons utiliser pour accéder à la réalité empirique de l'objet de recherche, à circonscrire le champ d'investigation puis à justifier le choix des entreprises à étudier.

Nous allons par la suite exposer la mise en œuvre de la méthodologie de la recherche tant pour l'étude qualitative que pour la théorisation émergente de cette dernière.

1 - La méthodologie de la recherche

L'approche méthodologique que nous empruntons se décline en quatre étapes qui ont occupé d'une manière équilibrée le temps consacré à cette thèse :

Figure n°27 : Processus de méthodologie de la recherche



Source : conception personnelle

- La première étape consiste en l'élaboration d'une revue de littérature autour du sujet de la thèse à savoir l'intelligence économique ; l'objectif est de proposer une présentation la plus exhaustive possible sur la thématique, concrétisée par des recherches bibliographiques approfondies portant sur l'intelligence économique mais également sur les concepts managériaux apparents afin de s'orienter vers une réponse à la problématique de recherche ;
- L'étape suivante consiste en l'exploration des différentes expériences des pays précurseurs en terme de mise en place de démarche d'intelligence économique afin de comprendre les mécanismes de fonctionnements et les spécificités de tout un chacun pour pouvoir tirer des leçons dans le cas du contexte algérien ;
- La troisième étape vise à confronter la revue de littérature avec les réalités pratiques. En ce sens et dans le cadre d'une approche mixte axée d'une part sur une approche institutionnelle ou nous allons aboutir à une intervention des pouvoirs publics par une politique publique d'intelligence économique pour accompagner les acteurs économiques à savoir les entreprises qui constituent pour notre travail la deuxième approche que va traiter notre cas empirique. Pour se faire, une méthodologie de type qualitative trouve toute sa justification.
- Enfin, la dernière étape de ces travaux repose sur une présentation et une discussion autour des résultats collectés dans le cadre de l'étude de cas. Cette ultime phase a pour finalité de commenter les résultats de la démarche scientifique avec une mise en avant de ses apports, ses limites et ses prolongements.

Finalement, l'utilisation d'une stratégie de recherche basée sur une étude de deux cas apparaît comme véritablement cohérente au regard de l'état de l'art préalablement développé et des objectifs de recherche définis (F.Wacheux 1996). Au-delà, l'emploi d'une méthodologie qualitative semble pertinent, innovant et nécessaire pour des travaux à visée exploratoire dont la construction est basée sur une confrontation de la littérature à la réalité empirique.

Après cette présentation du processus scientifique, il devient nécessaire de préciser les modalités pratiques qui déclinent la méthodologie. Au regard de la densité du corpus théorique développé autour de l'intelligence économique, le recours à des entretiens semi directifs apparaît comme naturel, cet élément étant présenté dans le développement suivant.

Les théoriciens du domaine ont largement puisé dans leur expérience pour nous livrer une méthodologie de mise en place et d'organisation d'une démarche d'intelligence économique.

Cependant, chaque entreprise a ses spécificités, ses forces et ses faiblesses dans l'application des principes d'intelligence économique. Chacune essaye de se rapprocher de la structure idéale et de développer des pratiques parfois innovantes. Dans le cadre de cette recherche, le positionnement épistémologique s'inscrit dans une logique interprétativiste où l'objectif n'est pas de changer ou d'améliorer les comportements existants des entreprises à étudier, mais seulement de les observer dans un contexte particulier. Pour appréhender l'environnement des acteurs et les représentations qu'ils s'en font, une démarche exploratoire a été préconisée. Cette démarche est d'autant plus pertinente que le manque de conceptualisation et l'absence de modèles théoriques sur l'intelligence économique (Hussein, 2004), la rendent essentielle pour l'élaboration d'un état des lieux.

Nous nous inscrivons dans une démarche d'étude d'un contexte particulier : d'une part celui de l'industrie privée agroalimentaire algérienne, par le fait que le tissu économique national est composé dans sa grande majorité en nombre, par ces entreprises²¹ et d'autre part, l'industrie pharmaceutique publique. Nous ne prétendons pas à une généralisation des résultats. Ces facteurs, ajoutés à l'objectif de compréhension et d'explication des manifestations des pratiques d'intelligence économique, font que la démarche qualitative est la démarche la plus appropriée à la finalité de cette recherche.

La méthodologie de notre recherche s'inscrit donc dans le cadre d'une orientation exploratoire en une approche qualitative.

Le choix de faire une étude qualitative permet de décrire avec précision ces pratiques. Les méthodes qualitatives sont bien appropriées pour l'étude des opinions, des comportements et des pratiques des individus contrairement aux études quantitatives. L'objectif des études qualitatives n'est pas de mesurer mais de comprendre les enchaînements et les logiques de l'expérience des individus, des interprétations qu'ils en font, en prenant en compte les contextes propres à chacun. C'est la raison pour laquelle la recherche de la représentativité statistique a peu de sens dans les méthodes qualitatives qui doivent au contraire privilégier la variété. C'est dans ce sens que notre recherche n'a pas l'ambition d'être statistiquement représentative ; son objectif prioritaire est d'identifier et d'analyser les actions mises en œuvre par les entreprises en matière d'intelligence économique.

Notre étude de cas sera donc réalisée uniquement auprès des grandes entreprises qui prédisposent d'un système de veille bien structuré.

²¹ Le manuel de formation en intelligence économique en Algérie a été élaboré sur la base d'une étude avec enquête de terrain, réalisée par le Ministère de l'industrie, étude avec une trentaine d'entreprises du secteur industriel

L'interrogation des spécialistes est d'une richesse capitale dans le cadre d'une recherche exploratoire ; le choix de l'enquête par entretiens en face à face est motivée par le fait que la discussion en face à face avec des professionnels et des professeurs en la matière est beaucoup plus enrichissante que d'autres types d'enquête, car cela nous permettra de mieux formuler et expliquer nos idées et nos résultats.

2- Présentation des entreprises étudiées et démarches respectives :

La principale caractéristique d'un échantillon réside dans le fait qu'il doit refléter au maximum les particularités de la population. De ce fait, il faut lui attacher une grande importance car il conditionne la précision des résultats obtenus.

Notre étude ne prétend pas refléter la situation de l'intelligence économique dans son ensemble, elle vise tout simplement à l'éclairer dans sa diversité.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons opté pour la sélection de deux entreprises étant donné que le nombre de cas étudiés dépend des objectifs de la recherche²² qui pour nous est d'explorer des pratiques nouvelles de management.

Dans ce cadre, les entreprises ont été choisies délibérément pour limiter l'étude aux grandes entreprises disposant d'une fonction de veille, que nous estimons particulièrement appropriées à répondre aux objectifs de l'enquête. Ce choix devrait permettre de couvrir un large éventail de pratiques et de représentations. La sélection a impliqué un premier travail d'exploration et de contacts. Nous avons contacté plusieurs organismes et spécialistes en matière de veille et d'intelligence économique pour avoir la liste des entreprises disposant d'une cellule de veille.²³ Les entreprises ont été sélectionnées sur la base de connaissances personnelles de certains contacts et d'un immense travail personnel d'exploration sur le net.

La population consultée consiste en deux grandes entreprises qui figurent parmi les grandes structures nationales et leaders dans leurs secteurs.

Notre enquête a concerné :

- le groupe CEVITAL
- le groupe SAIDAL

²² Wacheux.F, méthodes qualitatives et recherche en gestion, Ed Economica, Paris, 1996, P95

²³ Consultants et Professionnels français ayant déjà animé des séminaires sur la veille et l'intelligence économique en Algérie: Jean louis Levet

Nous constatons sur l'échantillon étudié une représentativité des entreprises publiques et privées qui est justifiée essentiellement du fait qu'elles soient les premières à mettre en place et en pratique une cellule de veille. Ce constat a été confirmé lors du contact de certaines entreprises privées, de grande taille.

2-1-Présentation du groupe Cevital Agro

L'industrie agroalimentaire représente plus de 13% (en 2015) de la production intérieure brute (PIB), elle est la deuxième industrie du pays après les hydrocarbures avec 120000 salariés et 17000 entreprises industrielles dont 95% gérées par le secteur privé.²⁴

L'Algérie est le premier importateur de denrées alimentaires du continent africain. Elle occupe aussi, le troisième rang mondial en matière d'importations de lait et de produits laitiers. Ces importations de produits agroalimentaires représentent près de 8MDS de dollars par an contre 120 Millions de dollars pour les exportations.

Un plan quinquennal (2010-2014) de développement agricole et rural estimé à 20 MDS de dollars a été lancé par le gouvernement algérien pour encourager le développement du secteur agricole. Ce plan a permis d'atteindre une croissance à deux chiffres (près de 14%) et assurer une couverture de la demande nationale à 70%. Il a permis aussi le développement de la production céréalière qui était d'une moyenne de 30millions de quintaux par année entre la fin des années 90 et le début des années 2000 pour passer à plus de 50 millions de quintaux en 2014 malgré des conditions climatiques difficiles.

Ce plan quinquennal a vu aussi la création des quatre technopoles de 500 industries agroalimentaires et l'extension de la surface agricole à 41,4 millions d'hectares.

L'industrie de l'agroalimentaire est la deuxième après celle de l'énergie à réaliser un chiffre d'affaires de plus de 40% du total des industries hors hydrocarbures. L'appui à cette industrie se fait à travers « la Politique de Renouveau Agricole », lancée en 2008 et qui s'étendra jusqu'en 2025 et « le plan de développement des industries agroalimentaires » lancé en 2010 élaboré par le ministère de l'industrie en collaboration avec celui de l'agriculture et du développement rural se basant sur le renforcement des capacités humaines et l'assistance technique aux producteurs afin d'encourager les entreprises du secteur à améliorer leur compétitivité et créer ainsi plus de richesses et d'emploi.

²⁴ L'activité industrielle ne représente, en 2016, que 5,6 % du PIB (Avec 975,7 milliards de dinars de valeur ajoutée courante), loin derrière les autres secteurs d'activité qui génèrent tous, de 12 % à 28 % du flux annuel de richesse produite (PIB). Mais, l'observation de la structure de l'industrie manufacturière montre qu'une branche, l'agro-alimentaire, représente, à elle seule, 50,8 % de sa valeur ajoutée courante et qu'elle contribue à hauteur de 70,6 % à sa croissance.

Les opérations de privatisation ont donné également un nouveau souffle à l'industrie agroalimentaire. Son marché recèle aujourd'hui un grand potentiel de développement dans différentes filières telles que céréales, produits laitiers, les corps gras, le raffinage du sucre, la conserverie ainsi que les eaux minérales. A ce niveau, nous observons la prédominance de Cevital dans la production de l'huile et corps gras à côté d'autres grands producteurs Safia, Afia Algérie et la Belle.

Tableau n° 12 : les producteurs les plus en vue par secteurs d'activité

Secteurs productifs	Entreprises
Huile et corps gras	Cevital, Cogb la Belle, entreprise publique Cogral, Bellat, Almag, Mateg...
Raffinage du sucre	Cevital, Cristal union, groupe berrahal...

Source : Adapté d'Agroligne, n° 103, juin 2017, p5

Le Groupe CEVITAL est un groupe privé algérien, présent dans l'agro-alimentaire, l'automobile, les services, la distribution et l'industrie. Via sa filiale MFG Europe, appartenant à MFG, plus grand producteur de verre plat en Afrique (capacité de 600 tonnes/jour), il investit actuellement dans le secteur de la menuiserie PVC en Algérie.

En 2012 le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 2,8 milliards d'Euros. Ses fonds propres consolidés s'élèvent à fin 2012 à 1,8 milliards d'Euros.

CEVITAL Agro est l'une des plus importantes entreprises agroalimentaires privées algériennes qui ont investi dans plusieurs créneaux d'activités. C'est une société par actions (SPA) créée en mai 1998 avec des fonds au capital de 68,760 milliards de DA²⁵. Elle est implantée à l'extrême-Est du port de Bejaïa. Depuis sa création à ce jour, CEVITAL Agro a consolidé sa position de leader agroalimentaire en Algérie en constituant plusieurs unités de production et en développant divers projets qui sont en cours de réalisation. CEVITAL Agro est passé de 500 salariés en 1999 à 4384 salariés en 2014 c'est à dire que les effectifs ont augmenté d'environ 800% en 14 ans.

²⁵ HAFSI.T, ISSAD REBRAB, voir grand, commencer petit et aller vite, Ed Casbah , Alger 2013, p 169

2-2-La démarche de Cevital Agro

L'activité principale de Cevital Agro est la production et la commercialisation des huiles, margarinerie, sucre et aussi l'eau minérale et le jus. Elle a principalement porté ses efforts sur le développement des technologies huilières avec une connaissance experte de l'art de la trituration et le raffinage d'huile en y intégrant toutes les technologies de pointes. Elles se présentent comme suit :

- Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour) ;
- Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure) ;
- Production de margarine (600 tonnes/jour) ;
- Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure) ;
- Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour) ;
- Stockage céréales (120 000 tonnes) ;

Les objectifs visés par CEVITAL Agro peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- La plantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production ;
- le Positionnement de ses produits sur le marché international par leurs exportations.

Le capital social de CEVITAL Agro n'a pas cessé d'évoluer depuis sa création jusqu'à aujourd'hui. Cette évolution continuelle de son capital social au fil des années est le résultat de plusieurs facteurs:

- **Capacité à manager des projets** dans la production et la distribution ;
- **Maîtrise de la technologie** : les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus ;
- **Jeunesse des salariés (la moyenne d'âge : 35 ans)** : encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion optimale de l'entreprise ;
- **Choix du site** : l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique (proximité des installations portuaires réduisant les coûts des matières importées et des produits finis exportés) ;
- **Force de négociation** s'approvisionner aux meilleurs coûts pour vendre au meilleurs prix ;

- **La transparence de l'information financière** permettant l'accès à des modes de financement diversifiés ;

L'entreprise qui se veut être performante dans la durée doit savoir non seulement gérer les contraintes du court terme qui sont fortes, mais aussi savoir anticiper les évolutions à venir. Elle ne peut y parvenir qu'en prenant en compte un ensemble de facteurs internes et externes à l'entreprise, humains tout autant qu'économiques « si on veut être compétitif et se battre sur le terrain des FMN, il faut produire des produits de haute technologie qui donnera un produit de qualité » Issad Rabrab.²⁶

2-3-Présentation du groupe Soidal

Le secteur pharmaceutique algérien a été estimé à 3.8 milliard de dollars fin 2017. le secteur privé domine totalement, la production, l'importation et la distribution en gros ou au détail des médicaments. L'approvisionnement en médicament est assuré par 314 opérateurs privés, 150 grossistes et 9000 officines de pharmacie qui couvrent l'ensemble du territoire algérien. Pour les prochaines années, les prévisions de croissance du marché national sont de l'ordre de 8 à 10% pour atteindre 4.9 milliard de dollars²⁷.

Le secteur des médicaments, autrefois dominé par les importations massives est en phase de mutation. Force est de constater que l'Etat algérien essaie de réduire la facture des importations notamment à travers la promotion d'une industrie locale. Avec 45% du total en 2017, la part de marché de la production locale a été multipliée par cinq durant les cinq dernières années alors que celle des importations par les opérateurs privés a diminué de 14.5% sur la même période. Cette progression montre qu'un véritable savoir-faire national a pu être développé graduellement avec un personnel technique qui maîtrise désormais la production, le contrôle et le plein respect des standards internationaux de qualité.²⁸

Fin 2017, 151 projets de production étaient en cours de réalisation selon l'UNOP, le secteur pharmaceutique ambitionne d'atteindre fin 2019 la couverture de 70% des besoins par la production nationale. L'industrie pharmaceutique algérienne est réputée être aux normes internationales puisque que le secteur pharmaceutique Algérien occupe aujourd'hui la troisième place en Afrique après la République Sud Africaine et le Maroc. La volonté politique établie via une stratégie efficace et coordonnée, notamment avec les opérateurs économiques, locaux et étrangers, pourra permettre, à moyen terme, à l'Algérie de devenir

²⁶ Issad rabrab PDG DE CEVITAL

²⁷ Intervention de Hamou Hafed, directeur de la pharmacie au ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme hospitalière au cours de la 18^e édition du Forum pharmaceutique international, organisé à Alger les 15 et 16 mai 2017.

²⁸ Unité nationale des opérateurs de la pharmacie <http://www.unop-dz.org/> consulté 30 décembre 2017 à 14h00

autosuffisante en matière de médicaments, mais aussi de créer des opportunités d'intégrer le marché continental en devenant un acteur majeur dans l'industrie pharmaceutique à l'échelle régionale.

Le secteur pharmaceutique est fortement réglementé dans tous ses aspects notamment, la création, le fonctionnement et le contrôle des établissements pharmaceutiques industriels, les mises sur le marché ainsi que les prix des médicaments.

Saidal est une entreprise publique spécialisée dans le développement, la fabrication et la commercialisation des médicaments génériques.

Elle a été créée en avril 1982 à la suite de la restructuration de la pharmacie centrale Algérienne (PCA) et a bénéficié, dans ce cadre du transfert des usines d'EL Harrach, de Dar EL Beida et de Gué de Constantine. Il lui a été également transféré en 1988, le complexe « Antibiotiques » de Médéa dont la réalisation venait d'être achevée par la SNIC (Société Nationale des Industries Chimiques).

En 1989, suite à la mise en œuvre des réformes économiques, SAIDAL, devient une entreprise publique économique dotée de l'autonomie de gestion et fut choisie parmi les premières entreprises nationales pour acquérir le statut de société par actions ;

En 1993, des changements ont été apportés aux statuts de l'entreprise, lui permettant de participer à toute opération industrielle ou commerciale pouvant se rattacher à l'objet social par voie de création de sociétés nouvelles ou de filiales.

En 1997, SAIDAL a mis en œuvre un plan de restructuration qui s'est traduit par sa transformation en groupe industriel regroupant trois filiales (Pharmal, Antibiotical et Biotic).

En 2009, SAIDAL a augmenté sa part dans le capital de Somedial à hauteur de 59%.

En 2010 sa part dans le capital de Taphco est passée de 38.75% à 44.51%, elle a aussi acquis 20% du capital d'Iberal en portant sa part à 60% en 2011.

En 2014, SAIDAL a procédé à la fusion, par voie d'absorption des trois filiales citées précédemment. Cette décision approuvée par ses organes sociaux a donné lieu à une nouvelle organisation s'articulant autour de (la direction générale, les sites de production et les centres de distribution) voire annexe illustrative.

2-4 La démarche de Saidal

Depuis l'indépendance, l'histoire de l'industrie pharmaceutique algérienne a été intimement liée à la Pharmacie centrale algérienne (PCA) et à son héritière SAIDAL. Les différentes restructurations de l'entreprise-mère et le secteur médicament ont inévitablement

marqué l'identité et le devenir de SAIDAL. C'est par un décret datant de 1985 que SAIDAL est née, se substituant à la PCA dans le monopole de production du médicament.

A la faveur des réformes économiques des années 80, SAIDAL fut transformée en entreprise publique économique (EPE) et dès le 15 février 1989, l'entreprise est passée à l'autonomie et érigée en société par actions (SPA). Le 27 juillet 1997²⁹, deux ans après (1999), le groupe pharmaceutique sera coté en bourse, son capital est de 2500 000 000 DA, 80% du capital du groupe sont détenus par l'Etat et les 20% restants sont détenus par des actionnaires publics et privés.

La qualité d'entreprise publique confère à SAIDAL une double mission : d'une part, d'assurer son autonomie financière et sa pérennité en sauvegardant ses équilibres financiers, en veillant à améliorer en permanence la compétitivité de ses produits, à réaliser ses objectifs de croissance et à développer ses ressources humaines. D'autre part, réaliser les objectifs qui lui sont assignés par l'Etat, en sa qualité d'actionnaire principal notamment en soutenant les règles d'éthiques tendant à la régulation et à l'assainissement du marché du médicament.

Aussi de nombreux projets d'investissements algériens sont en cours d'élaboration, dont l'implantation des unités de production de produits pharmaceutiques dans les pays africains.

3- Méthodologie de mise en œuvre

Dans ce qui suit notre objectif est de définir la méthodologie de recherche nécessaire à adopter pour répondre à la problématique soulevée dans notre travail, notamment la création d'un cadre d'analyse pour la pratique d'intelligence économique, qui sera basé sur les concepts, méthodes et outils appartenant à ce champ de recherche.

3-1 Le choix de l'approche qualitative

Le choix d'une méthodologie de recherche appropriée pour mener à bien le processus de recherche n'est pas une tâche facile. Étant donné la diversité importante des méthodes et la complexité croissante des sujets de recherche, le choix d'une méthode appropriée demande une réflexion sur une démarche de choix de la méthode. Une démarche doit prendre en compte les différents facteurs qui influencent ce choix.

Il existe plusieurs types d'approches pour résoudre une problématique donnée, entre autres, l'approche quantitative basée sur des statistiques et l'approche qualitative basée sur des études de cas. Les deux méthodologies correspondent en fait à des niveaux de recherche

²⁹ H.Ouchallal, H.Khalifaoui, Y.Ferferra, situation de la R&D dans l'industrie Algérienne, cas de trois entreprises publiques, les cahiers du Cread, p 4

différents. L'approche quantitative désigne la représentation et la manipulation d'observations et de données en vue de décrire et d'expliquer un phénomène, alors que l'approche qualitative renvoie à l'examen et l'interprétation des observations et des situations particulières, en vue de découvrir des explications sous-jacentes et des possibles corrélations entre divers phénomènes, faits, et observations ; corrélations qui pourraient contribuer à façonner un cadre général d'analyse. La distinction entre les deux approches (quantitative et qualitative) résulte fondamentalement de l'influence de l'interprétation et de la perception subjective, qui est à son tour reflétée dans les méthodes de recherche employées dans l'exécution de l'étude.

Nonobstant que l'approche quantitative permette une analyse basée sur des corrélations statistiques entre les variables, elle nécessite de recueillir des échantillons des données importantes, afin de vérifier certaines hypothèses de recherche établies ex-ante. Or, pour adopter une approche empirique basée sur une analyse quantitative, il nous aurait fallu étudier beaucoup d'entreprises afin de pouvoir établir des corrélations. L'intelligence économique est une démarche managériale novatrice, et il n'existe pas, selon notre connaissance, une base de données concernant les diverses entreprises algériennes qui pratiquent ce type de démarche.

Par ailleurs, L'approche qualitative est concernée plus par une vision d'interprétation et de perception. Construire un modèle pour l'analyse de la pratique d'une démarche d'intelligence économique nécessite justement ce type d'approche à partir des différents modèles existants dans la littérature scientifique en gestion, dans le but d'améliorer les modèles existants et de trouver des synergies entre deux domaines de recherche distincts, que sont le management des entreprises et l'intelligence économique. De plus, avec l'approche qualitative, on met plus l'accent sur les processus et les explications ce qui nous permettra de comparer les différents outils et concepts existants afin de construire un modèle de compréhension cohérent. Aussi, la démarche qualitative exigera un raisonnement inductif au contraire de la démarche quantitative qui exigerait une démarche déductive.

Par conséquent notre choix de l'approche qualitative paraît le mieux adapté pour réaliser d'une part le cadre théorique et d'autre part l'étude de cas et pour répondre de manière plus pertinente à notre problématique de recherche.

L'approche méthodologique choisie pour réaliser cette étude est l'étude de cas (Yin, Casell) sur la base d'entretiens que nous avons menés auprès de responsables des entreprises algériennes. Cette méthodologie est appropriée pour étudier un concept émergent et mal défini qu'est le concept d'intelligence économique. Nous avons privilégié cette stratégie car elle

permet à la fois : L'explication du phénomène d'intelligence économique en se centrant sur l'examen des facteurs intervenant dans sa mise en place. Ceci en construisant cas par cas, de manière graduelle et itérative, un ensemble de liens de causalité décrivant le phénomène.

L'étude de cas a été retenue dans le cadre d'une réplique littérale (Yin, 1994), fondée sur la recherche de régularité entre les cas étudiés. L'objectif est de révéler les caractéristiques d'intelligence économique propres aux entreprises algériennes étudiées.

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

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

Elle s'accompagne de formulations du discours destinées à développer des thèmes ou de confirmer des opinions, ou encore à éviter de sortir du sujet. C'est la raison pour laquelle la maîtrise de la relation de communication est relativement nécessaire, car nous avons affaire à un contact « face à face ».

On distingue généralement trois types d'interviews :

- L'interview non directive, qui se caractérise par la liberté accordée à l'interviewé pour s'exprimer sur un thème le plus souvent très large.
- L'interview semi directive, plus structurée, pendant laquelle l'intervieweur guide un peu plus la discussion en utilisant une stratégie de questionnement pré-établie.
- L'interview directive, très structurée, au cours de laquelle l'intervieweur pose des questions très précises dans un ordre prédéterminé.

Pour mener à bien notre enquête, nous avons estimé que la technique de l'interview semi directive est la plus adaptée. Il s'agit d'une interview où le déroulement des différentes questions et le contenu de celles-ci sont élaborés de manière stricte et préétablie. Les questions sont posées les unes après les autres et l'enquêté est plus ou moins contraint de s'y confirmer, dans ses réponses, au déroulement prévu. La raison de recourir à cette technique est liée à l'objectif précis de l'étude (identifier les pratiques des entreprises algériennes (l'échantillon choisi) en matière d'intelligence économique et à l'obligation de collecter les réponses sur des formes très standardisées en raison du traitement ultérieur.

3-2 Elaboration du guide d'entretien

Pour collecter les données sur la structure de d'intelligence économique des entreprises à enquêter, deux solutions se présentent ; il s'agit :

- Soit, d'utiliser un questionnaire avec des questions fermées. Ces dernières sont utilisées pour obtenir certains renseignements factuels, pour juger de l'approbation ou de la désapprobation d'une opinion donnée.

Dans ce cas, Les réponses sont fixées à l'avance et l'enquêté doit obligatoirement choisir parmi l'éventail qui lui est proposé.

Cette solution présente l'avantage de permettre un meilleur dépouillement et de faciliter l'analyse des réponses: les réponses étant prévues, il ne peut y avoir aucune ambiguïté. Cependant elle présente l'inconvénient de dicter la réponse de l'enquêté : celui-ci peut avoir tendance à choisir la réponse qui lui semble la plus adéquate à l'attente des réalisateurs de l'enquête et non pas celle qui est la plus proche de ce qu'il pense.

De ce fait, les questions fermées ne peuvent et ne doivent pas être employées pour recueillir des informations nuancées, correspondant à des attitudes profondes mais pour recueillir des caractéristiques objectives.

- Soit, de concevoir un questionnaire avec des questions ouvertes. Comme son nom l'indique, ce type de question permet à l'interlocuteur de répondre sans contrainte.

Dans ce cadre, la réponse n'est pas prévue et l'enquêté est libre de s'exprimer.

Si les questions ont été bien formulées, elles permettent de recueillir des informations intéressantes et plus pertinentes. Le dépouillement difficile est le seul et principal inconvénient que présente cette méthode. Cette solution a été retenue ; et le questionnaire adopté est inspiré de celui utilisé par Jérôme Bondu³⁰.

Notre objectif est de reproduire l'image réelle d'une démarche d'intelligence économique mise en place au sein des entreprises sollicitées.

Un guide d'entretien³¹ structuré selon une série de thèmes préalablement définis a été utilisé et a servi de point de repères (Hlady Rispal, 2002) afin d'orienter les propos du répondant vers les thèmes qui concernent notre recherche. La conduite des entretiens a commencé par la présentation générale de l'objet de la recherche. L'interviewé sera invité, en

³⁰ Jérôme Bondu, Benchmarking des pratiques d'intelligence économique, Auditeur au master intelligence scientifique, technique et économique de l'ESIEE, 2001

³¹ L'entretien de recherche est un dispositif d'enquête susceptible de lever certaines résistances d'un interlocuteur; c'est un mode d'accès efficace aux représentations et opinions individuelles » (Blanchet, 1997)

premier lieu, à parler des spécificités du secteur d'activité, de l'entreprise ainsi que de ses responsabilités. L'idée est de l'amener à parler de thèmes familiers dans le but de détendre l'atmosphère et de le mettre en confiance comme l'encourage Hlady Rispal (2002). Ensuite, nous allons entamer l'entretien en posant des questions ouvertes permettant la mise en évidence des pratiques d'intelligence économique à travers l'identification des pratiques de veille, d'influence et de sécurité mises en oeuvre dans l'entreprise étudiée.

Les personnes interviewées sont sélectionnées selon leur aptitude à la coopération et leur ouverture à notre démarche d'investigation. Elles sont directement rattachées à la problématique de la recherche de par leurs fonctions ce qui leur permet d'être bien placés pour décrire le comportement de leur entreprise en matière d'intelligence économique. Il s'agit des dirigeants, et par là, nous entendons le PDG et les cadres faisant parti du comité de direction. Le choix de ces cadres découle directement de la littérature dans la mesure où certains auteurs (Bloch, 1999 ; Cigref, 2003...) affirment que les deux départements Marketing et recherche et développement sont les plus à même de pratiquer l'intelligence économique.

Tableau n°13 :L'agencement thématique du guide d'entretien ³²

Articulation des thématiques du guide d'entretien
1. présentation de l'entreprise
2. la collecte de l'information au sein de votre entreprise
2. la protection du patrimoine immatériel de votre entreprise
3. la gestion de l'information et de la connaissance
4. l'apprentissage au sein de votre entreprise
5. la stratégie de votre entreprise
6. le management de votre entreprise
7. la pratique de l'intelligence économique au sein de votre entreprise

3-3 La collecte et analyse des données

Pour répondre à nos besoins en information, notre recherche va être basée sur la collecte de données secondaires. Cette collecte d'information sera réalisée dans un souci de précision, en privilégiant les sources sérieuses et crédibles. Nos données secondaires, par

³² Inspirée de Norbert Lebrument, intelligence économique et management stratégique, , Ed l'Harmattan, Paris ,2012, p310

conséquent, proviendront de différentes sources d'informations générales et scientifiques sur les thèmes de l'intelligence économique pour élaborer notre cadre conceptuel. Pour réaliser un cadre conceptuel important, il nous est paru nécessaire de multiplier les sources de données et nous ferons référence à des œuvres scientifiques reconnues, des articles et revues spécialisées. Une analyse qualitative, selon Pettigrew (1990), requiert de l'inspiration, de la déduction, une part de créativité, de la persévérance, de la précision, de la critique, mais aussi savoir prendre du recul pour faire mûrir la réflexion. De plus, nous suivrons la démarche de Miles et Huberman (1994) qui comprend trois étapes, c'est-à-dire la réduction des données (par la simplification et la transformation des données), la présentation des données sous forme de figures ou de tableaux (aide à la compréhension) et la réalisation puis l'examen des conclusions. Notre analyse des données se fera aussi dans un souci de triangulation, puisque l'analyse sera effectuée à partir de données secondaires.

La collecte de données s'est effectuée sous forme d'entrevues semi-dirigées avec les dirigeants et quelques responsables de chaque entreprise. La durée de ces entrevues a varié entre une heure et demie à deux heures en moyenne. Ces entrevues ont été réalisées selon un guide d'entretien établi à l'issue de notre revue de littérature et pendant la démarche d'identification des cas. Trois dimensions ont été retenues. La première dimension porte sur la création et l'évolution de l'entreprise. Elle a permis de « mettre en place » les dirigeants dans le contexte d'intelligence économique. La deuxième dimension concerne l'analyse de l'environnement, les principaux facteurs supportant et le contexte dans lequel les entreprises exercent leurs activités. La troisième et dernière dimension portant sur le niveau de développement des pratiques d'intelligence économique. Cette dimension comporte deux volets. Le premier a trait aux facteurs organisationnels qui conditionnent l'activité d'intelligence économique ; alors que le deuxième renvoie à des caractéristiques individuelles et/ou de groupe qui affectent la qualité du processus d'intelligence économique.

Il a été demandé aux dirigeants et responsables interrogés de décrire en détail ces facteurs en évoquant les avantages/inconvénients de chacun et son rôle dans l'aide à la décision. Afin de montrer l'importance, voir la pertinence de tels facteurs, il a été demandé aux dirigeants d'illustrer leurs propos par des exemples concrets, c'est à dire des décisions où ils ont utilisé un (ou plusieurs) de ces facteurs liés à l'activité d'intelligence économique. Dans la mesure du possible, la discussion a été maintenue sur des situations d'aide à la décision vécues, afin d'augmenter la fidélité et la précision sur le phénomène étudié.

Enfin, nous avons jugé utile de s'interroger sur l'impact de l'activité d'intelligence économique sur la performance et la rentabilité de l'entreprise.³³

Les entrevues nous ont donc permis d'obtenir une information riche. La nature d'une méthodologie interactive nous est donc apparue particulièrement favorable au recueil des données. Toutefois, cette source présente quelques limites liées à la mémorisation de l'interviewé.

Des écrits de la presse spécialisée et des documents corporatifs (l'exemple des rapports de gestion) sont alors venus compléter le témoignage des dirigeants pour assurer une bonne compréhension du contexte et du processus étudié.

Nos aspects méthodologiques ont été limités à ces deux sources car le caractère confidentiel des thèmes abordés a suscité de nombreuses craintes au sein des entreprises contactées et nous a amenés à éliminer toute approche de type observation directe ou participante.

Les données retenues à la suite de ce premier traitement ont alors été comparées d'un cas à l'autre afin de dégager des régularités dans le processus. Ces régularités devaient être appliquées aux deux cas afin d'affiner notre connaissance du processus d'intelligence économique. L'objectif étant de dégager des explications qui soient justifiables sur le plan théorique et qui décrivent le plus fidèlement possible le sujet tel qu'il a été appréhendé par l'étude empirique.

4- Analyse et interprétation des résultats

Dans ce qui suit, nous présenterons les aspects d'intelligence économique les plus intéressants qui ont été observés dans les entreprises étudiées. Ces observations comprennent l'organisation de l'intelligence économique telle qu'elle s'est révélée dans les cas étudiés dans une perspective d'aide à la décision.

Aussi, nous allons mettre en exergue le noyau dur de notre thèse. Ainsi, nous allons exposer un dépouillement des questions relatives à l'existence d'une pratique de l'intelligence économique auprès des deux entreprises enquêtées :

4-1 Pour le groupe Saidal

Saidal emploi autour de 3190 employés selon le rapport de gestion 2017 et elle dénombre trois domaines d'activités principales :

- un comité gamme qui statue sur l'évolution et le développement du produit ;

³³ La performance peut être mesurée à l'aide de la rentabilité de l'entreprise (rendement des ventes), sa croissance et part de marché

- activité de production et commercialisation des produits pharmaceutiques à usage humain.
- la distribution qui est répartie sur trois centres de distribution localisés au centre , à l'est et à l'ouest du pays.

La gamme des produits de Sidal aujourd'hui a atteint 160 produits commercialisés, répartis sur 19 classes thérapeutiques constituées principalement de neuf (09) formes pharmaceutiques à savoir : comprimés, gélules, poudre en sachet, ampoules buvables, solutions buvables, crèmes, pommades, gel dermique, injectables (solution, poudre).

Année	2014	2015	2016	2017	2018
Nb de produits	163	162	161	155	134

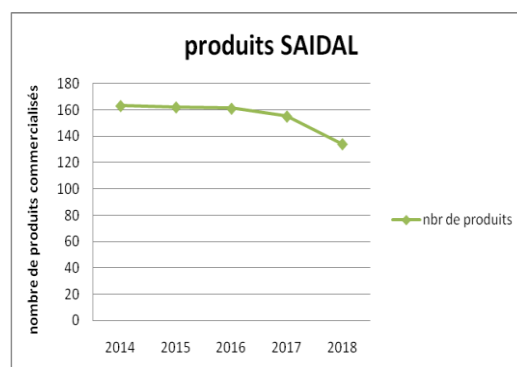


Tableau n°14 Le nombre de produits commercialisés Sidal (2014-2018)

Source : réalisé à partir des données de l'étude de cas

Il ressort des chiffres du tableau n°12 que le nombre des produits commercialisés par Sidal a connu une légère régression passant de 163 produits commercialisés en 2014 à 134 produits commercialisés en 2018. Selon le rapport de gestion 2017 de l'entreprise, 82.62% des ventes sont réalisées par les formes : comprimé, injectable, sirop, pommade&crème dermique, gélule et soluté massif pour un montant de 8357023 Milliers de DA.

Le secteur de l'industrie pharmaceutique algérien a vécu un tournant important grâce aux nouveaux dispositifs mis en œuvre par les pouvoirs publics. Cette restructuration devait aboutir à l'amélioration de la performance de ce groupe. Nonobstant des retombées globalement positives sur l'activité du groupe en parvenant à se hisser au troisième rang(en 2009) après les laboratoires Sanofi et Hikma opérant en Algérie,³⁴il n'en demeure pas moins que le groupe Sidal a connu à partir de 2011 une régression par rapport à ses concurrents.

Dans la sphère des industriels du secteur pharmaceutique, trois opérateurs sortent du lot et constituent les leaders du marché pharmaceutique algérien.

³⁴ Rapport sectoriel n° 1 sur l'industrie pharmaceutique, état des lieux et perspectives dans le monde et en Algérie, document de travail n° 21, DGIEEP, 2011

Pour l'année 2017, nous retrouvons au premier rang, SANOFI avec 50.83 milliard de dinars de chiffre d'affaire, talonné par El kendi avec 28.27 milliard de DA et au 3^{ème} rang vient Novo Nordisk (26.54 milliard de DA). Saidal est désormais classé 9^{ème} en perdant deux places par rapport à 2016 et 2015³⁵ comme l'illustre le tableau n°15.

Tableau n° 15 : Classement des 12 premiers laboratoires pharmaceutiques en Algérie en termes de dinars pour l'année 2017

<i>Classement</i>	<i>Laboratoire</i>	<i>Chiffre d'affaire (En DA)</i>	<i>Part de marché</i>
1	SANOFI	50 837 461 869	13.17
2	EL KENDI	28 274 447 935	7.32
3	NOVO NORDISK	26 541 784 301	6.87
4	HIKMA PHARMA	18 590 346 355	4.81
5	GLAXOSMITHKLINE	16 444 045 913	4.26
6	PFIZER	12 432 354 621	3.22
7	MERINAL	11 596 429 572	3.00
8	PHARMALLIANCE	9 450 823 281	2.45
9	SAIDAL	9 412 030 034	2.44
10	BEKER	8 810 375 005	2.28
11	ASTRAZENECA	8 112 280 514	2.10
12	BIOPHARM	7 536 774 062	1.95

Source : document interne à Saidal

Le Groupe Saidal a réalisé au titre de l'exercice 2017, un chiffre d'affaire de 9 412 030 034 de DA soit un taux d'atteinte de 98,62% de l'objectif assigné et une production de 105 337 000 d'UV soit une réalisation de 92,50%³⁶.

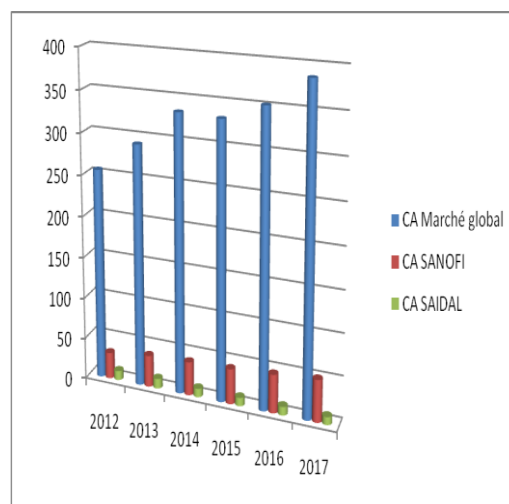
Tableau n°16 : Evolution comparée du chiffre d'affaire de Saidal (2012-2017)

Année	2012	2013	2014	2015	2016	2017
CA Marché global	255,32	291,3	333,8	331,67	351,62	386,15
CA SANOFI	31,8	38,3	40,58	42,42	46,28	50,83
CA SAIDAL	11,18	11,88	10,33	10,09	10,23	9,41
Part de marché	4.38%	4.08%	3.12%	3.04%	2.91%	2.44%

Source : réalisé à partir des données de l'étude de cas

³⁵ Selon les chiffres des rapports de gestion de Saidal et les données

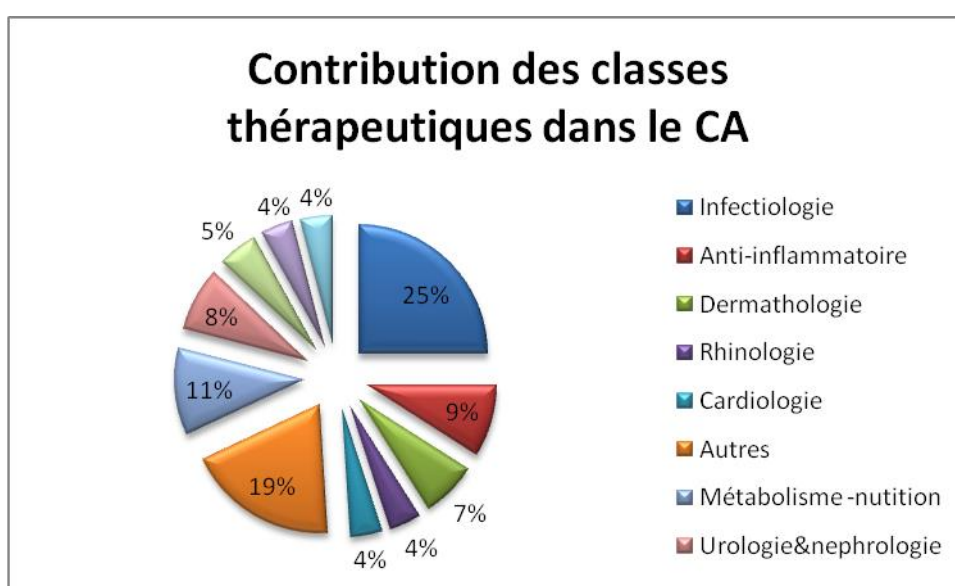
³⁶ Rapport de gestion 2017



Pour Sidal et selon le tableau comparatif de son chiffre d'affaire avec son concurrent leader Sanofi, sa stratégie commerciale semble limitée en termes d'efficacité. Ce constat plaide en faveur de l'importante détérioration de son chiffre d'affaire et de ses parts de marché. Si la part de marché de Sidal représentait 4.38% du marché national en 2012, elle reculait pour ne représenter que 2.44% en 2017. Soit une diminution importante de 1.94%.

Force est de constater que la contribution des classes thérapeutiques dans le chiffre d'affaire diffère d'une classe à une autre. Cependant dix classes thérapeutiques sur dix neuf ont généré 81.34% du chiffre d'affaires. Comme l'illustre la figure suivante.

Figure n°28 : Contribution des classes thérapeutiques dans le chiffre d'affaires de l'année 2017



Source : adaptation par nos soins selon le rapport de gestion de 2017

La figure fait ressortir que la classe infectiologie est en tête avec 2542279 MDA, soit 25% du chiffre d'affaire, réalisant ainsi 90% de son objectif et une évolution de 7% par rapport à 2016.

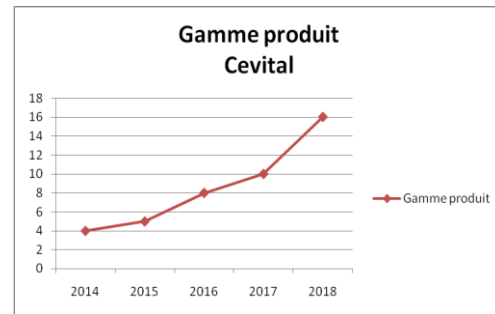
4-2 Pour le groupe Cevital Agro

De son côté, Cevital agro industrie et grâce à son savoir faire considérable offre aux consommateurs algériens et aussi étrangers des produits de bonne qualité. Il est à noter que Cevital a opté pour une stratégie de diversification des gammes de produits alimentaires depuis sa création en 1998. Par conséquent, elle a multiplié ses domaines d'activités en passant de la fabrication du sucre, de corps gras et huile aux boissons et eaux minérales, conserverie des sauces et condiments...tout en élargissant les familles des produits cités comme l'illustre le tableau suivant.

Tableau n°17 Le nombre de gammes de produits

Cevital Agro

Année	2014	2015	2016	2017	2018
Nb de gamme produits	4	5	8	10	16

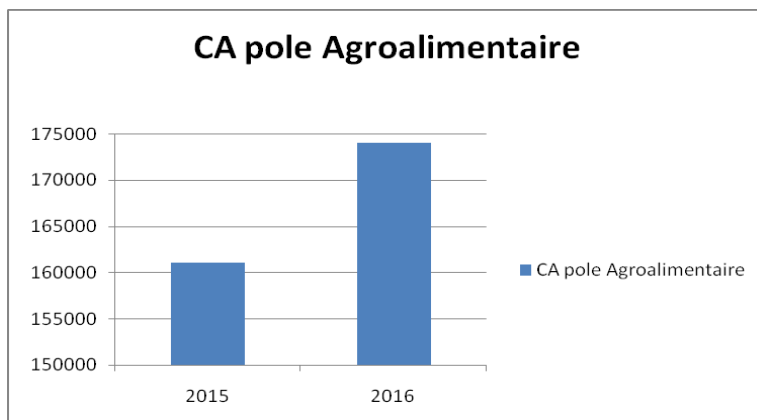


Source : réalisé à partir des données de l'étude de cas

Il ressort des chiffres du tableau n°15 que le nombre de gamme des produits commercialisés par Cevital a connu une évolution remarquable passant de 04 gammes de produits commercialisées en 2014 à 16 gammes de produits commercialisées en 2018. Ceci est justifié par son recours à la stratégie de diversification puisqu'elle détient un portefeuille relativement diversifié de produits agroalimentaires ce qui lui procure une part dominante du marché sur plusieurs produits de base à l'exemple des huiles, margarine et le sucre.³⁷

La plus grande partie de l'industrie de Cevital est concentrée dans le secteur agroalimentaire cœur de métier du groupe (raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales, distribution de produits alimentaires). Le groupe industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire comme l'illustre la figure suivante.

Figure n° 29 : Chiffre d'affaire en millions de DA de Cevital Agro



Source : conception personnelle

³⁷ En 2014 l'industrie sucrière est dominée par Cevital qui contrôle à lui seul 80% du marché du sucre devant le groupe Berrahal et la Sorasucro (Agroligne n° 97, décembre 2015)

Cevital (pole agroalimentaire) a réalisé un chiffre d'affaire de près de 174 milliard de DA en 2016, soit une croissance de 8%, puisqu'il a enregistré un chiffre d'affaire de 161 milliard de DA en 2015.

4-3-L'analyse de l'environnement de Cevital et de Sidal

Suite à l'explosion des TIC et à l'expansion de l'intensité concurrentielle, il apparait aujourd'hui inconcevable pour nos entreprises d'affronter la concurrence sans surveiller l'environnement et les mouvements concurrentiels inhérents, et cela ne peut se faire sans une analyse bien précise des menaces et des opportunités émanant de l'environnement de l'entreprise.

Les dirigeants et responsables des entreprises de notre cas empirique, reconnaissent qu'ils agissent dans un environnement complexe et turbulent résultant des effets fluctuants de l'ouverture économique algérienne à l'économie mondiale et du développement des TIC ; mais néanmoins ils arrivent à s'adapter et à concevoir leur stratégie en analysant leur marché actuel à travers une analyse des forces majeures inhérentes à leur environnement en empruntant le modèle des cinq forces concurrentielles.³⁸

Pour les deux cas d'entreprises, l'activité d'intelligence économique varie en fonction de l'évolution de l'environnement perçu.

Nous pouvons résumer l'analyse de l'environnement de notre étude empirique à travers le tableau n° 18 suivant.

³⁸ Les rivalités entre concurrents présents sur le marché, le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, la menace des produits de substitution, les entrants potentiels. Ainsi que le rôle de l'ETAT qui est la sixième variante du modèle de porter ajouté aux 5 forces décrites auparavant

Tableau n° 18 : Analyse de l'environnement des cas étudiés

Force de la concurrence	Caractéristique/Saidal	Caractéristique /Cevital
Portefeuille des clients	-PCH -Grossistes (clients conventionnés et non conventionnés) -Prescripteurs(médecins, pharmaciens, délégués médicaux)	-B to B -B to C -RHF
Intensité concurrentielle	-Sanofi ; -HIKMA ; -El kendi...	-Belle -Afia -Safia
Menace des entrants potentiels	-Liste des enregistrements au niveau du Ministère de la santé publique - mise à jour mensuelle à IQVIA	-Belle pour le sucre -SFM pour la boisson
Fournisseurs stratégiques	-	-Diversification des fournisseurs
Pouvoir de l'Etat	-Partenaire stratégique	-menace de la réglementation

Source : réalisé à partir des données de l'étude de cas

Selon ce tableau, nous avons pu relever que les deux entreprises font une analyse de leur environnement, en essayant de détecter l'ensemble des forces concurrentielles en se focalisant sur celles qui constituent une réelle menace. Chaque entreprise essaye de contrecarrer celle-ci à travers une série d'éléments qui constituent autant de FCS³⁹ notamment, lorsque cette force est prépondérante. A titre d'exemple, des lors qu'il s'agit de surveiller les principaux concurrents, les deux entreprises Saidal et Cevital connaissent relativement bien leur concurrents. Pour Saidal, leur source d'information principale est IMS Health⁴⁰. Selon cette dernière, qui établit une grille de classement par année en terme de chiffre d'affaire des dix premiers laboratoires pharmaceutiques concurrents (voire annexe), Saidal a connu une régression de 2012 à 2017 en passant de la 6eme place en 2012 à la 7ème en 2016 puis en 2017 elle est classée 9ème face au leader français Sanofi.

⁴⁰ IMS Health : entreprise américaine proposant des études et du conseil pour les industries du médicament et les acteurs de la santé.

Quant à Cevital, elle décroche la première place dans l'activité de l'industrie agroalimentaire en évoluant sans cesse face à ses concurrents directs Afia (la marque phare de Sovala) et Safia.⁴¹

Selon les entretiens avec les dirigeants de Saidal, étant donnée le caractère public de l'entreprise, un plan de développement a été dicté par l'Etat, consistant en une mise à niveau des anciennes unités et une création d'une nouvelle unité à Zemirli, en élargissant les capacités de production et celles des gammes des produits.

Le groupe Saidal a poursuivi l'exécution de son plan de développement qui devra lui permettre de reconquérir des parts de marchés.⁴²

Par ailleurs, le guide d'entretien que nous avons mené avec Cevital a révélé que l'entreprise a une vision temporelle de l'élaboration de sa stratégie à savoir 10 ans et plus et une déclinaison des business plan sur 3- 5ans.

Dans le cadre de leur veille concurrentielle et technologique, il est à signaler que les deux entreprises disposant des structures de recherche et développement ont déclaré qu'ils effectuent une veille technologique. Cevital a répondu qu'elle prenait connaissance de ses concurrents par sa force de vente, par la presse spécialisée et générale et aussi via les différents salons auquel elle participe.

De leur côté les responsables avec les quels nous nous sommes entretenu au niveau de Saidal, en l'occurrence, le responsable du centre de recherche et développement (CRD) a répondu qu'ils exerçaient essentiellement la pratique de la veille brevet⁴³ et technologique et d'autre types de veille. La collecte de l'information se fait généralement par les traqueurs d'informations (constitués d'analystes, des prescripteurs essentiellement les délégués médicaux⁴⁴), par recours à des bases de données gratuites à l'instar de SNDL et de base de donnée payantes à l'exemple de l'INAPI et IMS health.

Toutefois en ce qui concerne la veille technologique, les brevets constituent des mines d'informations, néanmoins la classification des brevets reste relativement méconnu et demande une bonne maîtrise des codes de classification afin de pouvoir gagner en efficacité et en termes de collecte et de surveillance. Selon notre interlocuteur, la cellule de veille effectuée et diffuse régulièrement les textes de brevets intégrales aux structures de développement et

⁴¹ Safia est la division food du groupe Cogral spa, elle été rachetée par le groupe en 2006 (suite à la privatisation des entreprises nationales), elle est présente sur le marché algérien comme l'un des principaux acteurs de raffinage et de conditionnement des huiles alimentaires.

⁴² Rapport de gestion du conseil d'administration du groupe Saidal- Exercice 2017, p19

⁴³ Le brevet est un document technique car il apporte une nouvelle solution à un problème technique

⁴⁴ Saidal organise des journées médicales à travers des symposiums, des journées thématiques, des FMC, Focus, EPU et enfin des formations vendeurs d'officine

ceux-ci en rapport avec les produits issus de la gamme par le biais des services de l'INAPI⁴⁵ avec lequel elle collabore et les bases de données gratuites sur internet.

Il est à noter que les dirigeants des deux entreprises observées accordaient plus d'importance aux innovations technologiques. L'explication qui se dégage des entrevues est que les dirigeants ont l'impression de bien maîtriser leurs technologies et que ces dernières évoluent de manière incrémentale.

Pour les dirigeants des deux entreprises, les types de veilles se complètent les unes les autres et ne peuvent-être séparées. Par exemple, la veille commerciale peut recueillir des informations qui seront intéressantes pour la veille technologique. La veille technologique, peut à son tour fournir des informations qui seront utiles pour la veille sociétale, réglementaire, etc.

L'intensité de l'activité de veille varie en fonction des changements de l'environnement global (économique, concurrentiel, technologique, réglementaire, etc.). Ainsi, selon une situation donnée, un aspect de veille est privilégié pour agir/réagir face à la situation.

4-4-Niveau de développement des pratiques d'intelligence économique

L'objectif de cet axe dans le guide d'entretien consiste à étudier l'état de la connaissance des pratiques d'intelligence économique et les moyens mis en place par les deux entreprises étudiées.

Contrairement aux travaux précédents (koudri, M.Bouroubi, 2012) menées respectivement sur les PME algériennes et les entreprises publiques, le concept d'intelligence économique n'est pas aussi méconnu et étranger qu'ils l'avançaient ; les entreprises Saidal et Cevital déclarent quant à elles connaître le concept d'intelligence économique.

Pour mener à bien l'activité d'intelligence économique, comme nous l'avons déjà souligné dans le cadre théorique, l'entreprise doit mobiliser différents moyens. Ces derniers sont de types organisationnels, humains, techniques et financiers.

En ce qui concerne les moyens organisationnels, nous nous sommes interrogés sur la formalisation des activités de veille et sur l'existence d'une structure chargée de celle-ci au sein de l'entreprise. Selon les répondants, la collecte d'information à caractère stratégique transite la plupart du temps par l'intermédiaire de réseaux informels et de contacts personnels

⁴⁵ Une convention d'appui à la technologie et l'innovation a été signée entre l'INAPI et le CRD de SAIDAL en 2012

peu formalisés. D'autre part, les entreprises interrogées sont en effet peu outillées pour la prise en charge d'une démarche de veille stratégique plus formalisée.

Nous avons constaté également que la dimension de la culture d'entreprise joue un rôle important dans la formalisation de l'activité de veille. En effet, la plus-part des ces entreprises sont caractérisées par l'existence d'une culture conviviale, où on retrouve le développement d'un fonctionnement informel.

Quant à l'existence de pratiques liées à la surveillance de l'environnement, notre étude empirique a dévoilé que la surveillance de l'environnement se faisait au quotidien.

Pour s'informer, Saidal fait appel à des acteurs institutionnels, aux clients, voir les fournisseurs sans oublier le coté informel.

Cevital , en plus de ces mêmes sources, sous traite à plusieurs cabinets externes tel que B.M.G.I International⁴⁶ en Algérie. Elle a même externalisé des études de benchmarking. Les deux entreprises enquêtées disposent d'une cellule de veille rattachée au service marketing et qui est formalisée.

En ce qui concerne les moyens humains déployés, deux points seront abordés: L'existence des traqueurs du terrain et les actions de formation.

La revue de la littérature sur les dispositifs d'intelligence économique reconnaît l'importance de la formation. Dans ce sens, Cevital a entrepris plusieurs formations en veille; pour l'année 2016, un plan de formation était établi dans le cadre de la veille marketing. Il s'agissait d'une formation en veille stratégique et concurrentielle. Son but consistait en la bonne compréhension de la veille concurrentielle et stratégique, de ses enjeux et de sa place dans la politique de l'entreprise. Elle visait également l'acquisition des connaissances, des méthodes et des ressources pour pratiquer la veille concurrentielle.

Pour ce qui est de Saidal, cette dernière a toujours consacré un volet relativement important pour la formation de ses employés à l'exemple de la préparation de formation de Master en intelligence économique à l'ISGP et des formations de 6 mois en veille stratégique opérationnelle à l'INPED relance en 2017. L'objectif étant de tracer une feuille de route et un plan d'action structuré d'une cellule de veille stratégique et ce dans le cadre du projet du Ministère de l'industrie.

⁴⁶ Société spécialisée dans la veille d'information, offre aux entreprises un outil indispensable (système d'aide à la décision) à développer leur capacités de prévoir les marchés, cerner les potentiels, identifier les innovations technologiques, anticiper les modifications et les comportements des acteurs économiques...

Par ailleurs, il a été noté que le CRD assure le rôle d'interface entre SAIDAL, les universités et la recherche en établissant des conventions cadres avec les universités ; telles que celles conclues avec l'université de Bab Ezzouar, de Blida et la DGRSDT.

Par conséquent, nous avons remarqué que l'intelligence économique est réduite à une activité de veille, en l'occurrence les entreprises ne s'intéressent qu'aux relations avec les fournisseurs, les clients, les concurrents ou autres intervenants du secteur.

Nos études de cas mettent par ailleurs en évidence le rôle clef de réseaux d'acteurs, tant externes qu'internes qui, réunissant régulièrement des experts de diverses spécialités, constituent un élément déterminant de la capacité de l'entreprise à mettre au point des produits ou des procédés nouveaux.

En effet, les entreprises étudiées sont membres de plusieurs associations/institutions et participent à des grappes de développement reliées à leur industrie. De plus, elles font partie de plusieurs alliances stratégiques. Cette forme de collaboration est d'ailleurs extrêmement importante pour leurs activités puisqu'elle leur donne accès à de nouvelles technologies, de nouveaux marchés, et contribuent ainsi à accélérer le développement de technologie et procédés d'innovation. A titre d'exemple, Saidal s'est liée de manière exclusive (un partenariat) avec l'entreprise danoise Novo Nordisk, leader mondial du traitement contre le diabète, pour diversifier ses produits. Cette alliance est fort avantageuse pour Saidal; puisqu'elle aura accès à une nouvelle technologie celle de la production de l'insuline pour les diabétiques. De son côté, Julphar, premier groupe pharmaceutique Emirati et leader dans la région du Moyen-Orient et Afrique du Nord, qui dispose d'un portefeuille diversifié de médicament génériques couvrant les classes thérapeutiques en endocrinologie, en anti-infectieux, en cardiologie, en gastro-entérologie, en néphrologie, en dermatologie, en pneumologie et en gynécologie, a conclu un partenariat avec la société Iberal (Filiale de Saidal) dont l'objectif est la production de médicaments injectables et des produits hospitaliers.

Il en résulte que, les alliances contribuent à la survie et à la croissance des entreprises observées et, de surcroît, constituent une excellente source d'informations de diverses natures.

En rétrospective, les deux entreprises étudiées ont des activités de veille intenses. Il semble que ce soit une condition nécessaire à leur développement, sans que toutefois cela ne se fasse d'une manière formalisée. L'étude des cas observés a mis en évidence l'importance des TIC. En effet, les deux entreprises possèdent une forte réactivité. L'information recueillie est très rapidement transmise, voire instantanément dans la plupart des cas. Cette transmission

« temps-réel » se fait de manière « directe », « fidèle » et « rapide » du capteur initial jusqu'au dirigeant. Il n'y a pas de personne intermédiaire impliquée dans le processus de transmission. Ce qui s'explique par une grande flexibilité organisationnelle et une bonne communication interne.

A noter, avant qu'elle ne soit transmise, l'information recueillie subit un filtrage de premier niveau. Selon sa spécificité, elle subit un premier examen de vérification et d'évaluation de la part du capteur. Ensuite, selon son degré d'urgence et/ou pertinence, le dirigeant (avec ses collaborateurs) agit/réagit.

Pour Cevital, l'information recueillie circule librement au sein de l'entreprise et se transmet rapidement et fidèlement au dirigeant. Cette information est largement partagée entre les membres de l'entreprise, tant entre collègues qu'entre dirigeants. Seulement pour Saidal, il a été relevé quelques problèmes ; notamment en ce qui concerne les changements opérés au top management qui constitue selon nos interlocuteurs un grand handicap. D'ailleurs le dirigeant a relevé ce problème et a mentionné que des mesures avaient été prises pour y remédier.

Les dirigeants étant conscients de l'importance de l'information en temps réel et de la communication dans l'efficacité d'un processus de veille facilitent la collaboration et la coordination entre les membres. Ainsi, plus l'entreprise devient mieux informée sur son environnement, plus il sera plus probable d'en recevoir le feedback et réagir au bon moment, voire relier les informations aux actions/décisions.

Chaque membre, y compris le dirigeant, doit veiller et collecter les informations qui peuvent être utiles à son entreprise, chacun à travers son domaine de compétence. De ce fait, dans les entreprises observées, il n'y a pas de responsable d'intelligence économique, ni une cellule structurée et formalisée de veille stratégique comme le suppose la littérature.

En fait, les dirigeants refusent de désigner un responsable chargé de cette fonction car d'une part, ils n'ont pas les financements nécessaires pour le faire, d'autre part, cette désignation selon eux tue la synergie entre les différents services de l'entreprise et fait disparaître le partage d'information. Désigner un responsable d'intelligence économique crée des cloisons, des distances et des problèmes de circulation d'information et de communication.

Par ailleurs, pour notre étude de cas, il n'y a pas de modèle formulé dédiée à l'intelligence économique, mais les dirigeants et leurs membres ont des objectifs de surveillance et de collecte d'information. Leur méthodologie réside plutôt dans la manière de

s'organiser pour recueillir les informations et collaborer/coopérer entre les différents membres pour pouvoir exploiter l'information au bon moment. La recherche d'information relève d'un processus continu dans le temps. Ce dernier se propulse dans un horizon temporel à court, moyen et long terme. L'objectif est d'avoir l'information nécessaire au moment opportun.

Dans les deux entreprises étudiées, l'horizon temporel des activités d'intelligence économique relève du long terme et est concentré sur la recherche d'occasions d'affaires.

Dans le cas de Saidal, ses actions sont plutôt réactives qu'anticipatives. En fait, Saidal fait souvent face à des problèmes d'ordre technique/technologique les obligeant à concentrer leurs efforts de prospection sur le court terme afin de trouver rapidement des solutions. Quant à l'autre entreprise étudiée Cevital, elle fait de l'anticipation. Leur activité de veille est plutôt prospective, la motivation dominante étant de déceler les occasions d'affaires en avant-première de manière à les exploiter et être ainsi des précurseurs. En effet, les informations recueillies peuvent être utiles à court, moyen ou long terme. Le dirigeant procède à leur classement selon un ordre de priorité ou d'urgence des situations. Mais l'urgence ne doit pas faire oublier la vision long terme. Un cadre dirigeant de Cevital Agro a insisté sur l'importance de ce classement, qui peut s'avérer très utile et pertinent : « ...certaines informations ne sont pas utiles à court terme mais le seront à long terme ». Soulignons que l'activité d'intelligence économique s'inscrit dans le temps. Plus le dirigeant est informé, plus il réagit vite et efficacement et plus il réduit le risque et l'incertitude.

D'autre part, l'intelligence économique constitue un élément déterminant de la capacité de l'entreprise à mettre en place des connaissances utiles à la prise de décision. La constitution de telles connaissances apparaît dans nos études de cas. Elle se concrétise d'abord par l'existence de dispositifs de recherche et de stockage des connaissances issues de la recherche et développement et des connaissances largement issues des membres de l'entreprise. Elle apparaît également à travers l'importance des liens avec la prise de décision stratégique. Les dirigeants, à ce propos, ont souligné que « ...la capitalisation des connaissances organisationnelles dépend certes de la R&D, mais aussi de l'entretien d'un capital humain capable d'intégrer, d'absorber des connaissances externes ». Pour y parvenir, l'entreprise doit certes se doter d'un personnel qualifié (compétences du personnel).

Il en résulte que l'activité d'intelligence économique permet d'optimiser la capacité potentielle d'accéder à des informations et par suite à des actions sans répéter ou répliquer les erreurs d'avant. Les activités d'intelligence économique permettent alors de mettre en valeur l'action (la prise de décision) et d'enrichir le patrimoine des connaissances à travers une

vision orientée vers le futur et l'expérience du présent. Elles permettent ainsi d'intégrer le temps dans l'action dans une perspective d'anticipation, c'est-à-dire, de capter des informations plus spécifiques pour une possibilité d'action plus rapide.

Section 3 : Implications managériales et perspectives de la recherche

L'intelligence économique est une notion récente dont l'objectif est à la fois d'expliquer la réaction des organisations face à l'émergence de la société de l'information, mais également leur offrir des outils permettant de tirer profit des transformations de l'environnement. L'objet de cette réflexion a été d'étudier le développement de l'intelligence économique et de présenter les perspectives de cette nouvelle approche et de ses retombées managériales sur les entreprises algériennes.

1- Les résultats empiriques pour le groupe Cevital Agro

Depuis près de deux décennies, les entreprises privées, notamment dans le cadre des industries agroalimentaires, connaissent un essor considérable. « L'agroalimentaire est le secteur dans lequel se créent le plus d'entreprises privées (10% par an), dont le nombre a dépassé les 7000 avec l'apparition de groupes déjà importants. ⁴⁷Tiré par une présence importante d'entreprises étrangères, le secteur agroalimentaire privé connaît une évolution remarquable. A elle seule, la branche des boissons gazeuses absorbe 31% du total des emplois de la filière estimée à plus de 135000 personnes, la branche des eaux embouteillées emplois à hauteur de 29%, les vins représentent 18% et les bières 14% (étude de l'APAB)⁴⁸

Dans la perspective de mieux apprécier la démarche d'intelligence économique dans les entreprises algériennes de l'agroalimentaire, nous avons choisi d'analyser le contexte et les perspectives d'une démarche d'intelligence économique dont Cevital est l'exemple type de l'entreprise moderne en phase avec les nouvelles technologies.

Cevital se distingue ces dernières années par une présence active sur le marché de l'agroalimentaire, tant sur le plan qualitatif que sur le plan quantitatif, à travers une croissance importante de ses ventes d'une part, et par une série de lancements et d'investissements dans de nouveaux produits d'autre part.

⁴⁷ Djazagro 2006, site internet, [http:// WWW.djazagro.dz](http://WWW.djazagro.dz)

⁴⁸ « Il s'agit d'une association qui a été créée en 2003 et qui regroupe plusieurs acteurs du secteur des boissons, incluant les branches aux minérales, jus de fruit, boisson gazeuse, bière et vin. Son objectif principal est de défendre les intérêts matériels et moraux de ses membres, mais également d'instaurer une sorte de veille pour mieux organiser le marché »

Notre démarche d'analyse de l'intelligence économique concernant Cevital s'appuie sur deux types de collecte de données : celles relatives au secteur auprès des institutions et organismes de l'Etat (Ministère de l'industrie, ONS) et celles relatives à l'entreprise à travers des entretiens qualitatifs réalisés auprès de ses cadres dirigeants.

L'analyse du cas d'une démarche d'intelligence économique d'une entreprise privée pourrait nous renseigner sur le développement des démarches managériales et les enjeux du secteur agroalimentaire en Algérie d'une part et de vérifier les approches théoriques que nous avons retenues et présentées dans la partie théorique à l'instar de l'approche par les ressources d'autre part.

Notre étude de cas a été menée auprès des dirigeants du groupe Cevital au niveau du pôle industrie Food. Son principal objectif, concrétisé par des entretiens qualitatifs d'une durée moyenne d'une heure et demie et menés auprès des cadres dirigeants de l'entreprise a été de déterminer la vision des managers de l'entreprise sur la démarche d'intelligence économique, et de voir quelles seraient les implications d'une telle démarche sur le développement et la pérennité de l'entreprise.

Sur le plan méthodologique, les entretiens menés nous ont permis de cerner les concepts clés et de vérifier à l'occasion certaines données recueillies auprès des sources secondaires.

L'étude de cas compte deux types de questions : les questions fermées et les questions ouvertes. Une question fermée signifie qu'il ya un nombre fixe de réponses prédéterminées et une question ouverte signifie que toutes les réponses sont permises.

Après l'analyse du contenu des réponses, nous avons constaté que le portefeuille des clients du pôle industrie food de Cevital était important et diversifié (B to B, B to C et RHF) et nous a permis de cerner ses principaux concurrents pour les différents segments d'activité. Cevital évolue dans un environnement concurrentiel dynamique et exigeant, caractérisé par l'existence de plusieurs marques disponibles au niveau de la plupart des lieux de vente. Les concurrents luttent au sein du secteur pour accroître ou maintenir leur position, il existe cependant entre les entreprises des rapports de force plus au moins intenses. Sur les différents DAS de Cevital Agro à savoir (le sucre, l'huile...), la concurrence est devenue très dynamique et elle dépend :

- De la croissance de l'activité ;
- Du nombre de concurrents par rapport à la taille du marché ;
- De la taille du leader ;

- De la différenciation des produits et/ou des produits de substitution proposés par les concurrents, ce qui intensifie la concurrence par les prix ainsi que la concurrence par la notoriété.

Actuellement les principaux concurrents de Cevital sont entre autres le partenariat algéro-français entre la Belle et Cristal. Notons cependant que dans le domaine du sucre, l'entreprise est leader sur le marché algérien, les autres entreprises qui sont dans le même domaine d'activité sont loin d'avoir la même part de marché que Cevital.

De nouveaux entrants potentiels se sont projetés dans une spirale de suivisme – mimétisme ce qui a mis Cevital dans une dynamique de créativité et de différenciation continue.

Les fournisseurs par contre n'ont pas été divulgués pour des raisons de confidentialité. A plus long terme, il apparaît clair que la menace des nouveaux entrants notamment les grandes firmes multinationales et les entreprises locales de reconversion constitueraient des éléments à prendre en considération en termes de consolidation de la position compétitive de Cevital.

L'entretien que nous avons mené avec les dirigeants de l'entreprise ainsi que l'exploitation des documents internes de Cevital ont complété l'analyse de l'environnement externe. A ce niveau, nous appliquons à l'entreprise le modèle le plus élaboré et le plus utilisé en stratégie, les 5 forces + 1 concurrentielles de Porter

Le modèle de Porter a pour principal objet d'apprécier l'attrait du secteur, en analysant l'intensité concurrentielle qui s'exerce sur le domaine d'activité concerné. Pour le cas de Cevital, la force qui semble relativement la plus importante est l'Etat.

L'analyse de l'environnement externe (du pôle industrie food) nous a permis de voir que Cevital évolue dans un secteur qui recèle des opportunités réelles et intéressantes, mais il est également porteur de menaces. Le diagnostic des différentes fonctions, pour leurs parts, nous a permis de répertorier les forces et les faiblesses de Cevital que nous récapitulons dans le tableau suivant :

Tableau n° 19 : L'analyse SWOT de CEVITAL Agro

<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> -Maîtrise des procédés de fabrication - capacité de production permettant une plus grande couverture du marché - capacités d'exportation - notoriété et image de marque - le nombre de produits en évolution - ressources financières permettant de nouvelles acquisitions 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> -manque d'un système de veille formalisé - l'esprit d'analyse de la concurrence reste peu dynamique
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> -développement de produits à valeur ajoutée -amélioration de la qualité des produits Diversification des produits -augmentation de la demande de consommation industrielles et des ménages 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> -faibles barrières à l'entrée et possibilités d'apparition de concurrents sur le marché national -capacités des concurrents à lancer des produits innovants

Source : conception de l'auteur

L'analyse SWOT dresse l'ensemble des éléments que toute analyse stratégique doit faire ressortir pour apprécier le positionnement concurrentiel d'une entreprise et évaluer la pertinence de ses choix stratégiques. Selon Meier (2005), les facteurs de succès peuvent être définis comme des éléments stratégiques spécifiques qu'une entreprise doit maîtriser pour être compétitive dans une activité donnée. Naturellement, ces facteurs ne sont pas constants et évoluent en fonction des caractéristiques de l'environnement et du cycle de vie des industries (apparition de nouveaux entrants, innovations technologiques majeures, modifications de la réglementation, etc).⁴⁹

La réalisation des diagnostics de l'entreprise nous a permis de mieux cerner les forces et les faiblesses de Cevital. Les résultats de l'application à l'entreprise de la méthode d'analyse, répertoriée sous l'appellation d'analyse SWOT, nous aident à indiquer son positionnement concurrentiel, pour qu'elle puisse ensuite fournir une meilleure offre de produits.

Depuis sa création à nos jours, Cevital jouit d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle nationale et internationale considérable :

⁴⁹ Ouassila Lamani et Foued Cheriet, analyse concurrentielle et positionnement d'une PME dans le secteur de la boisson en Algérie cas de NCA, les cahiers du CREAD, n° 96/2011, p130

-pour l'huile, l'entreprise Cevital détient une part de marché entre 65% et 75% ⁵⁰

-Pour le sucre, elle détient entre 75% et 85% de parts de marché.

-pour la margarine, elle a une part minimale à cause de la concurrence nationale et internationale accrue.

L'analyse concurrentielle de Porter nous a permis également d'étudier les rapports entre l'entreprise et son environnement (clients, fournisseurs, concurrents). Il apparaît clairement que Cevital est leader dans plusieurs activités ; son défi est de garder cette position sur une longue période et de sauvegarder sa notoriété. Pour se faire, l'entreprise pourrait recourir à plusieurs choix stratégiques en tenant compte d'une part de son engagement accru dans une démarche d'innovation en diversifiant d'avantage ses produits alimentaires et d'autre part, elle doit engager auprès des pouvoirs publics des discussions sur des partenariats public/ privé.

La présente étude de cas avait pour objet d'analyser l'environnement concurrentiel de l'entreprise Cevital et d'essayer de comprendre la nécessité de mise en place d'une démarche d'intelligence économique à travers un diagnostic aussi complet que possible de cette entreprise.

Compte tenu des informations disponibles et d'après les réponses recueillies lors de nos entretiens avec les dirigeants de l'entreprise, il ressort que cette dernière, bien qu'évoluant dans un environnement turbulent et complexe, a su faire des choix stratégiques les plus pertinents en focalisant son activité sur des produits alimentaires de première nécessité où il n'y a pas d'offre diversifiée sur le marché.

Au delà des nombreuses forces de Cevital, son diagnostic interne nous a permis de dégager certaines faiblesses.

Ainsi nous pouvons considérer que les principaux facteurs de succès de l'entreprise réside dans la notoriété qu'elle possède ainsi que l'image de marque extrêmement forte, tirée par la qualité de ses produits et le savoir faire qui lui procure un avantage concurrentiel durable par rapports aux autres acteurs du secteur.

L'entreprise a connu de nombreux succès depuis sa création en 1998 qui lui ont permis d'acquérir une position de leader sur le marché du gras et du sucre et d'être considérée parmi les premières entreprises algériennes exportatrices.

⁵⁰ Documents interne de CEVITAL

2- Les résultats empiriques pour le groupe Sidal

L'industrie pharmaceutique porte sur l'activité de recherche, de développement et de commercialisation des médicaments utilisés par les professionnels de la santé. Cette activité part de l'identification de molécules actives, suivie de test, d'études cliniques, de procédures d'approbation pour finir dans les cas favorables dans la production et à la commercialisation. C'est l'une des industries les plus rentables et importantes économiquement au monde. Elle est aussi sujette à des affrontements entre médicaments princeps⁵¹ et génériques⁵²; les laboratoires détenteurs de médicaments princeps élaborent des stratégies pour garder leur part de marché, à contrario, les laboratoires génériques font tout pour pénétrer et conquérir les marchés pharmaceutiques avec des médicaments ayant des prix largement inférieurs à ceux des princeps à l'instar du groupe Sidal, qui développe et fabrique dans ce sens, une gamme de 180 produits qui couvrent 20 classes thérapeutiques comme la cardiologie, la diabétologie, l'infectiologie et la dermatologie sous 18 formes galéniques (sèches, pâteuses, liquides et injectables).⁵³

Le marché pharmaceutique algérien, troisième marché africain, a été estimé à 3.8 Milliard de Dollars fin 2017. L'approvisionnement en médicaments est assuré par 314 opérateurs privés, 150 grossistes-distributeurs et 9000 officines de pharmacie. Pour les prochaines années, les meilleures prévisions estiment le marché national à hauteur de 4.9 Milliard de Dollars sur la base d'un taux de croissance de l'ordre de 8 à 10%. Le gouvernement essaie de maîtriser les dépenses en médicaments notamment à travers la promotion d'une industrie locale.

En 2017, la part de marché de la production locale a été multipliée par cinq durant les cinq dernières années alors que celle des importations par les opérateurs privés a diminué de 14.5% sur la même période. Fin 2017, 151 projets de production étaient en cours de réalisation, avec des niveaux d'avancement divers selon l'UNOP.⁵⁴ Un scénario plus ambitieux vise à couvrir fin 2019 jusqu'à 70% des besoins par la production nationale.⁵⁵ La consommation est stimulée par un système qui offre une large couverture et la gratuité des

⁵¹ Le médicament princeps est le médicament innovant, d'origine ou encore appelé médicament éthique. Ce dernier est protégé pendant plusieurs années par un brevet

⁵² Le médicament générique est conçu à partir de la molécule d'un médicament déjà autorisé (appelé médicament d'origine ou princeps) dont le brevet est désormais tombé dans le domaine public. Il doit avoir la même composition qualitative et quantitative en princeps actifs, la même forme pharmaceutique que le princeps et démontrer qu'il a la même efficacité thérapeutique (même biodisponibilité)

⁵³ Bulletin de veille du secteur public marchand n°1 du 10 février 2013, p3

⁵⁴ Union Nationale des Opérateurs de la Pharmacie <http://www.unop-dz.org/>

⁵⁵ Dans cette optique que s'est inséré le plan de développement (2010-2014)

soins. L'Etat a pris d'importantes mesures pour assoir une industrie pharmaceutique performante capable d'assurer les besoins croissants de la population à travers l'encouragement des investissements et la conclusion de partenariats industriels, basés sur les transferts de savoir faire.

Pour notre étude de cas concernant le groupe pharmaceutique Sidal, nous nous sommes adossés sur deux types de collecte de données : celles issues de notre guide d'entretien réalisé auprès des cadres dirigeants en les consolidant avec les différents rapports de gestion que le groupe publie chaque année sur leur site officiel, mais aussi nous avons fait appel à notre étude institutionnelle précédente effectuée au niveau du Ministère de l'industrie et des mines, qui à notre égard, n'a fait que conforter nos résultats.

Après l'analyse du contenu des réponses de notre guide d'entretien, nous avons pu relever les déterminants de la structure concurrentielle du groupe Sidal selon le modèle de Porter et qui s'articulent autour de trois éléments essentiels. Le pouvoir de négociation des clients constitués d'un ensemble d'acteurs principalement les prescripteurs (médecins, pharmaciens), les distributeurs et les grossistes. Ces derniers constituent une menace potentielle pour le groupe Sidal. La menace des nouveaux entrants sont essentiellement les laboratoires étrangers par le biais des alliances stratégiques mais aussi les nouveaux laboratoires locaux privés identifiés régulièrement à travers soit la liste des enregistrements établie par le Ministère de la santé publique mais éventuellement par les nouvelles commercialisations décelées via la base de donnée IMS health et les rapports d'activité établis par les différents délégués médicaux.

L'Etat qui est considéré comme une force influente du fait du contrôle qu'il exerce sur le secteur du médicament à tous les niveaux (la production, les prix, les autorisations d'importations...), mais il représente également un partenaire stratégique pour l'entreprise publique Sidal puisque le plan de restructuration a été dicté par la tutelle mais également le projet de mise en œuvre d'une cellule de veille stratégique que les institutions publiques en l'occurrence le Ministère de l'industrie et des mines qui a lancé un programme⁵⁶ de sensibilisation sur l'importance de mise en place d'une cellule de veille stratégique pour 12 groupes industriels dont Sidal fait partie.

⁵⁶ Confection d'un cahier des charges pour la formation des cadres sur la veille stratégique et l'intelligence économique et la contractualisation avec l'INPED et l'ISGP pour prendre en charge les employés en formation action et master

L'analyse stratégique de l'environnement de Saidal et compte tenu des réponses aux entretiens que nous avons mené avec les différents responsables et l'analyse des différents rapports des comptes de gestion, nous a permis de ressortir les principales composantes de la matrice SWOT du groupe comme l'illustre le tableau suivant.

Tableau n° 20 : L'analyse SWOT du groupe SAIDAL

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> -Capital expérience -gamme de produit importante -Existence d'une infrastructure de production importante 	<ul style="list-style-type: none"> -Arrêt fréquents des chaînes de production -changement au niveau du top management -politique de promotion timide -Absence d'une cellule de veille stratégique généralisée structurée
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> -Loi d'investissement favorable -Promotion des médicaments génériques par les pouvoirs publics -présence d'outils de collecte et de traitement d'information stratégique de recherche et développement 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence locale en hausse -Départ du personnel formé par Saidal -Pertes de clients (certains clients deviennent des concurrents)

Source : conception personnelle.

Saidal souffre de plusieurs faiblesses, la plus importante est l'instabilité au niveau du top management et l'absence d'une stratégie et d'une vision plus claire. Cette situation s'est répercutée sur la performance du groupe en cédant sa première place sur le marché des médicaments génériques. D'autres part, la faible activité de recherche et développement, du en l'occurrence à l'absence d'une structure de veille stratégique et d'intelligence économique qui restent selon nos interlocuteurs un projet qui tarde à se concrétiser.

Saidal est exposé à plusieurs risques comme la concurrence rude de certains laboratoires, l'absence d'une activité export remarquable...

Cependant, le groupe Saidal doit savoir tirer profit des opportunités offertes par un marché en croissance, notamment par le grand nombre des molécules qui seront bientôt disponibles dans le domaine générique, aussi par les atouts qu'elle détient dans l'expérience et savoir faire de sa ressource humaine qui se traduit à travers l'image de marque que reflète la qualité de ses produits et qui constitue une source d'avantage concurrentiel. Un autre atout vient s'ajouter pour renforcer sa position, celui de l'importance des infrastructures dans lesquelles le groupe a investi tel que le centre de bioéquivalence, opérationnel à partir de

2016 et l'ouverture de nouvelles unités de production (Cherchell- Zemerli- Constantine) lui offrant ainsi un élargissement de ses capacités de production.

L'innovation s'appuie de plus en plus sur les résultats de l'intelligence économique ; nouvelle combinaison de technologies existantes, résultat d'échange d'expériences, de transfert de technologies ou encore d'observations des concurrents. «La surveillance scientifique et technique (veille technologique), des marchés et des concurrents (veille marketing, commerciale et concurrentielle) est donc une activité essentielle pour détecter les sources d'innovation potentielles et améliorer les flux de produits nouveaux ». ⁵⁷

Aujourd'hui, l'entreprise Saidal se trouvant face à de nombreux concurrents, s'inscrit dans une perspective d'exploitation judicieuse de l'information économique relative aux tendances du marché des médicaments. Consciente des enjeux qui en découlent (perte de chiffre d'affaire, entrée de nouveaux concurrents, évolution des besoins de la population...), il faudrait sans doute apprendre à maîtriser cette ressource, la valoriser et l'utiliser à son avantage. Les résultats empiriques auxquels nous sommes parvenus sont l'existence de la veille composante essentielle d'une démarche d'intelligence économique. Nous avons ainsi décelé une structure de veille concurrentielle au niveau du département marketing qui a pour rôle l'élaboration des études de marché et le suivi de la concurrence en utilisant une source d'information considérée par nos interlocuteurs comme un acquis puisqu'elle leur permet de prendre connaissance des comportements des concurrents à travers notamment les activités commerciales, les nouveaux produits émis sur le marché, les nouveaux produits enregistrés.

Il existe également une veille technologique au niveau du centre recherche et développement qui est considéré comme un support informationnel des activités de développement des médicaments génériques des différents laboratoires, notons aussi que la veille technologique s'occupe essentiellement de la recherche d'information sur les brevets ainsi que la recherche d'opportunités de développement industriel pharmaceutique en déployant différentes sources et outils dédiés à la veille brevet comme l'illustre le tableau suivant.

⁵⁷ C. COHEN, Veille et intelligence stratégiques, Lavoisier, 2004

Tableau n° 21 : Synthèse des composantes de la veille au niveau de Sidal

Type de veille	Informations collectées	Sources d'informations	Structure concernées
Veille commerciale	Suivi des tendances du marché local et prospection de nouveaux marchés, les prix des concurrents, suivi des produits en promotion médicale à Sidal avec les concurrents respectifs pour chaque produit, meilleurs produits sur le marché mondial, produits retirés du marché mondiale	IMS health Participation aux salons et foires Sociétés savantes (société Algérienne de médecine, Société générale de Cardiologie), web gratuit, flux RSS, technique 2.0 Prescripteurs (délégués médicaux à travers les rapports d'activité)	Département marketing Département veille et étude de marché CRD direction générale
Veille concurrentielle	Suivi du comportement des concurrents, classement des laboratoires, le potentiel du marché en quantité et valeur, suivi des nouvelles acquisitions par les laboratoires (achat ou fusion des laboratoires), nouveaux schémas thérapeutiques à travers le monde, suivi du marché par classe thérapeutique	IMS health SNDL Participation aux foires et manifestations Prescripteurs (délégués médicaux à travers les rapports d'activité)	Département marketing Département veille et étude de marché CRD direction générale
Veille technologique	Développement des médicaments génériques des laboratoires pharmacie galénique, chimie analytique, plantes, microbiologie et pharmacotoxicologie, surveiller la publication de nouveaux brevets, publications scientifiques, nouveaux produits, protection et informations technologiques liés aux brevets, informations sur les projets de recherche, développement industriel pharmaceutique	Web gratuit, moteurs de recherche spécifiques aux brevets : OMPI, Google patent, espace net, INPI INAPI	Direction générale CRD
Veille normative	Suivi des normes et réglementations des produits pharmaceutiques	IANOR	Direction générale

Source : élaboré par nos soins.

La stratégie d'innovation adoptée par le groupe Sidal à travers notamment les activités de recherche menées par le CRD a permis durant les années 2005-2010 le dépôt de

15 brevets⁵⁸ et en 2018 deux (02) brevets supplémentaires auprès de l'INAPI. Ces résultats sont le fruit de la mobilisation d'une ressource humaine compétente et consciente de l'enjeu de maintenir leur position de leader dans le médicament générique à l'échelle nationale d'une part et d'aller dans le sillage de la politique nationale de réduction de la facture des importations d'autre part tout en étant inscrit dans la logique de promouvoir l'utilisation de la veille et son apport dans l'innovation pharmaceutique. Il faut aussi souligner sa contribution dans le projet de l'acide calvulanique et amoxicilline selon le responsable du CRD.

Dans cette logique et en perspective, il y'aura l'installation d'une veille stratégique au niveau du groupe Sidal, sous l'impulsion du ministère de l'industrie et des mines, qui aura pour mission d'assurer les différentes types de veille relatives aux activités du groupe Sidal.

3- Implications managériales

Les intérêts managériaux de cette recherche consistaient à inscrire les organisations dans un environnement impacté par l'expansion du numérique, l'omniprésence des TIC et l'évolution continu des innovations traduisant un besoin d'adaptation de la part de ces organisations. L'intelligence économique longtemps considérée comme une démarche occidentale, a suscité l'intérêt d'autres pays à l'instar de l'Algérie à travers notamment une sensibilisation des acteurs publics et/ ou privés. En effet, les pouvoirs publics conscients de l'importance d'une telle démarche s'impliquent directement à travers notamment la mise en place d'une politique publique d'intelligence économique afin d'aider les entreprises en contribuant ainsi à l'amélioration de leur performance économique. L'intérêt de s'impliquer dans une démarche d'intelligence économique offrirait aux entreprises et aux institutions la capacité de déceler leurs faiblesses, de valoriser leurs forces et de pouvoir obtenir des avantages concurrentiels durables.

Pour les entreprises enquêtées, l'objectif de cette thèse était de présenter un outil opérationnel pour une meilleure connaissance de leur fonctionnement notamment par l'identification de difficultés organisationnelles liées par exemple aux flux informationnels nécessitant de réelles améliorations.

⁵⁸ Brevets ont été conclus par un premier prix et une médaille d'or attribuée par l'organisation mondiale de la propriété intellectuelle OMPI notamment pour le développement de la forme de comprimé Orodispersible (une matrice d'agents chimiques sous forme de comprimé à désintégration rapide) ainsi que les produits à base de plantes (gélule amincissante, traitement antidiabétique, crème veinoprotectrice...). Le CRD a mis au point également de nouveaux procédés de fabrication comme la fabrication d'une suspension d'amoxicilline en substituant l'aspartam par le saccharose, mise au point du procédé de fabrication d'un soluté de réhydratation en perfusion ...

Cela se traduit par une nécessité de développer les tâches transversales dans l'entreprise en associant un maximum de parties prenantes dans la réflexion stratégique mais aussi dans ses déclinaisons opérationnelles.

En somme, il s'agirait de développer des points de rencontre interservices, que Prescott (1986) qualifie de noeuds organisationnels, qui se traduiraient par une généralisation de l'utilisation du mode projet ou par des outils informatisés participatifs ouverts permettant un partage plus simple des informations. Cependant cela démontre également un risque pesant sur l'entreprise caractérisé par une absence de sensibilité sur les problématiques de protection informationnelle ; les menaces apparaissent en effet comme inconnues et les collaborateurs de l'entreprise ont du mal à percevoir quel service traite ces problématiques.

En ce sens, certaines actions peuvent être menées comme la dispense d'une formation à l'ensemble des collaborateurs sur les dangers liés aux attaques du patrimoine informationnel et développer par conséquent de bons réflexes simples et efficaces atténuant ces dangers.

La dispense d'une formation à des cadres d'entreprises de Saida par exemple dans le cadre du projet du manuel de formation DGVSESI a permis une montée en compétence d'une partie de l'organisation sur des questions gravitant autour de l'intelligence économique comme la collecte d'informations favorisant la création d'opportunités commerciales.

Enfin, la présence identifiée de ce que l'on qualifie de pratiques partielles d'intelligence économique de manière informelle et non structurée inciterait les entreprises à structurer des cellules de veille dans chaque service de manière à coordonner la montée et le partage de l'information.

La contribution de cette thèse ne se limite pas aux deux cas étudiés, les faits observés ayant vocation à se reproduire dans d'autres, et chaque recherche sur chaque cas a potentiellement une portée générale⁵⁹.

Dans le cadre de cette thèse, cela se traduit d'abord par l'utilité, pour l'organisation, de s'impliquer dans la mise en œuvre de l'intelligence économique qui a des répercussions concrètes en matière de performance collective. Elle nécessiterait alors une réflexion préalable importante au périmètre étendu considérant notamment la culture d'entreprise, sa dimension humaine ou les relations individuelles et sa structure organisationnelle. En second lieu, les entreprises algériennes comme partout ailleurs dans le monde des affaires, se heurtent à la problématique de création de richesses qui nécessitent encore d'avantage la maîtrise de l'information stratégique permettant d'agir dans un environnement hostile,

⁵⁹ David. Albert, *Décision, conception et recherche en sciences de gestion, revue française de gestion*, 2002/3, n° 139, p183

d'assurer la protection du patrimoine informationnel et des savoirs faire afin d'en tirer à juste titre un avantage concurrentiel.

En effet, l'intelligence économique existe par défaut dans les organisations et sa mise en œuvre formelle se caractérise également par l'identification de pratiques informelles qui pourraient, le cas échéant, s'inscrire dans un certain structuralisme.

Parallèlement, les différentes fonctions d'intelligence économique mobilisées globalement s'avèrent plus efficaces que des pratiques prises isolément. Cela traduit la nécessité d'une approche intégrale de l'intelligence économique au sein d'une entité en évitant le biais d'éclater le pilotage de la gestion de l'asymétrie de l'information dans différentes unités de l'organisation, phénomène qui peut s'avérer en inadéquation avec un gain de performance collective.

Dans la continuité de ces propos, se pose la question du positionnement du management de l'intelligence économique au sein de l'organisation. Il est intéressant de constater que certains services ont tendance à pratiquer naturellement les fonctions d'intelligence économique, parfois d'une manière relativement intégrale. Il s'agit notamment des entités Marketing et Communication et de celles en charge de l'innovation. Concernant la première, le travail sur les flux informationnels semble inscrit dans ses tâches quotidiennes. Parallèlement, des services fortement prospectifs dédiés notamment à l'innovation et à la stratégie à l'exemple des centres de recherche et développement au sein des deux entreprises étudiées, sont chargés d'une mission stratégique, celle d'apporter de nouvelles innovations, l'examen des données de marché ainsi que l'organisation d'une veille technologique pour déceler les tendances actuelles et futures d'une façon opportuniste, l'amélioration des processus industriels et le renforcement de divers partenariats.

Ce constat pose la question plus large du profil du praticien de l'intelligence économique qui nécessiterait des compétences importantes d'un point de vue managérial, une position transverse dans l'organisation permettant une vision globale de son fonctionnement, un statut hiérarchique relativement élevé offrant une capacité de coordination des flux informationnels et des qualités d'empathie afin de considérer la dimension humaine de telles pratiques. Ces éléments offrent à la fois un éclairage sur ce que doit être la formation en intelligence économique dans son approche pluridisciplinaire, culturellement gestionnaire, centrée autour d'une capacité de gestion optimale de l'information.

En somme, cette recherche apporterait, d'un point de vue managérial, des éléments importants permettant, pour le praticien, d'établir le contour et les enjeux de l'intelligence économique.

Nous allons présenter la contribution de ce travail par un retour aux concepts afin d'enrichir un corpus théorique de part la revue de littérature que nous avons exploré et le choix de la méthodologie de recherche qui à notre sens, nous a révélé une nouvelle réalité dimension que nous qualifions modestement de novatrice.

L'intelligence économique était majoritairement perçue par la littérature comme une suite itérative de fonctions inspirées par des pratiques militaires et notamment le cycle de l'information (Fuld, 1985). Cette approche, qualifiée de fonctionnelle, visait à expliquer un certains nombres de pratiques des organisations dans un environnement économique et social impacté d'une manière croissante par des enjeux informationnels. Il s'agit d'une vision nécessaire permettant d'identifier de nouveaux besoins et des changements importants dans le fonctionnement et la structure des organisations. Une telle vision a donc le mérite d'ouvrir la voie à des travaux dans lesquels cette réflexion s'inscrit. Néanmoins, les limites de ces apports sont nombreuses et critiquées par une partie de la littérature (Baumard,1999). En effet, il semblerait difficile d'intégrer la complexité des rapports informationnels dans un cycle préétabli qui n'arriverait pas à cerner la dynamique des relations entre agents.

Dans le cadre de la revue de littérature, le choix a été d'ancrer l'intelligence économique dans des concepts managériaux partant du constat que les problématiques informationnelles étaient une thématique classique des sciences de Gestion qui offraient donc suffisamment de concepts pour pallier les difficultés d'une approche fonctionnelle trop descriptive. Le but de ce travail étant de tendre vers une approche précise dont les fondements seraient l'information ressource, le système et la connaissance. Une construction intellectuelle et cumulative autour de ces trois idées permet d'aboutir à la contribution théorique centrale de cette recherche, à savoir la définition suivante : L'intelligence économique est une capacité systémique de gestion de l'information ressource créatrice de connaissance. L'avantage de cette interprétation, dont le point de départ fut les descriptions fonctionnelles de l'intelligence économique, est d'offrir une définition prédictive et dynamique des pratiques informationnelles. Cette approche englobant également des fonctions actuelles d'intelligence économique tout en étant évolutive, caractéristique indispensable dans un domaine où les évolutions technologiques sont très importantes.

Dans le cadre de cette recherche, avec une volonté de s'approprier en profondeur cette notion en dépassant la simple description d'actions répétitives afin d'offrir une définition conceptuelle. Au regard de cet objectif de recherche et de la thématique traitée, la méthodologie employée apparaît également comme une contribution afin de mieux comprendre et analyser les pratiques liées aux flux informationnels, l'utilisation de l'étude de cas fondée sur une collecte de données qualitatives dans le cadre d'entretiens semi-directifs est singulière en matière d'intelligence économique.

L'aboutissement de notre étude de cas empirique, nous a permis de dégager trois réflexions. La première concerne le lien qui existe entre la fonction d'intelligence économique et l'information, la gestion optimale de l'information ayant des répercussions concrètes au niveau des conséquences de l'intelligence économique. La deuxième réflexion concerne le système et sa capacité à réunir les fonctions d'intelligence économique tendant vers un gain de performance organisationnelle. L'approche systémique s'entend aussi bien en matière d'interdépendance des fonctions liées à la gestion de l'information que de la capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement (la théorie évolutionniste). La troisième réflexion vise l'implication par l'intelligence économique, positivement ou négativement, en fonction de la capacité de l'organisation à transformer l'information en ressource dans le cadre de l'approche par les ressources. Ce dernier point permet d'évoquer les possibilités d'intégration des compétences humaines dans la pratique de l'intelligence économique. En effet, l'intelligence économique évolue dans un contexte qui nécessite une prise en compte de relations informelles dont le cadre dépasse celui de simples rapports informationnels en considérant par exemple les valeurs des individus ou la compétence organisationnelle. Ces paramètres nécessitent d'inscrire l'intelligence économique dans un cadre de principes afin de tendre vers son efficacité. Ces réflexions dégagées par l'étude empirique de notre travail apparaissent comme un apport théorique permettant de mieux cerner la portée de l'intelligence économique au regard des concepts développés dans l'état de l'art.

Notre problématique de recherche introduite dans notre thèse aspirait de valider chacune des hypothèses formulées dans le cadre d'une rencontre entre les concepts théoriques et la réalité, ce qui est désormais le cas. Cependant, un apport supplémentaire sur le niveau de formalisation de l'intelligence économique est né de cette confrontation méthodologique qualitative avec le terrain permettant d'offrir une contribution et un intérêt supplémentaire à la démarche.

Finalement, l'un des aboutissements essentiels de ce travail de recherche au caractère exploratoire est d'ouvrir la voie à de futures recherches qui appréhenderaient l'intelligence économique au regard des réflexions tirées.

Il nous semble nécessaire de vérifier ces propos dans le cadre d'un élargissement du contexte de la démarche, au-delà des deux cas d'étude que nous avons effectué. L'objectif serait de tendre vers une transposition des idées dans un souci de généralisation permettant un véritable gain d'objectivité.

En effet, une des critiques pesante sur une telle méthodologie de recherche est un biais de subjectivité ; l'admettre est essentiel et réfléchir à une méthodologie palliative s'avère nécessaire. Dans la continuité de cette réflexion exploratoire, il est facile d'imaginer une suite dans le cadre d'une étude qualitative multi-cas ou plus largement par l'usage d'une méthodologie quantitative auprès d'un nombre important d'organisations. L'utilisation des outils mathématiques et statistiques offrirait une interprétation plus fine à cette approche tout en permettant, par la suite, d'envisager un indice d'intelligence économique offrant aux acteurs organisationnels une évaluation de ses fonctions au regard de la contribution à la création d'avantage concurrentiel. D'une manière générale, l'intelligence économique est un concept émergent qui connaît une récente pratique dans la sphère publique et/ou privée et l'emploi d'une nouvelle logique permet de renforcer l'assise conceptuelle de la notion en lui offrant un véritable complément théorique avec l'opportunité de réflexions de prolongement à de futurs travaux.

4- Les perspectives de la recherche

Malgré les résultats obtenus, notre étude n'est pas sans soulever certaines contraintes liées à la taille de l'échantillon et à la méthodologie adoptée dans le cas empirique. Ces contraintes ne constituent pas une entrave en soi mais plutôt une amorce pour de futurs travaux de recherche.

4-1-Les contraintes liées aux cas d'étude

L'entreprise algérienne ne peut progresser que dans la mesure où elle est capable d'emprunter les pistes les plus prometteuses pour reconstruire une nouvelle gestion et saisir activement les opportunités que lui offre le développement technologique et économique. En effet, la crise économique que traverse l'Algérie depuis ces dernières années n'a fait qu'amplifier les défis et les enjeux auxquels font face les entreprises et les organisations. De plus, les changements liés à l'ouverture sporadique de notre économie accompagnée de l'exacerbation de la compétitivité nationale et internationale bouleversent les schémas

stratégiques des entreprises, de l'Etat et des territoires. Tous se trouvent confrontés à des formes de concurrence et à des nécessités de coopération qui semblent souvent indispensables.

Face à cette nouvelle donne, caractérisée par l'expansion de l'innovation et de la création industrielle, il est plus qu'important de soutenir les efforts et multiplier les initiatives de recherche et d'innovation. C'est dans cette logique qu'il faudrait inscrire les conditions de la concurrence et se mettre à son diapason ; ce qui ne peut se traduire que par le recours à la diversité des modalités de création de valeur et de richesse par les entreprises. Autrement dit, opter pour une stratégie d'économie axée seulement sur la rente pétrolière s'avère suicidaires.

Il faudrait aujourd'hui plus que-jamais aller vers une économie diversifiée et dépasser l'économie basée uniquement sur la rente des hydrocarbures. Force est de constater que ce nouvel contexte économique devrait favoriser aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public, la production de bases d'informations économique et de savoir faire divers. L'innovation technologique et organisationnelle s'impose alors comme gage de différenciation et de compétitivité.

De plus, il ne suffit plus désormais d'être compétitif pour survivre, il convient de se doter de capacités pour anticiper, décider pour pouvoir agir. A ce niveau, plus particulièrement, l'intelligence économique s'impose comme discipline nouvelle de management des entreprises et comme politique publique. Les nouveaux savoirs d'entreprises s'apparentent à la gestion de l'information et à l'anticipation de l'environnement.

L'entreprise algérienne, plus particulièrement celle relevant de notre champs d'investigation, est appelée désormais à se mettre à l'heure de l'intelligence économique pour une meilleure performance et une présence plus efficace sur un marché mondial de plus en plus concurrentiel. La nécessité pour les entreprises algériennes de se mettre au diapason de la concurrence mondiale en faisant de l'intelligence économique leur catalyseur, devient pour ainsi dire une étape à franchir dans un avenir très proche.

Les entreprises concernées issues du secteur public ou privé ne peuvent que recourir à l'Etat, à défaut de pouvoir créer des services spécialisés dans la collecte et le traitement de l'information économique.

Très souvent, ces entreprises sont incapables de mutualiser leurs besoins et leurs moyens en matière d'acquisition et de traitement de l'information et se retrouvent, par conséquent, en situation de dépendance vis-à-vis d'entreprises concurrentes bien plus grandes, ce qui affaiblit leur position stratégique et leur compétitivité.

Le concept d'intelligence économique qui désigne l'anticipation et l'ensemble des actions permettant à une entreprise d'aller vers une alternative déterminée, compte tenu des informations et des connaissances en sa possession, n'est pas, comme on a tendance à le penser parfois, une nouvelle discipline née de la diffusion, à l'échelle mondiale, de nouvelles technologies et de l'émergence de la société de l'information.

Nous avons souligné précédemment que chaque pays, en fonction de son histoire, de sa culture, de sa situation géographique et de ses richesses naturelles, a conduit une démarche spécifique que l'on peut qualifier d'intelligence économique.

En Algérie, voilà plus d'une décennie déjà, le pouvoir public a pris position pour le développement de la culture de l'intelligence économique dans les entreprises avec l'aide de l'Etat. En décembre 2006, le conseil du gouvernement s'est effectivement penché sur cette question en définissant l'intelligence économique 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.

Ainsi, la création d'une synergie public-privé et le développement d'une perception nouvelle de leurs relations, basées sur la confiance mutuelle, paraît indispensable aux yeux de nombreux experts en la matière pour l'essor de l'industrie nationale.

Pour certains spécialistes de la question, l'entreprise algérienne doit prendre conscience de l'importance de ce nouveau concept et du fait que la véritable richesse réside aujourd'hui dans la détention de l'information stratégique et l'investissement dans les nouvelles technologies et les projets à forte valeur ajoutée.

Cela devrait permettre de faire des choix stratégiques qui donneront à l'entreprise la possibilité de se développer et d'être concurrentielle sur le marché national voir international. Une entreprise qui n'applique pas le concept de l'intelligence économique ne pourra pas avancer dans un monde très concurrentiel. Partant de ce constat, l'accent a été mis sur la création de cellules de veille stratégique et d'intelligence économique au sein des entreprises pour leur permettre de faire face aux aléas du marché et anticiper ses évolutions.

Les pouvoirs publics se sont engagés, quant à eux, dans une démarche d'accompagnement, de prospection et d'entraînement à la gestion des risques et des menaces.

L'économie algérienne est ouverte et va s'ouvrir encore davantage mais demeure fortement vulnérable et mono-exportatrice. Les entreprises algériennes souffrent d'un grave déficit de productivité et s'avèrent non présentes sur les marchés extérieures, d'où la nécessité

d'une stratégie industrielle organisant l'intervention de l'Etat et encourageant la compétitivité et les innovations.

L'intelligence économique offre des solutions techniques opérationnelles et adaptées aux conditions de chaque entreprise pour lui permettre d'interagir avec son environnement en aiguisant des aptitudes de veille, de lobbying et en lui donnant conscience des menaces qui la guettent. L'intelligence économique ne remplace pas les autres fonctions de l'entreprise, c'est plutôt, un état d'esprit qui reconnaît l'information comme facteur de compétitivité et d'innovation et qui repose sur la capacité à organiser un maillage stratégique offensif et défensif.

Comme nous l'avons annoncé précédemment, notre étude de cas était confrontée à deux contraintes. La première concerne l'étude empirique que nous avons menée pour tester les hypothèses de recherche. L'étude de cas mentionnée dans le dernier chapitre de la partie empirique est constituée d'entreprises algériennes évoluant sur un marché croissant et appartenant à des secteurs d'activité différents.

La deuxième contrainte à laquelle nous avons fait face concerne la nature de la problématique dont cette recherche fait l'objet ou nous avons soutenu qu'une méthodologie qualitative était celle qui était appropriée. L'orientation que nous avons adoptée respecte un des principes de base de la méthodologie de recherche (yin 1989).⁶⁰

4-2- Quelques pistes de réflexion...

L'intelligence économique n'est pas l'apanage de grandes entreprises technologiques ou industrielles, mais elle est nécessaire et accessible à tout type et à toute taille d'entreprise. Seuls les moyens mis en œuvre différeront selon la taille et le secteur d'activité.

Les entreprises, notamment, auront parfois tout intérêt à se regrouper entre entreprises de même secteur et de même centre d'intérêts, partageant ainsi les moyens et l'information recueillie. C'est en partie l'objet des pôles de compétitivité, conditions préalables à la mise en place de l'intelligence économique.

La volonté des dirigeants de l'entreprise joue un rôle important, par conséquent, Il faut que les dirigeants soient convaincus de l'utilité du projet. L'existence d'une vision claire de la stratégie de l'entreprise est essentielle. Sans vision stratégique, il est inutile de vouloir

⁶⁰ la raison tient à ce que la subjectivité d'un phénomène n'est pas une condition suffisante pour justifier les raisons de l'utilisation d'une méthodologie qualitative

mettre en œuvre une démarche d'intelligence économique car c'est un dispositif certes puissant au service de la stratégie de l'entreprise, mais ne saurait s'y substituer.

Par ailleurs, il est utile et opportun de mettre en place un Plan de communication, impliquer toute l'entreprise et son personnel dans la mise en place de l'intelligence économique et disposer d'un système d'information fiable : Il s'agit de l'ensemble des ressources (Hommes, matériel, logiciels) organisées rationnellement pour collecter, traiter et stocker les informations dans l'entreprise.

La nécessité de planifier la mise en place de l'intelligence économique : identifier d'une manière précise toutes les actions devant conduire à la mise en place du système intelligence économique de la phase de conception à la phase de démarrage (Veiller à ce que le temps imparti aux différentes phases ne soit pas long) à travers un Programme d'actions comprenant toutes les actions à mener (à court et moyen termes).

L'environnement de l'entreprise est complexe par le nombre, la diversité et le comportement de ses composantes (les Etats, les organisations internationales, les organisations publiques et privées, les individus ...). La complexité de l'environnement est accentuée par plusieurs phénomènes de grande ampleur, notamment la mondialisation (Friedmann, 2005) caractérisée par l'ouverture des économies nationales ainsi que le développement des TIC. Considérés individuellement, ces phénomènes ont chacun une influence sur l'entreprise mais leur combinaison conduit à un résultat dépassant la simple addition des effets. L'état de l'environnement qui évolue en permanence apparaît dès lors incertain pour l'entreprise car difficilement appréhendable dans sa totalité pour un individu ou un groupe même coordonné. L'environnement qualifié de turbulent dans la littérature (Joffre et Koenig, 1984)⁶¹ nécessite de la réactivité de la part des décideurs. Cependant, cette réactivité ne permet pas de peser sur le temps présent qui se renouvelle sans cesse. C'est pourquoi, les décideurs doivent composer avec le temps et posséder une vision stratégique pour se projeter au-delà du futur immédiat et anticiper pour disposer de la plus grande autonomie possible de décision et d'action. Dans ces conditions, les capacités à appréhender des situations complexes évolutives et à prendre des décisions opportunes apparaissent comme des nécessités pour le dirigeant d'entreprise.

Si l'environnement évolue à son rythme, l'entreprise de par son inertie interne du fait de son organisation et de son mode de fonctionnement possède également ses propres rythmes (élaboration des budgets, investissements, conception et développement des produits,

⁶¹ Joffre P, Koenig G, « L'entreprise et la turbulence », Université de Paris Dauphine, Analyse de la SEDEIS, DMTP, 1984, p 70

production et commercialisation, réunions internes, vie sociale, rythmes individuels ...). Ces évolutions asynchrones de l'entreprise et de son environnement constituent une difficulté pour le dirigeant qui doit conjuguer décision et action dans un contexte dynamique.

L'intelligence économique constitue pour l'entreprise un moyen de dialoguer avec l'environnement en prenant en compte sa complexité et son évolutivité. Cependant, les modalités de mise en œuvre du concept ne sont pas précisées et restent de la responsabilité de l'entreprise.

L'intelligence économique, dans sa définition la plus large est une activité permettant à l'entreprise d'appréhender l'environnement, de communiquer avec lui et d'agir sur lui. Si les échanges entre l'entreprise et l'environnement nourrissent l'activité d'intelligence économique, cette activité a aussi un impact sur l'entreprise et l'environnement, selon une vision systémique. La relation plurielle entre ces deux entités est dès lors modifiée selon un processus itératif continu.

Par ailleurs, l'importance accrue de l'information dans la société n'est pas sans conséquence sur l'organisation et le fonctionnement des entreprises.

La maîtrise de l'information en provenance de l'environnement est essentielle, car elle constitue le seul avantage concurrentiel, défendable et durable, pour l'entreprise à tout moment et en tout lieu pour construire et faire évoluer sa base de connaissance stratégique. Cependant, établir un état des lieux à partir des informations issues de l'environnement est une étape nécessaire mais pas suffisante. Il s'agit aussi de transformer le potentiel des informations acquises en bénéfice, en mettant en perspective les forces et les faiblesses de l'entreprise avec les menaces et les opportunités de l'environnement.

Conclusion

Face à une compétitivité de plus en plus grandissante et une ouverture sporadique des flux d'échanges, l'Algérie à l'instar des autres nations a besoin de trouver des issues et moyens qui lui permettent de montrer ses capacités en matière de puissance économique et technologique afin de surmonter la crise dans laquelle elle s'est retrouvée ces dernières années. Le modèle économique auquel a opté l'Algérie, axé essentiellement sur la rente pétrolière, a encouragé les pratiques archaïques de gestion et réduit la diversification économique en favorisant des comportements rentiers faisant ainsi des structures productives et des structures d'exportation des entités atrophiées.

En effet, la chute du prix du baril de pétrole sur lequel s'est toujours adossé l'économie nationale a conduit cette dernière à chercher d'autres alternatives économiques et déployer des axes de développement stratégiques, notamment dans le contexte économique actuel. Cela ne pourrait se faire sans une nouvelle vision globale du management qui offrirait des pratiques novatrices intégrant la dimension informationnelle telle l'intelligence économique. L'exploitation de l'information stratégique capturée dans le temps, en la communiquant au bon moment pour une bonne exploitation par les décideurs, permettrait à l'entreprise d'arriver inéluctablement à maîtriser le meilleur moyen d'accaparer plus de parts de marché corollaire d'avantages durables.

Dans cette logique, nous avons étudié dans ce chapitre la mise en pratique d'une démarche d'intelligence économique dans les entreprises algériennes. Il s'agit d'un domaine peu exploré. L'objectif était de dégager certaines explications quant à l'intégration et l'utilisation de l'intelligence économique ainsi que ses outils dans nos entreprises.

Parallèlement, notre ambition était de pouvoir aussi analyser les implications managériales d'une telle démarche au niveau de certains opérateurs économiques ainsi qu'au niveau de l'économie nationale d'une manière globale, à travers la dimension spatiale de cette démarche traduite par l'intelligence territoriale.

Les résultats obtenus ont mis en évidence la présence de quelques caractéristiques de l'activité d'intelligence économique dans les grandes entreprises algériennes en l'occurrence le groupe Cevital Agro et le groupe Saidal qui se résument en la surveillance de l'environnement à travers des études de marchés, omniprésentes, qui leur permettent de collecter l'information sur les différentes parties prenantes conjuguées avec quelques pratiques de veille à l'exemple de la veille technologique pour ce qui est des innovations et

brevets. Nous avons pu relever l'existence d'une cellule de veille technologique au niveau du CRD du groupe Sidal ayant pour ambition de suivre les nouvelles acquisitions des différents laboratoires pharmaceutiques à l'exemple des achats ou des fusions des laboratoires, également l'évolution des marchés par classes thérapeutiques...

Comprendre l'usage des brevets relève exclusivement de la mission du CRD qui pour atteindre ses objectifs utilise des outils de recherche de brevets, par la voie de l'OMPI associés à des outils spécialisés à l'exemple de Google patents, espace net, patents scope/INPI, lui permettant de passer d'une situation de soumission et de dépendance à une logique d'investissement et de structuration des partenariats techniques et commerciaux. De même, le groupe Cevital Agro a révélé qu'il détenait un département de recherche et développement organisant une pratique de veille pour anticiper les tendances actuelles et futures du marché en étant conscient que l'innovation et la créativité constituent sans doute un gage de pérennité et de développement de leur entreprise.

De plus, nous avons constaté la présence d'une veille de type commerciale et marketing plus marquée au niveau du groupe Sidal assurant plus de flexibilité et de réactivité face aux fluctuations des données commerciales du secteur dans lesquels elles opèrent.

En outre, nous avons relevé que l'Etat Algérien est entrain de développer une culture d'intelligence économique au sein des entreprises en mettant en place un dispositif juridique encadrant l'adoption d'un système de veille stratégique par les entreprises pour leur donner l'occasion d'améliorer leur compétitivité et leur performance.

Les résultats obtenus issus de l'analyse des données recueillies auprès de deux cas uniquement, constituent à notre sens, un encouragement dans la possibilité de la poursuite d'autres recherches ayant pour but de les vérifier et de les étendre à un échantillon plus large.

Conclusion de la partie II

Les expériences menées par les différents pays à l'instar des USA, du Japon et enfin de la France en matière de pratiques d'intelligence économique sont porteuses de leçons intéressantes. Nous avons exploré les expériences entreprises par ces pays en matière de mise en place d'un dispositif d'intelligence économique ainsi que le rôle de l'Etat dans ces pays pour la promotion de l'intelligence économique et le soutien aux entreprises.

Nous avons essayé de comprendre certains concepts spécifiques pour chaque pays et ceux qui sont communs à plusieurs d'entre eux. Cette analyse comparative de quelques dispositifs d'intelligence économique révèle que les pays ayant rapidement intégré les contraintes nées de la globalisation des marchés affrontent avec plus de succès les rigueurs de la compétition mondiale. Or les efforts structurels et institutionnels qu'ils ont réalisés afin d'anticiper puis maîtriser l'environnement global conditionnant leur réussite commerciale les ont conduits à appréhender l'intelligence économique comme une nécessité pour rester compétitifs.

Au Japon et aux Etats Unis, l'information possède une valeur marchande ce qui permet d'organiser, de filtrer et de diffuser les informations détenues par les pouvoirs publics pour la compétitivité des entreprises. Au sein de ces nations, nous retrouvons de véritables réseaux d'influence ou se croisent fonctionnaires et industriels. Il en résulte une optimisation des moyens et le renforcement du soutien des pouvoirs publics à la logique de développement économique. En Algérie, par contre, ces échanges restent timides voire inexistantes et le simple volontarisme de la part des institutions publiques reste insuffisant pour un développement d'une politique d'intelligence économique.

L'obsession de la protection d'un patrimoine informationnel est un frein réel au partage de l'information dans plusieurs pays. Force est de constater qu'en Algérie, la culture individuelle prime et le principe de la rétention de l'information est de mise et chacun garde l'information pour lui. En outre, notre culture est orale et le réflexe de rendre compte par écrit ou de rédiger des récits de voyage ou des rapports d'étonnement est rarissime. Garder confidentiel l'information permet de garder la main dans un processus de décision.

Nous ne nous proscrivons pas pour un mimétisme satisfaisant de ces expériences mais plutôt apportons un regard curieux et critique afin de déceler ce qui peut constituer l'ossature d'une intelligence économique spécifique et compatible avec la culture algérienne.

L'objet de cette deuxième partie dite « empirique » visait à présenter une démarche de confrontation des théories face à la pratique. La finalité étant de mieux prendre connaissance des pratiques d'intelligence économique dans la réalité de l'entreprise algérienne et pouvoir ainsi identifier ses contours et ses spécificités, avec un raisonnement basé sur la logique d'une posture constructiviste, conduisant alors à un corpus conceptuel. Cet objectif semble rempli, la collecte et l'analyse des données de notre cas empirique nous a permis de mettre en évidence nombre d'observations pertinentes.

Premièrement, nous avons pu constater que la présence réelle des fonctions d'intelligence économique au sein de l'organisation constitue un préalable indispensable pour la suite de notre processus de recherche et sert de fondement pour la validation du cadre théorique.

Ensuite, nous avons pu relever à travers le verbatim d'entretiens menés d'une part, au sein des institutions publiques, en l'occurrence le ministère de l'industrie et d'autres part, au sein de la sphère des opérateurs économiques public et privé représentés dans notre étude de cas par les entreprises Saidal et Cevital Agro; une présence assez marquée des concepts de veille en général, de surveillance de l'environnement mais aussi une asymétrie d'informations lorsque nos interlocuteurs s'expriment sur leur pratique des fonctions d'intelligence économique. Notre travail de recherche nous a ainsi permis d'entrevoir l'existence d'une réelle volonté managériale d'intégration de la pratique d'intelligence économique. Partant de ces observations, nous pouvons prétendre à la contribution de l'intelligence économique en tant que nouvel mode managérial qui prône la gestion optimale de l'information nous permettant ainsi d'affirmer, d'une manière plus claire, notre première hypothèse de recherche que l'intelligence économique est bien un nouveau mode de management ayant la capacité de gestion optimale de l'information, facteur structurant pour l'organisation.

Au-delà de la confirmation de notre première hypothèse, cette immersion dans l'étude de cas a permis de dégager une nouvelle proposition permettant d'améliorer et d'affiner la vision que l'on peut avoir de l'intelligence économique. Il s'agit du degré de formalisme des pratiques d'intelligence économique, qui apparaît comme un aspect fondamental aux yeux des praticiens, qui à ce stade présente un faible ancrage dans les réflexes de gestion des entreprises algériennes à l'instar des dirigeants des entreprises enquêtées Saidal et Cevital Agro. Nous avons relevé précédemment qu'il existait une volonté de la part de ces mêmes dirigeants quant à leur ambition et volonté d'intégrer la pratique d'intelligence économique

tout en ayant conscience des enjeux auxquels ils font face. Néanmoins, cette volonté demeure insuffisante du fait que notre analyse des données empiriques nous a révélé qu'il n'y avait pas de structure consacrée à la veille, voire l'inexistence d'un schéma organisationnel bien établi ce qui ne conforte guère la contribution de ce nouvel outil qui ambitionne d'apporter des bénéfices pour nos entreprises algériennes qui aspirent à se mettre au diapason de la compétitivité et de la performance qui reconfigurent aujourd'hui le contexte économique auquel elles sont confrontés. Ce constat nous amène à penser que la deuxième hypothèse de notre travail de recherche n'est pas totalement vérifiée dans la mesure où le stade de formalisation des pratiques de l'intelligence économique demeure encore à l'état larvaire pour donner la pleine mesure de ses avantages.

Néanmoins, cette partie pratique nous a permis de dégager une nouvelle connaissance confirmant le caractère exploratoire de cette recherche, qui vise plutôt l'ouverture à de nouvelles constructions théoriques que l'entérinement d'une approche qui serait celle la mieux à même de représenter une réalité managériale. Il s'agit d'une finalité cohérente au regard du choix méthodologique qualitatif et de la posture constructiviste qui représentent souvent un préalable à d'autres modalités de recherche. Elle demeure aussi largement conceptuelle, tout en étant imprégnée par un usage pratique; l'essentiel de notre étude empirique ayant été réalisé dans les sites des cas étudiés, nous a permis d'acquérir des connaissances profitables à mieux de cerner et comprendre la réalité de la perception qu'ont les entreprises algériennes pour ce qui est de la mise en œuvre et des retombées managériales relevant d'une telle démarche qu'est l'intelligence économique.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Notre travail de recherche s'inscrit dans la thématique des défis managériaux liés à la globalisation des marchés et vise à comprendre l'impact de l'intelligence économique sur le management des organisations. Cette thèse a démarré d'une constatation généralement rapportée dans la littérature selon laquelle le paradoxe de la compétitivité est lié à la capacité limitée des entreprises à maîtriser l'information et la connaissance concernant l'environnement.

L'objectif principal que nous avons poursuivi était de vérifier l'impact et l'implication de l'intelligence économique sur la compétitivité et le management des entreprises algériennes. La poursuite de cet objectif soulève trois principales questions ayant successivement trait à la conceptualisation, à la praticité et à la relation entre intelligence économique et compétitivité des entreprises.

Les ouvrages et articles dans le domaine du management permettent de relever au moins quatre courants théoriques qui sous tendent l'importance de l'intelligence économique.

-La théorie de l'agence de Jensen et Meckling, qui place l'asymétrie informationnelle au cœur de son raisonnement. En ce sens, l'intelligence économique peut offrir une grille de lecture élargie aux parties prenantes et en faire un capital de création de valeur.

-La théorie basée sur les ressources défend l'idée que l'appropriation exclusive d'une information privilégiée confère un avantage concurrentiel permettant de soutenir la compétitivité.

- La théorie systémique de Von Bertalanffy permet à l'intelligence économique, vu son caractère procédural et itératif (Jacobiak 2009, Moinet 2010), de créer une synergie entre ses différentes fonctions informationnelles.

-Le dernier courant relève de la théorie évolutionniste. Les tenants de cette théorie soutiennent que les innovations technologiques occupent le devant de la scène ; le comportement des firmes (leur stratégies en R & D par exemple) font partie des forces qui conditionnent l'innovation. Nous devons considérer un processus de coévolution où l'environnement résulte de cette innovation en même temps qu'il l'oriente et la conditionne;

les institutions de la société constituant une composante fondamentale de cet environnement (Nelson 2002)¹ .

L'analyse de la littérature nous a permis de suggérer que la théorie basée sur les ressources présente un avantage d'offrir un cadre propice à l'intégration des contributions issues des autres courants et permet d'expliquer d'une manière satisfaisante l'impact de l'intelligence économique sur la compétitivité. L'approche de la stratégie par les ressources peut, à juste titre, être considérée comme une transformation de la conception et de la mise en œuvre que le décideur se fait de la stratégie et des relations de l'entreprise à son environnement. En effet, Dans le nouveau contexte d'intensité concurrentielle croissante, la survie de l'entreprise repose sur sa capacité à savoir faire évoluer son portefeuille d'avantages concurrentiels plus rapidement que ses concurrents, de telle sorte qu'il lui résulte un avantage concurrentiel² qui se fonde tout entier sur le cap organisationnel dont est capable une entreprise.

L'approche basée sur les ressources permet un élargissement des possibles orientations stratégiques d'une entreprise à l'aune duquel il est possible d'interroger l'aptitude de l'intelligence économique à actualiser tout type d'orientation stratégique, c'est-à-dire de questionner rigoureusement sa capacité à la polyvalence stratégique.³

La méthode de recherche élaborée pour la finalité de cette thèse postule que l'intelligence économique à travers le déploiement de l'information et de la connaissance constitue une ressource stratégique.

Pour se faire, deux hypothèses de recherche ont été avancées. La première postule que les entreprises sont d'autant plus compétitives et performantes qu'elles ont une grande maîtrise de la pratique de la gestion de l'information. La seconde, plus spécifique postulant que les entreprises sont d'autant plus compétitives qu'elles ont réussi à atteindre un degré de formalisation de la pratique de l'intelligence économique leur permettant d'enranger les profits de ce nouvel outil de management.

¹ L'approche par les Systèmes Nationaux d'Innovation (Nelson (1993)) met particulièrement l'accent sur le rôle joué par les institutions dans la dynamique technologique au niveau d'une économie globale.

² « Un avantage concurrentiel soutenable ne peut simplement être créé par l'évaluation des forces et des menaces d'un environnement, et en orientant les activités vers les marchés porteurs d'importantes opportunités et aux faibles menaces » (Barney, 1995, p. 60).

³ Norbert Lebrument, intelligence économique et management stratégique, ed l'harmattan, Paris, 2012, p3

Conclusion générale

La nature causale de notre problématique de recherche nous a conduit à retenir une méthodologie qualitative (Yin 1989) ; un guide d'entretien a été élaboré pour les opérateurs économiques choisis pour notre étude de cas à travers un cas sur une grande entreprise privée à savoir Cevital Agro et un deuxième cas portant sur une grande entreprise publique qu'est Sidal.

Parallèlement, un autre guide d'entretien a été destiné aux acteurs institutionnels (nous faisons référence, ici, au ministère de l'industrie et des mines).

Pour le traitement des données, nous avons eu recours à des analyses descriptives pour caractériser les entreprises enquêtées.

L'objectif de ce travail de recherche était de montrer l'importance des pratiques de l'intelligence économique au sein des entreprises algériennes.

Depuis maintenant près de deux décennies, l'intelligence économique a suscité un engouement très fort de la part des chercheurs en management d'entreprise. L'intelligence économique a été introduite pour la première fois aux USA puis en France avec le rapport Martre. En Algérie, ce n'est que depuis 2007 que les instruments d'une politique d'intelligence économique ont été définis et c'est plus précisément en 2009 qu'une direction générale dédiée à l'intelligence économique et des études et de la prospective a été inscrite dans l'organigramme du MIPMEPI.⁴

La présente recherche est une continuité des investigations antérieures sur l'intelligence économique en tant que démarche managériale novatrice. Nous présenterons les principaux résultats auxquels nous avons abouti, afin d'en déduire les enseignements et dégager des pistes de recherches.

Nous avons introduit trois principales contributions qui marquent une rupture avec l'approche traditionnelle : la première contribution réside dans l'abandon de l'approche classique axée sur l'étude du concept de l'information catalyseur principal de toute démarche d'intelligence économique. En effet, dans l'approche classique, les chercheurs s'intéressaient à la quantité d'informations dont l'entreprise disposait ; l'approche novatrice que nous avons introduite indique qu'il faut s'intéresser à la nature de l'information. Nous avons souligné à cet effet que la littérature suggère que ce n'est pas le fait de percevoir une information qui est important, ni le fait de la rechercher fréquemment qui fait en sorte qu'une entreprise devienne

⁴ Elle devient en 2015 DGVSESI

compétitive mais plutôt la capacité de l'entreprise à acquérir et à exploiter des informations stratégiques.

En effet, en s'appuyant sur les modalités opératoires du cycle de l'information, nous concluons que l'approche globale de compréhension et d'appréhension de l'information visée par l'intelligence économique⁵ peut être déterminée à travers quatre fonctions :

-Maîtrise du patrimoine de connaissances de l'organisation en s'attachant à l'identification, à la sécurisation et à la protection des savoirs et savoir-faire, tout en procédant à leur enrichissement. Cette fonction vise à permettre à l'organisation de valoriser ses savoirs et savoir-faire par la conception d'un avantage concurrentiel spécifique.

-Identification des menaces et des opportunités de l'environnement de l'organisation. Cette fonction s'appuie sur une analyse stratégique préalable et ne peut être efficace que si les menaces potentielles qui pèsent sur le patrimoine immatériel de l'entreprise ont été préalablement identifiées et en adéquation avec les axes stratégiques de l'entreprise.

-Coordination des stratégies déployées par les différents acteurs d'un secteur d'activité : la mise en œuvre efficace d'une stratégie résulte d'un travail d'optimisation des interrelations, notamment par la mise en place d'organisations en réseaux.

-Action sur l'environnement par des pratiques d'influence et de contre influence : cette fonction a pour objectif de mener, en toute légalité, des actions visant à modifier l'environnement dans le sens des intérêts d'une organisation. Dans ce sens, l'intelligence économique prône une démarche proactive ou réactive au service de la stratégie d'une organisation.

Nous ne pouvons avancer qu'une innovation ou une prise de décision peut s'élaborer sans passer par un processus de transformation de l'information en connaissance, l'existence de liens entre intelligence économique et innovation et donc indiscutable.

La première contribution de ce travail sur le plan théorique se fera donc par un retour aux concepts au niveau de la construction critique de son état de l'art : l'intelligence économique était majoritairement perçue par la littérature comme une suite itérative de fonctions inspirées par des pratiques militaires et notamment le cycle de l'information (Fuld, 1985). Cette approche, qualifiée de fonctionnelle, visait à expliquer un certains nombres de

⁵ Norbert Lebrument, op cit, p25

pratiques des organisations dans un environnement économique et social impacté d'une manière croissante par des enjeux informationnels. Il s'agit d'une vision nécessaire permettant d'identifier de nouveaux besoins et des changements importants dans le fonctionnement et la structure des organisations. Parallèlement, un véritable challenge pratique a été perçu autour de la notion de l'intelligence économique aussi bien chez des acteurs publics que privés.

Dans le cadre de la revue de littérature, le choix a été d'ancrer l'intelligence économique dans des concepts managériaux partant du constat que les problématiques informationnelles étaient une thématique classique des sciences de Gestion qui offraient donc suffisamment de concepts pour pallier les difficultés d'une approche fonctionnelle trop descriptive. Ce travail nous a permis alors d'aboutir à la contribution théorique, celle de la définition de l'intelligence économique comme processus ayant la capacité d'engendrer des pratiques favorisant la compétitivité et l'innovation.

L'avantage de cette interprétation, dont le point de départ était les descriptions fonctionnelles de l'intelligence économique, est d'offrir une définition prédictive et dynamique des pratiques informationnelles, englobant des fonctions d'intelligence économique tout en étant évolutive, caractéristique nécessaire dans un domaine où les évolutions technologiques sont très importantes.

Il est à souligner qu'il était indispensable de cerner le contexte dans lequel évoluent les pratiques d'intelligence économique ainsi que le contexte du nouvel environnement caractérisé par la mondialisation et le développement des TIC ; de facto, l'entreprise compétitive doit connaître parfaitement les principaux acteurs de son environnement pour en anticiper les réactions⁶. C'est dans ce sens qu'intervient la veille stratégique qui est la principale composante d'une démarche d'intelligence économique.

L'entreprise doit donc être compétitive, en surveillant l'évolution de toutes les composantes de son environnement, l'objectif étant celui de prendre la bonne décision et s'inscrire dans une logique d'innovation. Cependant, l'ensemble des opérations organisées dans le cadre de la surveillance globale de l'environnement, constitue l'activité de veille stratégique. Cette dernière a été définie par Lesca en 1994 comme étant « le processus collectif continu par lequel un groupes d'individus traquent de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se

⁶ M. Bouroubi, op cit, p283

produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général, ce qui permet à l'entreprise d'agir très vite et au bon moment ». ⁷

Sur le plan empirique, cette thèse a contribué à comprendre les spécificités de chaque cas que ce soit acteurs privés ou publics, par les expériences menées par les différents pays qui sont porteuses de leçons intéressantes. Nous avons exploré les expériences entreprises par ces pays en matière de mise en place d'un dispositif d'intelligence économique ainsi que le rôle de l'Etat dans ces pays pour sa promotion et le soutien aux entreprises à travers une revue de littérature. Nous avons aussi essayé de comprendre certains concepts spécifiques pour chaque pays et ceux qui sont communs à plusieurs d'entre eux.

La deuxième partie dite « empirique » visait à présenter une démarche de confrontation des théories face à la pratique. L'objectif étant d'acquérir une certaine forme d'apprentissage issue du terrain qui ambitionne d'enrichir, dans le sens d'une posture constructiviste, un corpus conceptuel ; cet objectif semble rempli. La revue de littérature sur le concept d'intelligence économique conjuguée à notre méthodologie de recherche à travers la collecte et l'analyse des données sur les deux cas étudiés, nous a permis d'entrevoir l'émergence de quelques réflexions : l'intelligence économique tant au niveau de l'entreprise algérienne qu'au niveau national constitue aujourd'hui une nouvelle pratique managériale en pleine évolution et déjà largement prise en charge dans la majorité des pays développés à l'instar des (USA, Japon, France...) et promue même comme politique publique.

En Algérie, et malgré les contraintes de la crise qui s'impose à notre économie, qui dépend entièrement de la rente des hydrocarbures, et loin des standards internationaux de l'innovation qui renvoient naturellement à une surveillance permanente de l'évolution de l'environnement national et international pour anticiper les multiples menaces qui ne font que fragiliser d'avantage notre économie, nous assistons à des initiatives d'adopter une politique publique en matière d'intelligence économique mais qui demeure encore insuffisante.

La présence naturelle des fonctions d'intelligence économique au sein de l'organisation, est un préalable indispensable à la suite du processus scientifique et sert de fondement à la présentation des propositions validant notre cadre théorique. Ces dernières ne sont pas toutes confirmées par leur rencontre avec notre cas empirique ; le verbatim

⁷ Lesca.H, veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche, Economies et sociétés, Sciences de Gestion, vol 20, n° 5,1994, p31

d'entretiens relevant seulement la présence d'idées de surveillance de l'environnement, de veille ou d'information lorsque les interlocuteurs s'expriment sur leurs pratiques des fonctions d'intelligence économique.

L'immersion dans le choix de l'étude de cas nous a permis de dégager une autre réflexion permettant d'améliorer et d'affiner la vision que l'on peut avoir de l'intelligence économique. En effet, au niveau de l'entreprise algérienne, l'intelligence économique est en phase de construction ; nous avons découvert qu'elle s'est percée une niche importante dans les champs d'activité des entreprises enquêtées à savoir Cevital et Saidal.

En ce qui concerne l'entreprise publique algérienne, la veille stratégique joue un rôle important en matière de mise à niveau d'accès aux différents types d'informations stratégiques concernant son environnement concurrentiel, voir son niveau d'accès aux nouvelles technologies ou de partenariats technologiques. Cependant il a été constaté la non existence d'un schéma organisationnel qui structure la veille stratégique et que cette dernière est assimilée à l'intelligence économique. Nous pouvons ajouter que l'entreprise publique algérienne reste encore confrontée à des problèmes liés à l'instabilité au niveau du top management, l'absence d'autonomie quant à la prise de décision à haut risque, l'absence d'un schéma de communication global ainsi que d'autres problèmes liés au fait que les pratiques de veille stratégique qui se résument à quatre types de veille (veille technologique, veille commerciale, veille informationnelle et veille normative et réglementaire) ne sont pas organisées de manière à tirer avantage de toute une chacune, ce qui induit la faiblesse voir l'inexistence de synergie entre les veilles pratiquées, notamment la veille technologique et l'innovation.

Pour ce qui est de l'entreprise privée algérienne, nous avons dégagés quelques constats : le dispositif de veille ou d'intelligence économique est un élément déterminant pour la compétitivité de l'entreprise dans un environnement où l'intensité concurrentielle s'étant accrue, sa mise en place devient une nécessité pour la survie et le développement des grandes entreprises comme Cevital. Paradoxalement, le concept d'intelligence économique reste flou pour les décideurs économiques, qui connaissent plus ou moins le concept et ont du mal à concevoir ses applications pratiques tout en admettant qu'ils font appel à la veille pour l'anticipation des événements ainsi que la recherche active de nouveaux marchés/ produits... Cela ne reste pas sans dire que l'entreprise privée adopte une stratégie de cavalier solitaire, en

empruntant de nouvelles approches managériales à l'exemple de la co localisation⁸ dans la poursuite d'objectifs de croissance et de volonté de maintenir la position de leader.

De manière générale et compte tenu des moyens disponibles en matière d'outils déployés pour intégrer et orienter une démarche d'intelligence économique que se soit au niveau de l'entreprise publique Saidal et/ou de l'entreprise privée Cevital, ces dernières ne sont pas arrivées au niveau de maîtrise de la boîte à outils de cette démarche résolument innovante. Ce qui nous autorise à avancer que notre deuxième hypothèse n'est vérifiée qu'en partie à l'aune du degré de formalisation de la pratique de l'intelligence économique qui demeure à l'état larvaire.

Dans ce qui suit, nous présenterons les principales contraintes imposées à notre travail :

La première contrainte que nous tenons à signaler concerne l'étude empirique que nous avons menée pour vérifier les hypothèses de recherche. L'étude de cas mentionnée dans le dernier chapitre de cette thèse, est constituée d'entreprises algériennes évoluant sur un marché croissant et appartenant à des secteurs d'activité différents.

La deuxième contrainte à laquelle nous avons été confrontés concerne la nature de la problématique dont cette recherche fait l'objet où nous avons soutenu qu'une méthodologie qualitative était celle qui était appropriée, bien que l'étude quantitative a évidemment ses avantages. A travers la revue de littérature confrontée aux expériences dans certains pays, les conditions et les modèles d'organisation classiques adoptés jusque la par les entreprises algériennes, qu'elles soient publiques et/ou privées, ne sont plus adaptées aux environnements actuels en perpétuels changements, résultats obtenus à travers l'analyse des entretiens que nous avons menés.

La troisième contrainte que nous avons relevée est liée au degré de formalisme des pratiques de l'intelligence économique dans les deux entreprises enquêtées qui apparaît comme un aspect fondamental aux yeux des praticiens, mais qui a constitué un biais pour notre étude empirique. Cet élément ouvre une nouvelle brèche qui pourra, le cas échéant, être développée dans le cadre de travaux futurs, même si l'informel demeure un phénomène difficilement appréhendable par les sciences sociales. La partie pratique a permis de dégager une nouvelle idée confirmant le caractère exploratoire de cette recherche, qui vise plutôt l'ouverture à de nouvelles constructions théoriques que l'entérinement d'une approche qui

⁸ Le groupe CEVITAL rachète les groupes OXXO et BRANDT dans le cadre de la colocalisation

serait celle la mieux à même de représenter une réalité managériale. Il s'agit d'une finalité cohérente au regard du choix méthodologique qualitatif et de la posture constructiviste qui représentent souvent un préalable à d'autres modalités de recherche.

A la lumière de ce qui précède, il apparaît que l'intelligence économique est une démarche managériale qui permettrait aux entreprises algériennes, quelles soient publiques ou privées, d'affronter avec l'aide des institutions le changement permanent dans lequel l'économie algérienne s'est engagée.

L'analyse de l'expérience algérienne en matière d'adoption de l'intelligence économique a montré que les initiatives sont nombreuses, concernent aussi bien les institutions que les acteurs économiques et qu'une telle démarche coûteuse, nécessite des moyens matériels et humains. Par conséquent, il est primordial de coordonner l'ensemble des actions entreprises au niveau national afin d'assurer l'efficacité du dispositif d'intelligence économique.

Pour cela, il semble que l'adoption de certaines actions favorisera l'essor de l'intelligence économique en Algérie. Dans ce sens, nous envisageons nos perspectives de recherche en deux grands niveaux. Le premier niveau a trait à la nature de la gestion de l'information comme vision de l'intelligence économique par les opérateurs économiques.

En effet, dans les deux cas des entreprises étudiées, l'intelligence économique est une pratique qui a, informellement, toujours existé. Chaque décideur dans l'entreprise fait et continue de faire sa propre démarche d'intelligence économique en recourant à ses propres sources et réseaux. Cependant une partie de la démarche d'intelligence économique est mise en place formellement souvent sous l'impulsion de la direction générale⁹. L'intérêt, est de créer une symbiose en interne pour que tous les décideurs aient les mêmes informations et connaissances de leurs environnements (constituer une liaison entre les top-managers et les acteurs clés dans l'entreprise).

Par ailleurs, Le secteur d'activité des entreprises de notre étude de cas apparaît comme un environnement très singulier dans lequel les cas étudiés présentent également de nombreuses originalités. La lecture de ce travail et de l'annexe retranscrivant le guide d'entretien permet à l'entreprise de mieux se connaître et d'envisager des voies

⁹ L'intelligence économique est un construit psychologique qui s'inscrit dans un processus dynamique de gestion de l'information et de la connaissance, Baumard (1994)

d'amélioration dans le sens d'un meilleur management de l'information. Par exemple, un véritable axe de perfectionnement existe en matière de partage des connaissances interservices ou d'informations relatives à l'environnement de l'entreprise. A ces fins, des formations dédiées à l'intelligence économique réalisées dans les entreprises enquêtées, notamment au sein du groupe Saidal, ont permis d'édifier les fondements d'une correction de ces difficultés organisationnelles. Par ailleurs, l'appréhension globale des flux informationnels et la nécessité de leur valorisation, sous-entendu dans la définition de l'intelligence économique, est également un levier d'optimisation organisationnelle.

Le deuxième niveau quant à lui ayant un rapport avec le développement de l'interface entre les institutions et le monde socio économique où un grand rôle doit revenir à l'Etat dans l'organisation de l'environnement de la recherche scientifique, de l'innovation et du développement technologique au niveau du secteur industriel algérien¹⁰ par : la diffusion d'une culture de l'intelligence économique qui favorise une évolution des comportements individuels et collectifs des acteurs économiques publics et privés, dans une vision collective et pluridisciplinaire tout en créant 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.

Assurer la promotion du développement et la garantie de la sécurité du patrimoine technologique et industriel national par la mise en place de dispositifs de veille, capables de faire face aux enjeux de l'ouverture du marché national, à la concurrence et de décourager les pratiques déloyales des concurrents et enfin 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 déceler les actions stratégiques à entreprendre sur le moyen et le long terme pour l'industrie nationale.

En somme, l'Algérie est dans la mise en place des dispositifs de développement industriel et de politique d'innovation. Le rôle de l'État consistera à promouvoir une politique nationale d'intelligence économique et de veille stratégique à même d'offrir aux institutions et aux entreprises, 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

¹⁰ H.Ouchallal, accès aux technologies, innovation et pratiques de recherche et développement dans le milieu industriel public Algérien, thèse, UMMTO, p 245

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...

Au terme de cette recherche, nous pouvons souligner que les dispositifs d'intelligence économique se situent toujours dans des contextes et des systèmes différents. Les défis qui se présentent et les réponses qui leur sont apportées sont propres à chaque pays et dépendent de l'héritage du passé ainsi que des caractéristiques nationales des systèmes régissant l'économie et l'innovation.

Cette thèse a contribué à comprendre les spécificités de chaque cas, que ce soit acteurs privés ou publics, par les expériences menées par les différents pays qui sont porteuses de leçons intéressantes.

En dépit des nombreuses différences culturelles, sociales et économiques qui existent entre les politiques et les institutions d'un dispositif d'intelligence économique qui fonctionne de manière efficace à l'instar du Japon, des Etats Unis, ainsi que d'autres pays émergents, il apparaît que l'analyse de ces expériences réussies à travers un benchmarking doit aider notre pays à tirer profit de ces expériences.

Ceci suppose un ensemble d'actions portant sur la politique scientifique et technique, sur les transferts de connaissances et sur la formation et la promotion de la ressource humaine à travers une mise à niveau des compétences individuelles et /ou collectives. Aussi, les différents centres d'activité scientifique et technique doivent être reliés entre eux et coordonnés en fonction d'un schéma de politique scientifique et technique, articulé à la politique de développement industriel et à un réseau de relations avec les centres de formation, les universités, les entreprises et qui serait mis en place progressivement.

Références Bibliographiques

Références Bibliographiques

Ouvrages

1. Achard. Pierre, La dimension humaine de l'intelligence économique, Ed Hermès sciences, France, 2005 ;
2. Aguilar F.J., Scanning the Business Environment, New York : MacMillan, 1967
3. Ansoff H.I., « Managing Strategic Surprise By Response to Weak Signals », California, Management Review, XVIII, 1975, pp. 21-33
4. Balley Jean François, Le management du savoir en pratique, Ed Organisation, Paris, 2003 ;
5. Balm.Gerald, Le guide du benchmarking, Ed Organisation, Paris, 2003;
6. Bartoli.Annie, Management dans les organisations publiques: défis et logiques d'action, Ed Dunod, Paris, 2015;
7. Baumard P., Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Ed Masson, Paris, 1991.
8. Bellier.Sandra, L'anticipation, l'éternel mirage du management, Ed Vuibert, Paris, 2003;
9. Belmiss.Gilles,Meingan.Denis, La veille 2.0 et ses outils, Ed Lavoisier, Paris, 2009;
10. Beriot.Dominique, Du Microscope au Macroscopie, l'approche systémique du changement dans l'entreprise, Ed ESF, Paris, 1992;
11. Bernat. Jean Pierre, L'intelligence économique Co -construction et émergence d'une discipline via un réseau humain, Ed Lavoisier, France, 2008 ;
12. Besson B, Possin J-C, Dix ans d'intelligence économique en France, Ed La documentation française, Paris, 2006 ;
13. Besson B, Possin J-C, Du renseignement à l'intelligence économique, Ed Dunod, Paris, 1996.
14. Bloch. Alain, Intelligence économique, Ed Economica, Paris, 1ere édition1996, 2^{ème} Edition 1999 ;
15. Bouchikhi et al, Invitation au management, Ed PUF, France, 2001;
16. Bouglet. Johan, La stratégie d'entreprise Ed Gualino, France, 2013
17. Bounois. Franck, Intelligence économique et stratégique des entreprises, Ed Economica, Paris, 2000 ;

18. Bourgeaq.JF Lacoste, L'innovation agile, Ed Afnor, France, 2007;
19. Bournois F. & Romani P-J, L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Ed Economica, Paris, 2000.
20. Brilman Jean, Les meilleures pratiques du management au cœur de la performance, Ed Organisation,Paris, 2001 ;
21. Brulhart.F et al, Stratégie, Ed Dunod, Paris, 2015;
22. Buck. Jean.Yves, Le management des connaissances et des compétences, Ed Organisation, Paris, 2003 ;
23. Burneau Jean Maurice, Le management des connaissances dans l'entreprise, Ed Organisation,Paris, 1992 ;
24. Cahen .P, Signaux faibles, modes d'emploi, déceler les tendances anticiper les ruptures Ed organisation, Paris,2010
25. Camp.Robert, Le benchmarking, Ed Organisation, Paris, 1992;
26. Carayon. Bernard, Rapport sur l'intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, Documentation française, France, 2003 ;
27. Carlier .Alphonse, Intelligence économique et knowledge management, Ed Afnor, France, 2012
28. Cassell.Cathrine, Qualitative methods in organizational research, Ed Sage, London, 1994
29. Chirouze.Yves&Moinet.Nicolat, Actions et méthodes d'intelligence économique, Ed Eska, France, 2008 ;
30. Coggia. Véronique, Intelligence économique et prise de décision dans les PME, Ed l'harmattan, Paris, 2009
31. Cohen.C, Veille et intelligence stratégique, Ed Lavoisier, France, 2004;
32. Coutenceau.Christian, Guide pratique de l'intelligence économique,Ed Eyrolles, France, 2010 ;
33. Delbeque.Eric, Les politiques d'intelligence économique, Ed que sais-je, Paris, 2008;
34. Delmond. Marie Hélène, Management des systèmes d'information, Ed Dunod, France, 2003 ;
35. Deschamps. Christophe & Moinet. Nicolat, La boîte à outils de l'intelligence économique, Ed Dunod, France, 2017
36. Desvals.Hélène et Dou.Henri, La veille technologique : l'information scientifique, technique et industrielle, Ed Dunod: Paris, 1992

37. Dou. Henri, Juillet.A& Clerc.P, L'intelligence économique du futur, une nouvelle approche stratégique et opérationnelle, Ed iSTE, France, 2018
38. Dumez. Hervé, Management de l'innovation, management des connaissances, Ed L'harmattan, Paris, 2001 ;
39. Dupré. Jerome, Renseignement et entreprise, Ed Lavauzelle, France, 2003;
40. FeisthameI.Daniel, Massot.Pierre, Fondamentaux du pilotage de la performance, le tableau de bord de la performance, Ed AFNOR, France, 2005;
41. Fillol .Charlotte, L'entreprise apprenante, le knowlege management en question, 1ere édition 2009 ; 2eme édition 2010
42. Fuld.Leonard, The next competitor: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors, Ed JhonWiley, New York, 1995;
43. Giboin.B, La boîte à outils de la stratégie, Ed Dunod, Paris, 2015;
44. Grawitz.M, Méthodes des sciences sociales, Ed Dalloz, Paris, 1993;
45. Guilhon Alice, L'intelligence économique dans les PME, Ed l'Harmattan, Paris, 2005 ;
46. Hafsi.Taieb, Issad Rebrab, voir grand, commencer petit et aller vite, Ed Casbah, Alger, 2013
47. Harbulot.C, La machine de guerre économique, Ed Economica, Paris, 1992;
48. Helfer. Jean Pierre, Management stratégique des organisations, Ed Vuibert, France, 2013
49. Helfer.J-P, Kalika.M,Orsoni.J, Management stratégique, Ed Vuibert, Paris, 2013
50. Hermel.Laurent, Maîtriser et pratiquer : veille stratégique et intelligence économique Ed AFNOR, Paris, 2007
51. Jacobiak.François, L'intelligence économique en pratique, comment bâtir son propre système d'intelligence économique, Ed Organisation, Paris 2001 ;
52. Jacobiak.François, L'intelligence économique, techniques et outils, 2009 ;
53. Johnson.Gerry,Scholes.Kevan, Fréry.Frédéric, Stratégique, Ed Pearson Education, France, 2002;
54. Knauf .Audrey , Les dispositifs d'intelligence économique, compétences et fonctions utiles à leur pilotage, Ed l'Harmattan, Paris, 2010
55. Knopfel. Peter et al, Analyse et pilotage des politiques publiques, Ed presses de l'université du Québec,2015
56. Lacoste. Jean François, Innovation agile, Ed AFNOR, France, 2007
57. Laidi Ali, les Etats en guerre économique, Ed Seuil, Paris, 2010

58. Laurent Hermel, Maitriser et pratiquer : veille stratégique et intelligence économique, Ed AFNOR, France, 2007
59. Le Moigne.J.L, La théorie du système général, Ed PUF, France, 1999;
60. Le Poivre.Fabien, Benchmarking: concept et méthodologie, Ed Neva Oconseil, 2004;
61. Lebrument. Norbert, Intelligence économique et management stratégique, Ed l'Hamattan, Paris, 2012;
62. Lesca.Humbert, Caron. Fasan, Marie Laurence, Veille anticipative une autre approche de l'intelligence économique, Ed Lavoisier, paris, 2007
63. Lesca.Humbert, Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise, Ed Stratégie et Management, Paris, 1986;
64. Lesca.Humbert, Veille stratégique : la méthode LESCAnning, Ed EMS, Paris, 2003
65. Levet. Jean Louis, Intelligence économique, mode de pensée, mode d'action, Ed Economica, 2001;
66. Liautand.Bernard et Hermond.Mark, E-Business intelligence, transformer l'information en connaissance puis en profit, Ed Maxima, 2001 ;
67. Lorenzi. Jean Hervé et Villemeur. Alain, L'innovation au cœur de la nouvelle croissance, Ed Economica, Paris, 2009
68. Martinet. Bruno et Marty. Yves Michel, Intelligence économique, comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, Ed Organisation, Paris, 2001;
69. Martinet. Bruno et Ribault Jean Michel, La veille technologique concurrentielle et commerciale, Ed Organisation, Paris, 1989 ;
70. Martre.Henri et al, Intelligence économique et stratégies des entreprises, Commissariat général du plan, France, 2014
71. Martre.Henri, Intelligence économique et stratégie des entreprises, La Documentation Française, Paris, 1994.
72. Mignon. Sophie, Stratégie de pérennité d'entreprise, Ed Vuibert, France, 2001
73. Miles.M.B & Huberman.M.A, Analyse des données qualitatives, Ed De Boeck, Belgique, 2003
74. Oréal. Serge, Management stratégique de l'entreprise, Ed Economica, France, 1993 ;
75. Orfaux.L.M, Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines, Ed A.Colin, Paris, 1980;

76. Pateyron. Emanuel Arnaud, Le management stratégique de l'information, Ed Economica, France, 1994.
77. Pelletier. Arnaud & Cuenot. Patrick, Intelligence économique, mode d'emploi, Ed Pearson, France, 2013
78. Perrine.Serge, Intelligence économique et gouvernance compétitive, Ed la documentation française, Paris, 2006, 2007
79. Pesqueux-yvon, Innovation désordre progress de P.Tabatoni, Ed Economica, Paris, 2005;
80. Pomes.Eric, Conquérir les marches: le role des Etats, Ed l'Harmattan, Paris,2004;
81. Porter.M, Choix stratégique et concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Ed Economica, France, 1990
82. Porter.M, L'avantage concurrentiel, Inter edition, Paris, 1986;
83. Prax.J.Y, Buisson.B, Silberzahn.P, Objectif: innovation, Ed Dunod,Paris, 2005;
84. Prax.Jean Yves, Le manuel du knowlege management, Ed Dunod, France, 2007 ;
85. Revelli.C, Intelligence stratégique sur Internet., Ed Dunod, Paris,1998;
86. Rispal.Hlady, La méthode des cas, application à la recherche en gestion, Ed De Boeck Université, Belgique, 2002
87. Rival. Madina et al, Intelligence économique et lobbying au crible des valeurs publiques, Ed Eska, Paris, 2014
88. Rochet. Claude & Volle. Michel, L'intelligence économique, les nouveaux modèles d'affaires de la 3ème révolution industrielle, Ed De Boeck, Belgique, 2015
89. Savall.H, Enrichir le travail humain, l'évaluation socio économique, Ed Economica, 1989;
90. Seni. Dan.A, Analyse stratégique et avantage concurrentiel, Ed Presses de l'université du Québec, 2012
91. Tchankam. J. P, Performance comparée des entreprises publiques et privées: une étude empirique, Cahier de recherche, Larema, 2000
92. Temmar.H.A, L'économie de l'Algérie, les strategies de développement, Tome 1, Ed OPU, Alger, 2015
93. Wacheux.Frédéric, Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Ed Economica, France,1996
94. Watch.Sandrine.Frenez, Management de l'innovation: de la stratégie au projet, Ed Vuibert, France, 2013;

95. Wilensky H.L., Organizational Intelligence - Knowledge and Policy in Government and Industry, Ed Basic Books, New York, 1967.
96. Yin.R, Application of case study research, Ed Sage, London, 2004

Articles et Revues

- Allaoui.Abdallah, pratiques managériales et performances à l'export des PME, la prégnance des facteurs endogènes, revue Humanisme et entreprise, n°311, 2013
- Albert.David, Décision, Conception et recherche en sciences de gestion, revue française de gestion, 2002/3, n° 139
- Baaziz.A, V.Leveillé, H. Dou, intelligence économique et développement durable des territoires, de la compétitivité à la coopétitivité, revue internationale d'intelligence économique, vol 9, 1/2017, pp 55-77
- Bellon.B, quelques fondements de l'intelligence économique, revue d'économie industrielle, n°98, 2002
- Bertacchini.yan, intelligence territoriale, une lecture rétrospective, revue internationale d'intelligence économique, vol 2, 2010,
- Boukhari.Mohamed, performance et restructuration, le cas de Sidal, les cahiers du Cread n° 101,2012
- Blondel Frédérique, Edouard .Serge, El Mabrouki. Mohamed Nabil. Quelle articulation entre intelligence économique et knowledge management au sein de l'entreprise ? revue vie & sciences de l'entreprise, n° 174, 2007
- Cohen.Corine, Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique et son impact sur la Performance de l'Organisation, revue Vie & sciences de l'entreprise n° 174, 2007 p. 15-50
- Cohen.Corine,La surveillance de l'environnement, la veille stratégique et intelligence stratégique des concepts différents mais complémentaires, WP n° 598, 2000
- Coissard.S, Delhalle.L, Seiglie.C, une approche comparative des systèmes institutionnels d'intelligence économique, revue internationale d'intelligence économique, vol 2,2010
- Conesa.P, l'intelligence économique et stratégique, la revue internationale et stratégique n° 52, 2003
- Coriat.B et Weinstein.O, les théories de la firme entre constrats et compétences, revue d'économie industrielle, 2010

- Dariet. Didier l'intelligence économique, de l'Etat à l'entreprise, les cahiers du numérique, 2002/1 Vol 3 P 139- 170
- Demaziere.C & Fauguin.P, anticiper les mutations économiques des territoires : quelles implications pour l'action publique locale ? Actes du colloque européen d'intelligence économique « approches comparées des pratiques » Atelis, 2005
- Djefflat.A, rôle et place des TIC dans une économie fondée sur la connaissance in Mezouaghi.M, le Maghreb dans l'économie numérique, Institut de la recherche sur le Maghreb contemporain, Ed Maisonneuve et Larose, 2007
- El Haoud.N, l'intelligence économique au service de l'entreprise innovante, revue internationale d'intelligence économique, vol 3,2011
- Ermine. Jean louis, La gestion des connaissances, un levier de l'intelligence économique, revue de l'intelligence économique, n° 4, avril 1999
- Fuld.L, A recipe of Business Intelligence success, the journal of business strategy, 1991, pp12-17
- Gonale.John.M.C, Benchmarking and competitive intelligence.journal of quality and participation, 1992
- H.Ouchallal, H.Khalifaoui, Y.Ferfera, situation de la R&D dans l'industrie Algérienne, cas des trois entreprises publiques, les cahiers du Cread, 2007
- Habhab-Rave Saïda, « Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie », Vie & sciences de l'entreprise 2007/1 (N° 174 -175), p. 100-118.
- Hatchuel.A, de la théorie de l'entreprise à la théorie de la connaissance, revue d'économie industrielle, n° 88, 1999
- Joffre.P, Koenig.G, L'entreprise et la turbulence, Université Paris Dauphine, Analyse de la
- Knauf .A & Gorla.S, l'intelligence économique au service des dispositifs territoriaux d'appui aux entreprises, revue internationale de l'intelligence économique, Vol 1, n°12, 2009, pp 305-317
- Lamani Ouassila et Cheriet.Fouad, Analyse concurrentielle et positionnement d'une PME dans le secteur de la boisson en Algérie cas de NCA, les cahiers du Cread, n° 96, 2011
- Laurence. Marie, Caron. Fasan, Lesca .Humbert, Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique cas d'une pme du secteur bancaire, la revue des sciences de gestion, n°203, septembre 2003, p 55-68
- Ludovic.François,Levy.Julien, l'intelligence économique, outil de marketing, un enjeu organisationnel, Revue Market Management, vol 3, 2003
- Marketing et communication, n°5 octobre 2006 ;

- Melbouci.Leila, L'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ? Revue des sciences de gestion, n° 234, 2008, pp 75-83
- Moinet.N, Bulingue.F, Intelligence économique : vers une nouvelle dynamique de recherche, revue française des sciences de la communication, n°3, 2013
- Monino J.L, l'information au cœur de l'intelligence économique stratégique, working paper n° 27 dans réseau de recherche sur l'innovation, 2012
- Ouamar.Sabrya, Si Salah Karima, Si Mohammed Djamal, L'intelligence économique au cœur de l'innovation durable, une dynamique de croissance pour les pays en voie de développement dans un contexte de mondialisation, les cahiers du Cedimes, vol 12, n° 2, 2018
- Oubrich.M, L'intelligence économique, un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances, la revue des sciences de gestion, n° 4,2004
- Paturel.Robert& Richomme-Huet.Katia, vers la mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique pour l'artisanat en région PACA, revue management& avenir, n° 40,2010
- Pelissier.M, Etude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale, revue internationale d'intelligence économique, vol 12, Lavoisier, France, 2010
- Pelissier.M, L'intelligence territoriale entre structuration de réseau et dynamique de communication, les cahiers du numériques, Vol 5, Lavoisier, 2009
- Rochet.Claude, Intelligence économique et dynamisme institutionnel, revue vie & sciences de l'entreprise, n°174, 2007, pp54-77
- Salvetat.David, Entreprises européennes de hautes technologies : de l'intelligence concurrentielle à l'intelligence coopérative ? », revue vie & sciences de l'entreprise,n° 174,2007, p. 78-99.
- Salvetat.D et Le Ray.F, Coopétition et intelligence économique, revue française de gestion, vol33 n° 176, 2007
- Sauvannet.M.C, Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise, la revue des sciences de gestion, n° 218, 2006, pp31-43
- Torra. Mohamed, territoire comme espace d'attractivité et de déclinaison de l'intelligence économique en intelligence territoriale, marché et organisation, vol n° 18, Ed l'harmattan, 2013, pp67-85
- Warsufel. Bertrand, secret et propriété industrielle : la loi américaine sur l'espionnage économique, revue droit et défense n°97/1 p67

- Yildizoglu. Murat, Approche évolutionniste de la dynamique économique, cahiers du GRETHA, n°16, 2009
- Revue d'économie industrielle n° 51, 1990 p 226-237
- Revue d'intelligence économique, recherche et pratique, N° 67, octobre 2000
- Revue française de gestion n° 127, Février 1999
- Revue française de gestion n° 163,2006
- Revue française de gestion n° 176,2007
- Revue internationale d'intelligence économique 2010/ 2
- Revue internationale des sciences sociales, Market management, N°3, 2006
- Revue Management et avenir, 2011/ 4, n° 44
- Revue vie et sciences de l'entreprise, n° 174,2007

Thèses et mémoires :

- Antoine.E.Said, Le rôle de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise, Université Paris IV, 2004
- Baaziz. Abdelkader Synergie du triptyque : Knowledge management, Intelligence économique et Business intelligence, contribution à la réduction des risques liés aux décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains : cas des entreprises publiques algériennes, Université Aix Marseille, spécialité sciences de l'information et de la communication, avril 2015
- Boulbeba. Slama, L'intelligence organisationnelle : une nouvelle perspectives pour l'amélioration de la capacité d'absorption de l'organisation, école doctorale sciences économiques, sociales, de l'aménagement et du management, Université des sciences et technologies de Lille, 2012
- Bouroubi.M, L'intelligence économique : étude de cadre théorique et démarche de mise en œuvre : quelques pratiques dans l'entreprise industrielle algérienne, thèse de doctorat en science de gestion, université Alger 3, 2012
- Derfouf.Mohamed.Amine, Les facteurs clés de succès pour la mise en place d'un système d'intelligence économique au groupe Sonatrach Aval : analyse exploratoire, mémoire de Magister, option management stratégique et intelligence économique, Université de Tlemcen, 2014
- Dhaoui.Chedia, Les critères de réussite d'un système d'intelligence économique pour un meilleur pilotage stratégique, thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, université de Nancy 2, 2008

- Dufour. Funny, Approche dynamique de l'intelligence économique en entreprise : apport d'un modèle psychologique des compétences : contributions à l'élaboration de programme d'action de la CCI de Rennes, thèse de doctorat en psychologie, Université européenne de Bretagne, septembre 2010
- Harriet.Loic, L'intelligence économique à la lumière des concepts managériaux l'étude de cas d'une entreprise du secteur énergétique, université de Bordeaux, école doctorale des sciences économique, gestion et démographie, décembre 2014
- Hussein.S, Définitions des besoins en intelligence économique par profils de PME : une étude combinant les deux méthodes quantitatives et qualitatives sur des PME de Midi-Pyrénées, I.A.E de Toulouse, 2004
- Kendel.Hayet, Stratégies d'agglomération d'entreprises scientifiques et technologiques dans la filière « électricité-electrique- électroménager » en Algérie, Université Aix Marseille II, Mars 2007
- Matmar.Dalila, La veille technologique adaptée aux entreprises algériennes, these de doctorat en science économiques, FSECSG, UMMTO, 2012
- Huynh.Chritian, Mesure de l'efficacité de l'intelligence économique et stratégique : le cas des entreprises innovantes, Ecole doctorale sciences de l'Homme, des organisations et des sociétés, Université de Rennes 1, 2013
- Fekir.Souhil, L'intelligence économique et la stratégie d'entreprise : état de la question et pratique en Algérie, mémoire de Magister en management commercial, INC, Alger, 2008,
- Fekir.Souhil, L'impact des politiques de ressources humaines sur le développement de l'intelligence économique dans le secteur public des télécommunications en Algérie. Etude empirique, thèse de doctorat es sciences commerciales, EHEC, Alger, 2016
- Larivet.Sophie, Les réalités de l'intelligence économique en PME, thèse de Doctorat en sciences économiques et de gestion, Université de Toulon, 2002
- Ouchallal. Houria, Accès aux technologies, innovation et pratiques de recherche et développement dans le milieu industriel public algérien, FSECSG, UMMTO, 2016
- Masson .H, Les fondements politiques de l'intelligence économique, Université Paris XI, 2001

Rapports et Documents :

- Manuel de formation intelligence économique en Algérie, document de référence DGIEEP/MIPMEPI, septembre 2010
- Rapport sectoriel n°1, l'industrie pharmaceutique n° 21/ DGEIEP/MIPMEPI, janvier 2011
- Bulletin de veille industrielle de la DGVEST, Février, 2017
- Rapport annuel 2016 sur l'évolution économique et monétaire en Algérie, bank of Algeria
- Rapport sur les tendances monétaires et financières au second semestre de 2017
- L'OCDE, Principes directeurs proposés pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation technologique, manuel d'Oslo, Paris, 1997
- Rapport de gestion du conseil d'administration du groupe Saidal 2012-2017
- Le journal officiel n° 05 correspondant au 26 janvier 2011
- Le journal officiel n° 17 correspondant au 30 mars 2008
- Le journal officiel n° 19 correspondant au 17 avril 2013
- Le journal officiel n° 52 correspondant au 14 septembre 2014
- Journée d'étude DOCFORUM-ADBS, Rhône-Alpes/Lyon, mettre en œuvre la veille stratégique, ADBS, sciences de l'information, vol 41, 2002

Sources internet :

-<http://www.saidalgroup.dz>

-<http://www.cevital.com>

-[http:// www.Agroligne](http://www.Agroligne), n° 103, 2017, p5

- Sid Ahmed Gouzim, le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de service, en ligne : <http://reser.net/materiali/priloge/slo/gozim.pdf>

- [http:// cyber stratégie.com](http://cyberstrategie.com)

-<http://www.Djazagro.dz>

Liste des Figures

<i>Liste des figures</i>	<i>page</i>
<i>Figure n° 1 : Modèle canonique du système général</i>	20
<i>Figure n° 2 : L'évolution des terminologies de l'intelligence économique</i>	24
<i>Figure n° 3 : La relation entre intelligence économique, veille, interprétation et action</i>	38
<i>Figure n° 4 : Relation entre veille et intelligence économique</i>	39
<i>Figure n° 5 : La spirale de la création des connaissances</i>	49
<i>Figure n° 6 : Le cycle de renseignement</i>	57
<i>Figure n° 7 : Les fonctions de la veille</i>	59
<i>Figure n° 8 : Le processus d'intelligence économique et ses acteurs</i>	62
<i>Figure n° 9 : De la donnée à la connaissance</i>	65
<i>Figure n° 10 : De l'information à la connaissance</i>	67
<i>Figure n° 11 : Le mode d'apparition des innovations</i>	75
<i>Figure n° 12 : Les deux facettes du management</i>	85
<i>Figure n° 13 : Les types de benchmarking</i>	95
<i>Figure n° 14 : Les étapes du benchmarking</i>	96
<i>Figure n° 15 : Les visions d'une démarche de benchmarking</i>	97
<i>Figure n° 16 : L'analyse des 5 forces+1 de Porter</i>	101
<i>Figure n° 17 : Le modèle Japonais de l'intelligence économique</i>	121
<i>Figure n° 18 : Le modèle américain du dispositif d'intelligence économique</i>	133
<i>Figure n° 19 : Le modèle français d'intelligence économique</i>	141
<i>Figure n° 20 : Les caractéristiques de la structure</i>	161
<i>Figure n° 21 : Le triangle de la performance</i>	169
<i>Figure n° 22 : Les étapes de la méthode MADIE</i>	174
<i>Figure n° 23 : Le modèle simplifié de l'efficacité du système de surveillance</i>	175
<i>Figure n° 24 : L'efficacité de l'intelligence économique</i>	177
<i>Figure n° 25 : Interfaces entre le processus du SI et le processus de veille</i>	180
<i>Figure n° 26 : Organigramme de la DGVSESI</i>	204
<i>Figure n° 27 : Processus de méthodologie de la recherche</i>	209
<i>Figure n° 28 : Contribution des classes thérapeutiques dans le CA /Saidal</i>	228
<i>Figure n° 29 : Chiffre d'affaire de Cevital Agro</i>	229

Liste des Tableaux

Liste des TABLEAUX	page
<i>Tableau n°1 : Diversité des définitions de l'intelligence économique</i>	32
<i>Tableau n°2 : Les principales définitions d'auteurs francophones et Anglo-Saxons de l'intelligence économique</i>	64
<i>Tableau n°3 : Les types d'informations</i>	65
<i>Tableau n°4 : Les différents modèles de création de connaissances</i>	69
<i>Tableau n°5 : Typologie des représentations du processus d'innovation</i>	76
<i>Tableau n°6 : Les objectifs assignés à l'intelligence économique</i>	80
<i>Tableau n° 7 : Evolution des conceptions du management</i>	86
<i>Tableau n° 8 : Représentation de différenciation culturelle de l'entreprise</i>	159
<i>Tableau n° 9 : Les modes de coordination</i>	161
<i>Tableau n°10 : Les critères de détermination de la rivalité intra sectorielle</i>	166
<i>Tableau n°11 : Principaux indicateurs économiques algériens</i>	192
<i>Tableau n°12 : Les producteurs les plus en vue par secteur d'activité</i>	214
<i>Tableau n°13 : L'agencement thématique du guide d'entretien</i>	222
<i>Tableau n°14 : Le nombre de produits commercialisés par Saidal 2014-2018</i>	225
<i>Tableau n°15 : Classement des 12 premiers laboratoires pharmaceutiques en Algérie pour l'année 2017</i>	226
<i>Tableau n° 16 : Evolution comparée du CA de Saidal 2012-2017</i>	226
<i>Tableau n° 17 : Le nombre de gamme des produits Cevital Agro</i>	228
<i>Tableau n° 18 : Analyse de l'environnement des cas étudiés</i>	230
<i>Tableau n° 19 : L'analyse SWOT de Cevital Agro</i>	240
<i>Tableau n° 20 : L'analyse SWOT du groupe Saidal</i>	243
<i>Tableau n° 21 : Synthèse des composantes de la veille au niveau de Saidal</i>	246

Annexes

Annexe n° I

Structure du questionnaire (guide d'entretien)
--

De la thèse de Doctorat en économie portant sur

Réflexion sur l'intelligence économique : implications sur les management des entreprises Algériennes

Le questionnaire a été élaboré pour déterminer la mise en applicabilité d'une démarche d'intelligence économique dans le cas des entreprises appartenant au secteur de l'industrie pharmaceutique.

Pour collecter les données, primaires, compte tenu de l'orientation qualitative de notre recherche, nous avons structuré le questionnaire en trois axes :

Axe 1 : Création et évolution de l'entreprise

Axe 2 : Analyse de l'environnement

Axe 3 : Niveau de développement des pratiques d'intelligence économique

Axe 1 : Création et évolution de l'entreprise

Présentation et identification de l'entreprise

1- Nom de votre entreprise

2- Votre fonction

3- Année de création de l'entreprise

4- Nature de l'entreprise publique

privée

Mixte

5-Forme juridique : SPA

SNC

EURL

SA

SARL

6-Secteur d'activité

7- Nombre d'employés de votre entreprise de 1 à 9

de 10 à 49

de 50 à 249

O plus de 250

Fonctionnement de l'entreprise

8- Le nombre de domaines d'activités
Les quels ?

- Nombre de produits sur une période de 10 ans (DAS agroalimentaire)

Année									
Nb de produits									

9- Part de marché global

PDM absolue

PDM relative

PDM/ produit

P1									
P2									
P3									
P4									
P5									

10- Type de marché

O Local

O Régional

O National

O International

11- CA (évolutif)

Année				
CA				

12- CA à l'exportation

Année				
CA				

Axe II- Analyse de l'environnement

13-Le marché actuel

Situation actuelle
Portefeuille des clients et leurs grandes caractéristiques
Quels sont vos principaux concurrents ?
Liste des nouveaux entrants identifiés par l'entreprise
Les fournisseurs stratégiques et leurs caractéristiques

-La stratégie de l'entreprise

14- Comment élaborer vous votre stratégie ?

--

15- Votre marché est il ?

- très concurrentiel
- concurrentiel
- peu concurrentiel
- ne sais pas

16- Comment prenez vous connaissance des stratégies de concurrents ?

17- Avez-vous des clients qui pourraient constituer une menace ?

18- Est-ce que vous avez pensé à la diversification de vos fournisseurs ?

19- quels sont vos atouts et qu'est que vous redoutez de votre environnement ?

Description globale de la chaîne de valeur de l'entreprise ?

20-Les Actifs (les capacités)

Humaines : quel est le pourcentage des salariés ayant un diplôme d'études supérieure ?

Commerciaux : quel est le pourcentage des actions de communication (marketing) ?

Financiers : quelles sont les sources de votre financement

Technologiques : possédez vous des droits d'utilisation d'une ou plusieurs inventions ou brevets ?

21- Le diagnostic stratégique est il un pré requis à la prise de décision ?

22- La décision stratégique concerne t-elle le groupe ou un DAS particulier ?

23- Comment définiriez vous votre stratégie ?

24- Votre avantage concurrentiel est basé sur :

- une ressource rare
- détenu de manière durable par votre entreprise
- difficile à imiter
- non substituable

AXE III : Niveau de développement des pratiques d'intelligence économique

25-Considérez vous l'information stratégique comme un facteur d'action ou un outil de pouvoir ?

26-Pour s'informer, votre entreprise fait appel à

des acteurs institutionnels

des fournisseurs/ clients

Autres

27-Votre surveillance de l'environnement est elle régulière et permanente ?

- Si oui, à quelle fréquence, pratiquez vous la surveillance de l'environnement ?

28-Quels sont les types de sources d'informations que vous utilisez, et à quelle fréquence

Presse générale

Presse spécialisée

Site des concurrents

Participation à des salons, des foires ...

Réseaux professionnels

Autres

29-Procédez vous à sécuriser votre système d'information oui / non

anti intrusion

gestion des droits d'accès

sauvegarde

Autres

30-Le personnel de l'entreprise est –il sensibilisé au problème de protection de l'information ?

31- Existe t-il un niveau consacré pour le traitement et/ ou l'analyse des informations

32- Quels sont les acteurs qui se chargent de cette opération

33- Quelles sont les méthodes d'analyse que vous utilisez ?

34- Procédez vous à l'évaluation des compétences de votre personnel

35- Procédez vous à un diagnostic de vos besoins en compétences

36- Avez-vous mis en place un dispositif spécifique de veille

O oui O non

37- Depuis quand avez-vous mis en place ce dispositif spécifique de veille

O depuis plus de 5 ans

O depuis plus de 2 ans

O depuis 2 ans

O depuis 1 an

38- Quel est le niveau de rattachement hiérarchique de la cellule de veille à la direction générale

39- L'organisation de l'activité de veille est elle formalisée

40- Des salariés de l'entreprise ont-ils reçu une formation sur l'intelligence économique/veille

oui non

41- Quels sont les acteurs qui se chargent de cette opération (le dispositif)

le directeur

le responsable intelligence économique / veille

cadres

autres personnels

Synthèse

42- Avez-vous constaté des évolutions dans le fonctionnement de l'entreprise

Partage de l'information recueillie sur l'environnement de l'entreprise

Rapidité de la transmission des informations

Dialogue et collaboration entre les fonctions de l'entreprise

Augmentation des connaissances et compétences individuelles et collectives

Une meilleure prise de décision

O Innovation dans l'entreprise

43- Avez-vous constaté des modifications dans le travail de collecte et traitement de l'information

O Augmentation de la fréquence d'utilisation de l'outil de veille

O Augmentation des recherches d'informations complémentaires

44- Quels sont selon vous les apports d'un dispositif d'intelligence économique/ veille sur les activités liées à la conduite de l'entreprise ?

O Votre capacité de réflexion stratégique

O Votre capacité à prendre des décisions (de solution, d'investissement)

O Augmenter la culture de partage de l'information stratégique au sein de l'entreprise

45- Quels sont les changements qui sont intervenus au sein de votre entreprise par rapport à son environnement ?

O Votre connaissance de la position de l'entreprise sur le marché

O Votre connaissance de l'environnement

O Votre capacité de compréhension des besoins des clients

O L'identification des offres et des fournisseurs

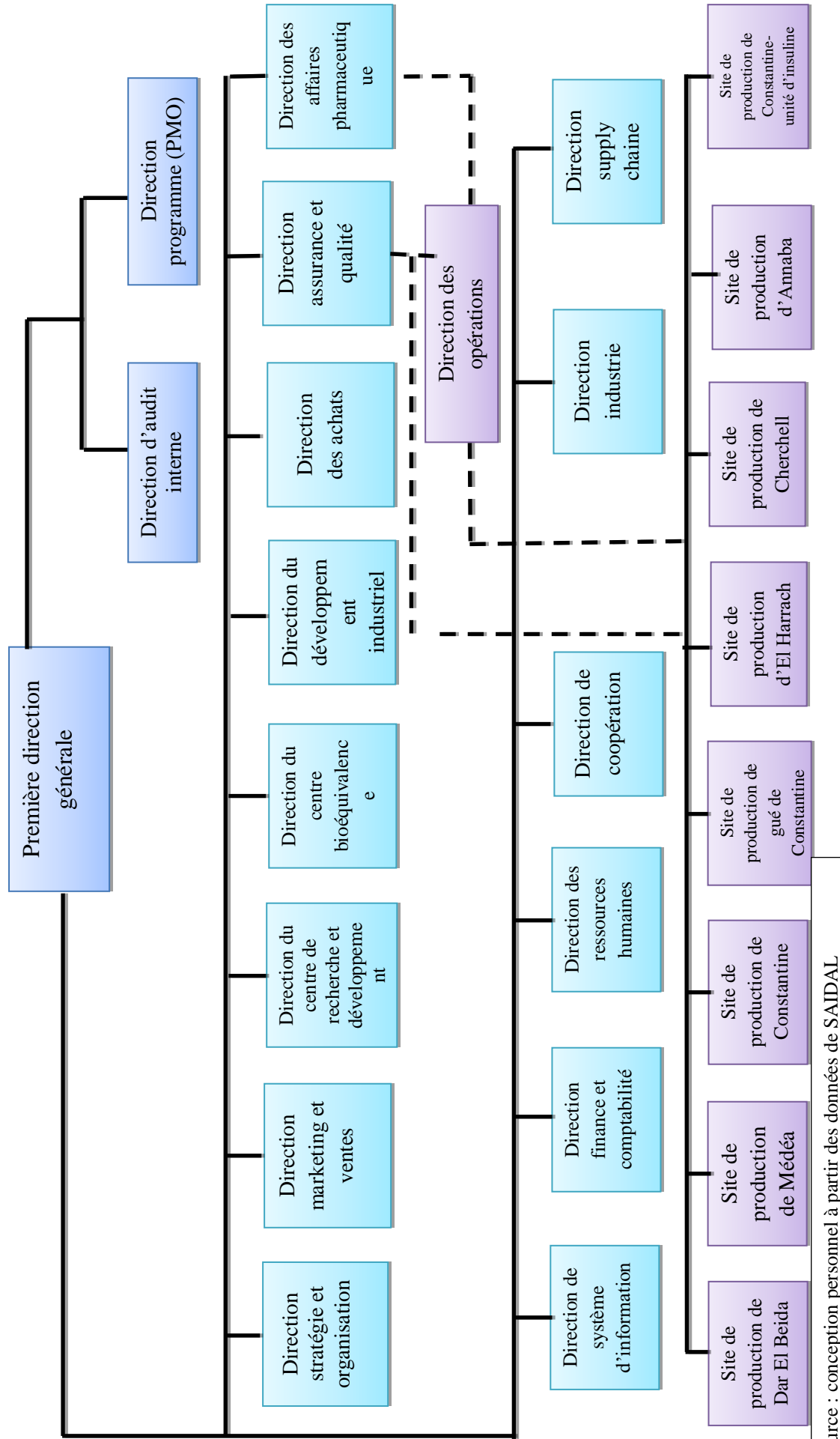
O L'identification des opportunités commerciales

O Connaissances des tendances technologiques et anticipation des évolutions

O Autres

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

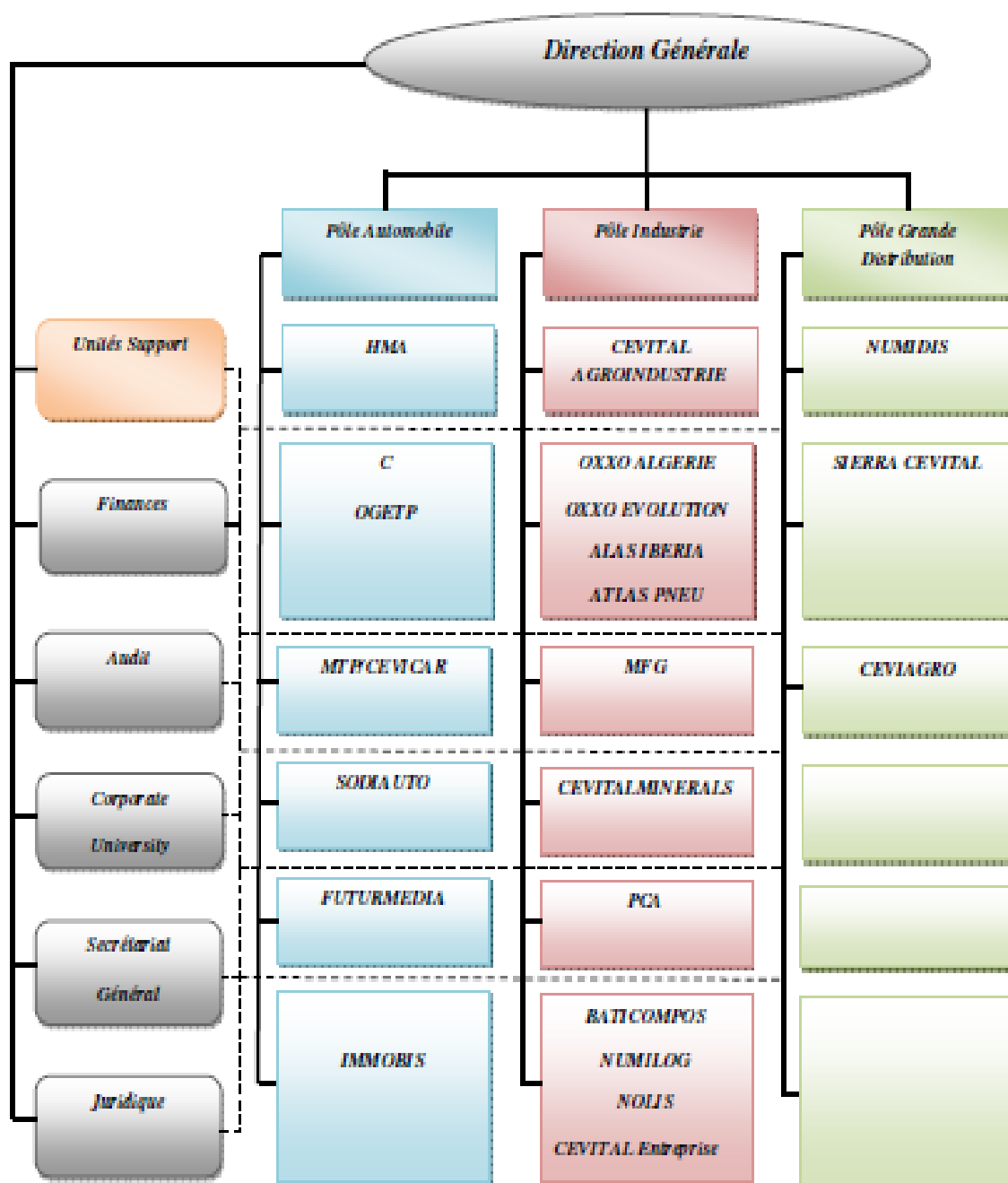
Annexe n° II



Source : conception personnel à partir des données de SAIDAL

Annexe n° 3

Organigramme du groupe Cevital



Annexe n° 5 : bulletin de veille du secteur public marchand industriel.

BULLETIN DU SECTEUR PUBLIC MARCHAND N°1 10 février 2013

Focus sur la production nationale

SAIDAL La satisfaction des besoins nationaux au cœur de la stratégie de développement

Créée en avril 1982 à la suite de la restructuration de **Filiales et Participations** : la Pharmacie centrale algérienne (PCA), l'entreprise SAIDAL a bénéficié des usines d'El Harrach, de Dar El Beida, de Gué-de-Constantine et du Complexe « Antibiotiques » de Médéa. En 1989, SAIDAL devient une EPE SPA au capital de **2.500.000.000 DA (détenue à 80% détenus par l'Etat et à 20% en Bourse)**. Au 31.12.2012, son effectif était de 4.100 salariés.

Filiales	Participations
Filiales détenues à 100%	WINTRHROP Pharma 30%
PHARMAL	PFIZER SAIDAL MAN 30%
ANTIBIOTICAL	TAPHCO 45%
BIOTIIC	NOVER 4,4%
Autres	IBERAL 20%
SOMEDIAL (59%)	

Le groupe SAIDAL développe et fabrique, **une gamme de 180 produits qui couvrent 20 classes thérapeutiques** comme la cardiologie, la diabétologie, l'infectiologie et l'adématologie sous 18 formes galéniques (sèches, pâteuses, liquides et injectables). Il a axé sa stratégie sur l'amélioration de la couverture du marché national et sur un positionnement durable sur ce marché avec des perspectives d'excédents à l'exportation. Le groupe occupe une position de leader dans la production locale de médicaments. Parmi ses objectifs stratégiques, on relèvera **(1)** la contribution à la réduction des importations de médicaments, **(2)** la promotion des biotechnologies, et **(3)** l'ouverture sur les marchés extérieurs.

L'objectif visé par l'Algérie est de produire localement 70% des besoins de la population en médicaments avec l'aide de laboratoires étrangers d'ici la fin 2015. Dans cette optique, un plan de développement ambitieux (2010-2014) a été lancé pour porter la part de marché du groupe SAIDAL de 7% en valeur à 25%, améliorer sa position sur le marché national et s'ouvrir à l'international. Au cours des dix dernières années, le marché du médicament a énormément progressé dans notre pays. Il est passé de **250 millions d'euros à plus de 1,5 milliard d'euros en 2011**. La production nationale représente plus de 35% de ce marché en valeur, 7% seulement revient à SAIDAL, les 28% restants représentent la production du secteur privé.

La priorité du groupe est l'élargissement de sa gamme de produits à d'autres formes médicamenteuses telles que les anticancéreux afin de consolider la position du groupe sur le marché national qui regroupe actuellement une soixantaine d'importateurs, une cinquantaine d'usines privées et des unités de production relevant du groupe SAIDAL.

L'Etat a pris d'importantes mesures pour asseoir une industrie pharmaceutique performante en mesure d'assurer la couverture des besoins croissants de la population par l'encouragement des investissements et la conclusion de partenariats industriels, basés sur le transfert de savoir-faire.

Au titre de **son plan de développement 2010-2014**, SAIDAL a obtenu en 2010, à des conditions avantageuses, un crédit d'un montant de 16,7 milliards de dinars. L'objectif

assigné à ce plan est de doubler la production durant les cinq prochaines années et de contribuer à la réduction du volume des importations estimé à près de **3 milliards de dollars en 2012**. Cette démarche est inscrite dans le sillage de l'action du gouvernement qui ambitionne de réduire progressivement les importations, au profit de la production locale du médicament jusqu'à hauteur de 70%. **Le plan de développement prévoit la création de sept nouvelles usines** dont quatre seront spécialisées dans la production de génériques (Annaba, Constantine, Tipasa (Cherchell) et Alger (El Harrach)). Ce plan est également axé sur la modernisation des sites de production, la création d'un Centre de recherche –développement dans la nouvelle ville de Sidi Abdallah et d'un laboratoire de bioéquivalence à Hussein Dey (Alger) afin de définir les caractéristiques de tous les produits fabriqués. D'autre part, il est prévu la réalisation d'une unité de **production d'anticancéreux** et d'une usine de **production d'insuline**. L'usine d'insuline de Constantine produit actuellement 1,3 million de flacons d'insuline humaine, et n'assure que 3% des besoins de la population.

Annexe n° 4

Liste des 50 premiers exportateurs hors hydrocarbures

Rang	Exportateur	Produits		Valeur	Part (%)	Wilaya
1	SONATRACH	Solvants-Naphtha	Benzène	588,38	30,98	Alger
2	SORFERT ALGERIE	Ammoniac	Engrais	281,38	14,82	Oran
3	CEVITAL	Sucre	Melass	228,89	12,05	Bejaia
4	FERTIAL	Ammoniac	Engrais	232,06	12,22	Annaba
5	El Sharika El Djazairia El Omania Lil Asmida (AOA)	Engrais	Ammoniac	152,03	8,01	Oran
6	SOMIPHOS	Phosphate		55,13	2,90	Tébessa
7	MEDITERANEAN FLOAT GLASS MFG	Verre plat et trempé		31	1,63	Blida
8	SAMHA HOME APPLIANCE	Machines à laver le linge,	Cartes intelligentes	28,98	1,53	Alger
9	HELIOS	Hélium		23,62	1,24	Oran
10	HELISON PRODUCTION	Hélium		18,67	0,98	Skikda
11	CONDOR ELECTRONICS	Machines à laver ,	Climatiseur ,Réfrigérateurs, Smart phone	12,20	0,64	Bordj Bou Arréridj
12	PROLIPOS	Huile de soja	Huile de tournesol ou de carthame	10,33	0,54	Oum el bouaghi
13	CACAO BIMO	Beurre de cacao.		8,54	0,45	Alger
14	FRUITAL	Boissons gazeuses		8,27	0,44	Alger
15	SIDER EL-HADJAR	Fontes brutes non alliées		9,18	0,48	Annaba
16	GENERAL EMBALLAGE	Déchets et rebuts de papiers ou cartons		5,64	0,30	Bejaia
17	AL MADAR For Paper	Déchets et rebuts de papiers ou cartons		5,62	0,30	Alger
18	BOUBELENZA AGRO ALIMENTAIRE	Caroubes et graines de caroubes		5,42	0,29	Tlemcen
19	CUIRS PLEINS FLEURS	Cuirs et peaux		4,50	0,24	Alger
20	KNAUF PLATRES FLEURUS	Ouvrages en plâtre	Enduits	4,76	0,25	Oran
21	FADERCO	couches bébés	Papier hygiénique	4,37	0,23	Alger
22	FERALGERIA	Déchets et débris de piles et d'accumulateur		3,66	0,19	Alger
23	BOUKELLAL MOHAMED TAHAR	Dattes		3,34	0,18	Sétif
24	KAPACHIM ALGERIE	Dérivés sulfonés		3,12	0,16	Oran

25	GOLDEN SEED	Dattes	Caroubes	2,87	0,15	Alger
26	AMADHAGH IMPORT EXPORT	Dattes		2,94	0,15	Bejaia
27	HADDOUD SALIM	Dattes		2,80	0,15	Biskra
28	TANNERIE MEGISSERIE MITIDJA	Cuir et peaux		2,44	0,13	Alger
29	ZIBAN DATTES	Dattes		2,60	0,14	Biskra
30	EL SEWEDY CABLES ALGERIA	Câbles et Conducteurs électriques		2,56	0,13	Alger
31	I M C	Appareils filtrant (dialyse du sang)	Bicarbonate de sodium.	2,26	0,12	Alger
32	BOMARE COMPANY	Appareils récepteurs de télévision		2,22	0,12	Alger
33	NORD AFRIQUE TANNERIE	Cuir et peaux		2,08	0,11	Alger
34	BEN ABDELHALIM MOKADEM FOUZI	Dattes		2,24	0,12	Biskra
35	FRERES HELLAL DATTES	Dattes		2,07	0,11	Biskra
36	HAYAT DHC ALGERIE	Couches bébés		1,92	0,10	Blida
37	SOBCO	Biscuits	Chocolats fourrés	1,95	0,10	Boumerdes
38	SMCP	Cuir et peaux		1,82	0,10	Oran
39	LES GRANDS MOULINS BELGHIT	Pâtes alimentaires		1,52	0,08	Souk ahras
40	SEMOULERIE INDUSTRIELLE DE LA MITIDJA SIM	Pâtes alimentaires	couscous	1,52	0,08	Blida
41	BAKIR MUSTAPHA	Cendres et résidus contenant principalement du zinc		1,58	0,08	Alger
42	STB TOLGA EL BARAKA	Dattes		2,38	0,13	Biskra
43	SOCOFLA	Dattes		1,53	0,08	Alger
44	EL MOSTAKBAL SERVICES AGRICOLES	Dattes		1,28	0,07	EL Oued
45	PHENIX IMP EXP SARL	Dattes		1,54	0,08	Biskra
46	HELIMET LAKHDAR	Dattes		1,26	0,07	Biskra
47	AGRODAT SARL	Dattes		1,45	0,08	Biskra
48	BIODATTES ALGERIE	Dattes		1,32	0,07	Oran
49	SOCIETE INDUSTRIELLE BOIS ET LIEGE SARL	Liege		1,55	0,08	Jijel
50	GENERAL COMMERCE INTERNATIONAL COMPANY	Huile de soja	Thon	1,48	0,08	Annaba
Sous Total				1 780	94	
Total				1 899	100	

<input checked="" type="checkbox"/>	N°	Groupe	Dénomination	Adresse	Président
<input checked="" type="checkbox"/>	1	Textile et cuirs	SPA GETEX	131, Rue Hassiba BENBOUALI-Sidi M'Hamed - Alger	M.HAMADAT Yazid
<input checked="" type="checkbox"/>	2	Métallurgie	SPA IMETAL	7, Rue Belkacem AMANI- Bp n°67 M-Hydra- Alger	M.DJOUDI KAMEL
<input checked="" type="checkbox"/>	3	Equipements électriques, électrodomestiques et électroniques	SPA ELEC EL DJAZAIR	03, Rue BENHADDADI Saïd Zone d'activité Chéraga-Alger.	M. KADAR Djaouad
<input checked="" type="checkbox"/>	4	Agro-industries	SPA AGRODIV	22, Rue des Fusillés du 17 Mai 1957 - El Anassers-Alger	Mme IKHENACHE Djamilia
<input checked="" type="checkbox"/>	5	Chimie	SPA CHIMINDUS	1, Rue Yahia LAYACHI - Hussein Dey-Alger	M. DERDER Adel
<input checked="" type="checkbox"/>	6	Industries locales	SPA DIVINDUS	Pavillon n°12 résidence la Butte des Deux Bassins El Achour Alger	M. MANA Djamel
<input checked="" type="checkbox"/>	7	Mécanique	SPA MECANIQUE DZ	Pavillon 1 et 2, La Butte des Deux Bassins- El Achour - Alger	M. DEHIMI Bachir
<input checked="" type="checkbox"/>	8	Ciments	GICA	Route de Dar El Beïda-Meftah Wilaya de Blida	M. GUESSOUM Rabah
<input checked="" type="checkbox"/>	9	Produits pharmaceutiques	SAIDAL	Route de wilaya N°11 BP 141 Dar El Beïda-Alger	M. DERKAOUI Boumedienne
<input checked="" type="checkbox"/>	10	Mines	MANAL	127 Bld Krim BELKACEM - Alger	M. ZERARKA Tahar Chérif
<input checked="" type="checkbox"/>	11	Tabacs, allumettes	SNTA	40 Rue Hocine Nourredine - BELCOURT-Alger	AMARA Charaf Eddine
<input checked="" type="checkbox"/>	12	Véhicules et systèmes de transports	SNVI	BP 153 RN 5 Zone Industrielle Rouïba- Alger	MELEK Salah

**Décret exécutif n° 18-245 du 29 Moharram 1440
correspondant au 9 octobre 2018 portant création
d'un centre de recherche en sciences
pharmaceutiques (C.R.S.P).**

Le Premier ministre,

Sur le rapport conjoint du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et du ministre de la santé, de la population et de la réforme hospitalière,

Vu la Constitution, notamment ses articles 99-4° et 143 (alinéa 2) ;

Vu la loi n° 88-08 du 26 janvier 1988 relative aux activités de médecine vétérinaire et à la protection de la santé animale ;

Vu la loi n° 15-21 du 18 Rabie El Aouel 1437 correspondant au 30 décembre 2015 portant loi d'orientation sur la recherche scientifique et le développement technologique ;

Vu la loi n° 18-11 du 18 Chaoual 1439 correspondant au 2 juillet 2018 relative à la santé ;

Vu le décret présidentiel n° 17-242 du 23 Dhou El Kaâda 1438 correspondant au 15 août 2017 portant nomination du Premier ministre ;

Vu le décret présidentiel n° 17-243 du 25 Dhou El Kaâda 1438 correspondant au 17 août 2017, modifié, portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 99-243 du 21 Rajab 1420 correspondant au 31 octobre 1999 fixant l'organisation et le fonctionnement des comités sectoriels permanents de recherche scientifique et de développement technologique ;

Vu le décret exécutif n° 08-131 du 27 Rabie Ethani 1429 correspondant au 3 mai 2008 portant statut particulier du chercheur permanent ;

Vu le décret exécutif n° 11-396 du 28 Dhou El Hidja 1432 correspondant au 24 novembre 2011 fixant le statut-type de l'établissement public à caractère scientifique et technologique ;

Vu le décret exécutif n° 11-443 du Aouel Safar 1433 correspondant au 26 décembre 2011 portant statut particulier des fonctionnaires appartenant aux corps des personnels de soutien à la recherche ;

Après avis du comité sectoriel permanent de recherche scientifique et de développement technologique du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;

Décète :

Article 1er. — En application des dispositions de l'article 2 du décret exécutif n° 11-396 du 28 Dhou El Hidja 1432 correspondant au 24 novembre 2011, susvisé, il est créé un centre de recherche dénommé « centre de recherche en sciences pharmaceutiques », par abréviation « C.R.S.P », désigné ci-après le « centre ».

Le centre est un établissement public à caractère scientifique et technologique à vocation sectorielle, régi par les dispositions du décret exécutif n° 11-396 du 28 Dhou El Hidja 1432 correspondant au 24 novembre 2011, susvisé, et par celles du présent décret.

Art. 2. — Le centre est placé sous la tutelle du ministre chargé de la recherche scientifique.

Le siège du centre est fixé à Constantine.

Il peut être transféré en tout autre lieu du territoire national, par décret exécutif pris sur rapport du ministre chargé de la recherche scientifique.

Art. 3. — Outre les missions définies à l'article 7 du décret exécutif n° 11-396 du 28 Dhou El Hidja 1432 correspondant au 24 novembre 2011, susvisé, et sans préjudice des attributions dévolues au secteur de la santé, le centre est chargé de réaliser, en étroite collaboration avec les institutions et structures relevant de ce secteur, des programmes de recherche scientifique et de développement technologique dans le domaine des sciences pharmaceutiques portant, notamment sur :

- la promotion de la recherche en matière de principe actif du médicament ;
- la maîtrise de l'efficacité pharmaceutique établie à partir de connaissances fondamentales ;
- la modélisation de l'exposition aux médicaments et ses déterminants ;
- le développement de la pharmacologie, notamment en matière de pathologies chroniques ;
- le développement des bio-médicaments ;
- la promotion de la recherche en matière de lutte antidopage ;
- la contribution, dans son domaine de compétence, à la sécurité sanitaire.

La réalisation des missions citées ci-dessus, s'effectue dans le strict respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, notamment celles relatives à la recherche biomédicale, et à l'éthique et la déontologie régissant l'activité de recherche en santé.

Art. 4. — Outre les membres prévus à l'article 13 du décret exécutif n° 11-396 du 28 Dhou El Hidja 1432 correspondant au 24 novembre 2011, susvisé, le conseil d'administration du centre comprend les représentants :

- du ministre de la défense nationale ;
- du ministre chargé de la santé, de la population et de la réforme hospitalière ;
- du ministre chargé de l'industrie et des mines ;
- du ministre chargé de l'agriculture, du développement rural et de la pêche ;
- du ministre chargé de la jeunesse et des sports ;
- du ministre chargé de l'environnement et des énergies renouvelables ;
- de l'entreprise économique « SAIDAL » ;
- de l'entreprise économique « BIOPHARM ».

Art. 5. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 29 Moharram 1440 correspondant au 9 octobre 2018.

Ahmed OUYAHIA.

3- La division du développement des infrastructures industrielles et logistiques et des pôles industriels chargée, notamment :

— de participer à l'amélioration des conditions d'accès au foncier économique ;

— de veiller à la mise en place, au bon fonctionnement et au suivi des organismes d'intermédiation et de régulation du marché foncier économique ;

— de mettre en œuvre le programme d'assainissement, de réhabilitation, de promotion et de gestion des zones industrielles et zones d'activités et d'assurer l'amélioration et le suivi de la gestion et des conditions de fonctionnement de ces zones ;

— de favoriser la création de nouvelles zones industrielles et zones d'activité en liaison avec le développement de l'industrie et les petites et moyennes entreprises ;

— de proposer et d'assurer la mise en œuvre des stratégies et politiques publiques de développement des infrastructures industrielles et logistiques et des pôles industriels ;

— de proposer les programmes de développement des infrastructures industrielles et logistiques et des pôles industriels ;

— de proposer les actions destinées à assurer le développement et la valorisation des infrastructures industrielles et logistiques et des pôles industriels.

La division est dirigée par un chef de division.

Deux (2) directeurs d'études sont rattachés à la division et assurent, chacun pour la partie qui le concerne, les missions suivantes :

— de faciliter aux opérateurs économiques et aux petites et moyennes entreprises l'accès au foncier et en améliorer les conditions y afférentes ;

— de suivre la gestion des zones industrielles et des zones d'activité ainsi que les conditions de leur assainissement et réhabilitation ;

— d'assurer la mise en œuvre des stratégies et politiques publiques et des programmes de développement des infrastructures industrielles et logistiques et des pôles industriels ;

— d'établir une note de conjoncture sur les infrastructures industrielles et logistiques et sur les pôles industriels.

Chaque directeur d'études est assisté de deux (2) chefs d'études.

Art. 7. — La direction générale de la petite et moyenne entreprise est chargée, notamment :

— d'encourager l'émergence d'un environnement assurant aux petites et moyennes entreprises le soutien et l'impulsion nécessaires à leur promotion et à leur développement ;

— d'élaborer le programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises et s'assurer de sa mise en œuvre ;

— de veiller à la bonne affectation des fonds d'appui, de soutien et de garantie en vue de faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises à des financements adaptés ;

— de veiller, en relation avec les organisations concernées, à l'élaboration d'un système d'information économique adapté aux petites et moyennes entreprises.

Elle est dirigée par un directeur général et comprend deux (2) divisions.

1- La division de la promotion de la petite et moyenne entreprise est chargée, notamment :

— d'encourager la création de nouvelles petites et moyennes entreprises et l'élargissement de leur champ d'activité ;

— de mettre en place un cadre de concertation avec le mouvement associatif et les organisations patronales des petites et moyennes entreprises ;

— d'initier et de mettre en œuvre toute mesure de nature à instaurer un cadre de coordination avec les collectivités locales en vue de faciliter la création, la promotion et le développement des petites et moyennes entreprises ;

— de participer à l'élaboration du programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises et de veiller à sa mise en œuvre.

La division est dirigée par un chef de division.

Trois (3) directeurs d'études sont rattachés à la division et sont chargés :

— de la mise en place des conditions en vue de la promotion de nouvelles petites et moyennes entreprises ;

— de participer aux travaux et actions de promotion initiés par les instances de concertation et de coordination avec les collectivités locales, le mouvement associatif et les organisations patronales des petites et moyennes entreprises ;

— d'assurer, en relation avec les organismes concernés, le suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation du programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises.

Chaque directeur d'études est assisté de deux (2) chefs d'études.

2- La division d'appui à la petite et moyenne entreprise est chargée, notamment :

— de proposer toute mesure visant à encourager l'amélioration et le développement de la compétitivité des petites et moyennes entreprises afin de promouvoir le produit national et de le rendre conforme aux normes internationales ;

— de proposer toute mesure de nature à favoriser l'accès des petites et moyennes entreprises aux marchés publics ;

— de participer à l'élaboration des politiques de formation et de gestion des ressources humaines du secteur, qui favorisent et encouragent la créativité, l'innovation et la modernisation des petites et moyennes entreprises ;

— de veiller, en relation avec les organisations concernées, à l'élaboration d'un système d'information économique adapté aux petites et moyennes entreprises.

La division est dirigée par un chef de division.

Trois (3) directeurs d'études sont rattachés à la division et sont chargés :

— de la promotion, de l'amélioration, du développement de la compétitivité des produits des petites et moyennes entreprises ;

— de suivi de l'affectation des fonds d'appui, de soutien et de garantie destinés aux petites et moyennes entreprises ;

— de la réunion des conditions nécessaires, en relation avec les secteurs et organismes concernés, pour faciliter l'accès des petites et moyennes entreprises aux commandes publiques en conformité avec la réglementation en vigueur ;

— de l'assistance des petites et moyennes entreprises en matière de management et de formation.

Chaque directeur d'études est assisté de deux (2) chefs d'études.

Art. 8. — La direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information est chargée, notamment :

— d'initier toute étude prospective liée aux activités des branches concernant le secteur ;

— d'assurer le suivi et l'évolution des tendances des marchés industriels concernant les différentes activités du secteur au niveau national, régional et international ;

— de veiller à la constitution d'une banque de données relative au développement du secteur ;

— de suivre l'évolution des activités du secteur ;

— de s'assurer de la mise en place de tout dispositif de veille stratégique dans le domaine des activités du secteur ;

— de veiller à la mise en place et au développement des systèmes d'information du secteur.

Elle est dirigée par un directeur général et comprend deux (2) divisions.

1- La division de la veille stratégique et des systèmes d'information est chargée, notamment :

— d'assurer la veille stratégique et sa promotion dans le secteur industriel et minier ;

— de constituer une banque de données relatives à l'information dans les domaines économique, industriel, minier, technologique et des marchés ;

— de mettre en place un réseau d'échange d'informations avec les institutions et organismes chargés de l'information économique, industrielle et minière ;

— d'analyser et de traiter les données relatives aux sciences et à la technologie ayant un impact sur l'industrie, les mines et l'investissement et d'assurer leur protection et leur diffusion ;

— d'inciter les entreprises à développer des capacités en matière d'intelligence économique, en leur facilitant l'accès à des instruments qui leur permettent de procéder, en permanence, à l'identification de leurs faiblesses, à la valorisation de leurs atouts et à l'exploitation des opportunités offertes par leur environnement ;

— de contribuer, en relation avec les institutions et organes concernés, à la conception et à la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique permettant d'agir sur l'environnement de l'entreprise ;

— de créer, en relation avec les organismes concernés, une banque de données concernant le secteur industriel, minier, les petites et moyennes entreprises et de la promotion des investissements ;

— de collecter et publier les données statistiques relatives à la production et à la commercialisation des produits industriels et miniers, et celles relatives à la petite et moyenne entreprise ;

— d'élaborer des notes statistiques de conjoncture portant sur la situation et l'évolution du secteur industriel, minier, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement ;

— de veiller à la mise en place et au développement des systèmes d'information du secteur ;

— de mettre en place et de développer les systèmes et réseaux d'information, de messagerie électronique, les outils de gestion et d'aide à la décision.

La division est dirigée par un chef de division.

Quatre (4) directeurs d'études sont rattachés à la division et sont chargés :

— d'initier la mise en place d'un dispositif de veille stratégique et d'intelligence économique dans le domaine des activités industrielles et minières au profit des acteurs économiques ;

— d'initier la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans le domaine des marchés domestiques et internationaux ;

— de veiller à la diffusion de l'information utile à la prise de décision par les structures du ministère, par les administrations et les opérateurs économiques ;

— de créer et de développer, en relation avec les organismes, les organisations et les acteurs économiques, des réseaux de promotion de l'intelligence économique ;

— de veiller à la collecte, l'analyse l'édition et la diffusion des informations statistiques nécessaires aux structures du ministère, aux administrations et aux opérateurs économiques ;

— de réaliser et d'actualiser la carte d'implantation des activités des entreprises à caractère industriel et minier ;

— d'élaborer une note de conjoncture périodique portant sur la situation et l'évolution du secteur ;

- de définir, de mettre en œuvre et de suivre les programmes de modernisation des services ;
- de développer et de gérer les systèmes d'information du ministère ;
- de développer des applications sectorielles spécifiques ;
- d'assurer la mise en place des réseaux électroniques et d'informations reliant les structures centrales du ministère, ses structures déconcentrées et les établissements sous tutelle et leur sécurisation ;
- de développer et déployer les services en ligne en direction des entreprises, des investisseurs et des citoyens ;
- de procéder au suivi et à la mise à jour des programmes informatiques.

Chaque directeur d'études est assisté de deux (2) chefs d'études.

2- La division des études économiques est chargée, notamment :

- de procéder à toute étude sur les marchés domestiques et internationaux, en relation avec le développement des activités du secteur ;
- d'initier toute étude spécifique au secteur ;
- de réaliser des études périodiques portant sur le secteur et ses perspectives ;
- d'initier toute étude prospective liée aux activités des différentes filières et branches d'activité industrielles et minières ;
- de réaliser des évaluations périodiques des politiques mises en œuvre par le secteur ;
- d'établir des situations périodiques et conjoncturelles sur le secteur ;
- de réaliser des enquêtes périodiques sur les secteurs industriel et minier et de la petite et moyenne entreprise en relation, le cas échéant, avec les organismes concernés.

La division est dirigée par un chef de division.

Trois (3) directeurs d'études sont rattachés à la division et sont chargés :

- de veiller à la promotion et à la diffusion de l'information à caractère industriel et minier, économique, professionnel et technologique relative au secteur ;
- de suivre les flux des investissements et le développement du secteur industriel et minier au niveau régional et international ;
- d'analyser et exploiter tous rapports, études et notes périodiques portant sur la situation économique et sociale ;
- de recenser les études liées aux domaines d'activités du secteur et de procéder à leur exploitation, actualisation et diffusion ;
- de mener les travaux et études d'identification des grands changements pouvant affecter le secteur industriel et minier et des petites et moyennes entreprises en Algérie et à l'étranger ;

— d'élaborer des projections à moyen et long termes de l'évolution du secteur en relation avec les organismes nationaux concernés ;

— de procéder à l'étude des marchés nationaux et identifier les tendances lourdes de leur évolution et proposer toute mesure permettant une meilleure adaptation du secteur ;

— d'assurer la coordination et le suivi de mise en œuvre des plans de développement du secteur, en relation avec les organismes et institutions concernés ;

— d'élaborer, en relation avec les structures concernées, les stratégies de développement à moyen et long termes du secteur, en suivre la mise en œuvre et établir les bilans d'exécution y afférents ;

— de coordonner avec les structures concernées les opérations de réalisation des enquêtes auprès des entreprises du secteur ;

— de réaliser, en relation avec les structures concernées du ministère, les organismes sous tutelle et les institutions nationales concernées, des rapports d'évaluation des programmes de développement industriel et minier, de mise à niveau des petites et moyennes entreprises et de la promotion de l'investissement ;

— d'organiser, de coordonner et de participer, en tant que de besoin, au traitement des dossiers de restructuration ou d'assainissement des entreprises publiques économiques.

Chaque directeur d'études est assisté de deux (2) chefs d'études.

Art. 9. — La direction de la coopération et de la communication est chargée, notamment :

— d'animer et de coordonner, en relation avec le secteur concerné, les actions de coopération dans le cadre bilatéral et multilatéral ;

— de promouvoir et d'organiser, en relation avec le secteur concerné, la participation aux manifestations économiques et à la tenue de rencontres d'hommes d'affaires ;

— de suivre les accords d'association et d'adhésion aux organisations régionales et internationales ;

— de concevoir et de proposer une stratégie de communication liée au secteur de l'industrie et des mines et d'en évaluer les résultats et les impacts ;

— d'initier et de mettre en œuvre toute action ou projet de communication liés aux objectifs du secteur et de favoriser l'utilisation des techniques et supports modernes et performants ;

— de proposer toute mesure tendant à la concrétisation des objectifs fixés dans le domaine de la promotion des activités initiées par le secteur.

La direction est dirigée par un directeur et comprend trois (3) sous-directions.

a- La sous-direction de la coopération bilatérale chargée, notamment :

— de gérer, d'animer et de coordonner les activités de coopération bilatérale concernant le secteur ;

Table des Matières

Table des matières

Introduction générale -----	01
Objet de la recherche -----	02
La problématique -----	04
Méthodologie -----	06
Structure d'exposition -----	08
Partie I : Intelligence économique, analyse stratégique et compétitivité organisationnelle -----	10
Introduction à la partie I -----	11
Chapitre I : Les fondements théoriques et conceptuels de l'intelligence économique-----	14
Introduction du chapitre I -----	14
Section 1 : Genèse et évolution de l'intelligence économique -----	15
1 -Surveillance de l'environnement -----	15
1-1- Instabilité et complexité de l'environnement -----	16
1-2- Incertitude et anticipation -----	18
2- Genèse et évolution de l'intelligence économique -----	19
2-1 De l'information à la veille-----	20
2-2 Des systèmes de veille à la veille stratégique-----	22
2-3 L'avènement de l'intelligence économique -----	23
Section 2 : Intelligence économique : concepts et définitions -----	25
1-Définitions de l'intelligence économique -----	25
1-1 Une approche chronologique des définitions de l'intelligence économique-----	26
1-2 Les fonctions de l'intelligence économique -----	34
2- Méthodes et usages de l'intelligence économique -----	38
3- Intelligence économique territoriale comme perspective spatialisée du processus-----	42

3-1 La notion du territoire-----	42
3-2 L'émergence de forme d'intelligence économique spatialisée-----	45
Section 3 : L'ancrage théorique de l'intelligence économique-----	47
1- Le prisme de la théorie d'agence -----	47
2- Le prisme de l'approche par les ressources -----	48
3- Le prisme de l'approche évolutionniste-----	49
4- Le prisme de l'approche systémique -----	50
Conclusion du chapitre I -----	52
Chapitre II : Importance de l'intelligence économique dans le processus de transformation de l'information en connaissance-----	54
Introduction du chapitre II : -----	55
Section 1 : Le processus d'intelligence économique -----	56
Section 2 : L'apprentissage organisationnel, mécanisme de conversion de l'information en connaissance-----	63
1- L'apprentissage organisationnel -----	63
2- De l'information à la connaissance -----	65
Section 3 : Intelligence économique et Innovation -----	71
1- Aligner innovation et intelligence économique -----	72
1-1 Définitions de l'innovation-----	72
1-2 L'intelligence économique au service de l'innovation-----	77
2- L'organisation des activités de veille -----	79
2-1- Le processus de veille -----	81
Section 4 : Analyse stratégique et intelligence économique -----	83
1- Le management stratégique -----	84
1-1 Le management -----	84
1-2 La stratégie d'entreprise-----	87
2- Les orientations stratégiques de l'intelligence économique-----	97
2-1 L'analyse SWOT-----	98
2-2 L'analyse de Porter (les 5+1 forces de Porter)-----	100

3- Surveillance globale et permanente -----	102
4-Le modèle IDC de SIMON-----	105
Conclusion du chapitre II -----	108
Conclusion de la Partie I-----	110
Partie II : Analyse comparée des modèles d'intelligence économique -----	112
Introduction de la partie II -----	113
Chapitre I :Une grille de lecture des pratiques de l'intelligence économique	116
Introduction du chapitre I -----	117
Section 1 : Le modèle Japonais-----	118
1- Genèse de l'intelligence économique au Japon -----	108
1-1 Les caractéristiques principales du modèle japonais-----	119
1-2 Les moyens d'acquisition de l'information-----	121
1-3 Une culture collective de l'information -----	124
Section 2 : Le modèle américain -----	126
1- Les caractéristiques du modèle américain -----	127
2- Evolution du système -----	130
Section 3 : Le modèle français d'intelligence économique-----	134
1- Les caractéristiques du modèle français -----	137
2- Formations et Développement -----	141
3- Les structures d'intelligence économique en France-----	143
Section 4 : L'intelligence économique en Algérie -----	146
1- La nécessité de mise en place d'une démarche d'intelligence économique ----	146
2- Le profil de l'intelligence économique en Algérie -----	148
2-1 Les forces-----	148
2-2 Les faiblesses-----	149
2-3Les opportunités-----	150
2-4 Les menaces-----	151
Conclusion du chapitre I -----	153

Chapitre II : Le contexte de mise en œuvre d'une démarche d'intelligence économique -----	155
Introduction du chapitre II -----	156
Section 1 : Représentation de l'environnement impactant le développement de l'intelligence économique -----	157
1- Les variables internes -----	157
1-1 La culture d'entreprise -----	157
1-2 La structure organisationnelle -----	160
2- Les variables externes -----	162
2-1 L'intensité concurrentielle -----	163
Section 2 : Intelligence économique et performance -----	167
1- Définition et déterminants de la performance -----	167
1-1 définition de la performance -----	168
1-2 les déterminants de la performance -----	171
2- Quelle conception de l'évaluation de l'intelligence économique -----	172
Section 3 : La mise en place d'une démarche d'intelligence économique -----	176
1- L'intelligence économique : intégrer le diagnostic et la stratégie -----	176
1-1 La mise en place d'une démarche d'intelligence économique -----	177
1-2 Les étapes de l'intelligence économique -----	178
Conclusion du chapitre II -----	184
Chapitre III : Analyse empirique du processus entrepreneurial de mise en place d'une démarche d'intelligence économique dans l'entreprise algérienne -----	186
Introduction du chapitre III -----	187
Section 1 : Développement de l'interface institution /entreprise au travers d'une politique de pilotage par l'intelligence économique -----	188
1-Le contexte économique algérien -----	188
2-Le climat des affaires en Algérie -----	193
3-Le cadre institutionnel de l'intelligence économique en Algérie -----	197
3-1La politique publique d'intelligence économique -----	198

3-2 Mise en place du dispositif (le projet et ambitions) -----	201
Section 2: Intelligence économique en Algérie : approche par les opérateurs économiques-----	208
1-La méthodologie de la recherche-----	209
2-Présentation de cas des entreprises étudiées et démarches respectives --	212
2-1Présentation du groupe Cevital Agro -----	213
2-2 La démarche de Cevital Agro-----	215
2-3 Présentation du groupe Saidal -----	216
2-4 La démarche de Saidal-----	217
3- Méthodologie de mise en œuvre-----	218
3-1 Le choix de l’approche qualitative-----	218
3-2 Elaboration du guide d’entretien-----	221
3-3 La collecte et analyse des données-----	223
4- Analyse et interprétation des résultats-----	225
4-1 Pour le groupe Saidal-----	225
4-2 Pour le groupe Cevital Agro-----	228
4-3 L’analyse de l’environnement de Cevital et de Saidal-----	229
4-4 Niveau de développement des pratiques d’intelligence économique--	232
Section 3 : Implications managériales et perspectives de la recherche -----	237
1- Les résultats empiriques pour le groupe Cevital Agro -----	237
2- Les résultats empiriques pour le groupe Saidal -----	242
3- Les implications managériales -----	247
4- Les perspectives de la recherche -----	252
4-1 Les contraintes liées aux cas d’études -----	252
4-2 Quelques pistes de réflexion- -----	255
Conclusion du chapitre III -----	258
Conclusion de la partie II -----	260
Conclusion générale -----	264
Références bibliographiques-----	276

Liste des Figures -----	288
Liste des Tableaux -----	290
Annexes -----	292
Tables des matières -----	315

Résumé

La capacité à comprendre son environnement et à anticiper les changements constitue sans doute le facteur clé de succès et de performance des entreprises. Cette nouvelle approche de la compétitivité économique nécessite de gérer la connaissance de façon globale et doit fournir les renseignements stratégiques et tactiques pour les décideurs en maîtrisant l'information et capitaliser ainsi les connaissances pour les organisations. C'est dans cet esprit de gestion optimale de l'information que s'inscrit ce nouveau mode de management qu'est l'intelligence économique. La compétitivité est devenue tributaire des compétences des individus dans l'exploitation de l'information et sa transformation en connaissances actionnables. Dans ce contexte, l'intelligence économique apparaît comme une réponse aux bouleversements induits par la globalisation des marchés. Dès lors, cette thèse se propose, à travers des études de cas, d'explorer les pratiques d'intelligence économique dans les entreprises algériennes.

L'évolution rapide du concept d'intelligence économique nous amène à s'interroger sur son origine, sur les raisons de son développement au sein des organisations, sur sa nature et son rôle dans la prise de décision, sur les relations qui lient « information »- « connaissance »- « prise de décision » et action.

Notre travail portera donc essentiellement sur l'apport de l'intelligence économique au sein des entreprises, l'objectif est de convaincre tous les acteurs économiques de la nécessité de considérer l'information comme une ressource importante.

Mots clés : Intelligence économique/ compétitivité/ information/connaissance/entreprise algérienne

Abstract

The ability to understand the environment and anticipate change is perhaps the key factor for business success and performance. This new approach to economic competitiveness requires knowledge management in a holistic manner and must provide strategic and tactical intelligence to decision makers by mastering information and capitalizing knowledge for organizations. It is in this spirit of optimal management of information that this new management mode is the economic intelligence.

Competitiveness has become dependent on the skills of individuals in the exploitation of information and its transformation into actionable knowledge. In this context, the economic intelligence appears as a response to the upheavals induced by the globalization of the markets. Therefore, this thesis proposes, through case studies, to explore the practices of economic intelligence in Algerian companies.

The rapid evolution of the concept of economic intelligence leads us to question its origin, the reasons for its development within organizations, its nature and its role in decision-making, the relations that bind "information - "knowledge" - "decision-making" and action. Our work will therefore focus on the contribution of economic intelligence within companies, the objective is to convince all economic actors of the need to consider information as an important resource.

Keywords: business intelligence / competitiveness / information / knowledge / Algerian company

ملخص

ربما تكون القدرة على فهم البيئة واستباق التغيير هو العامل الرئيسي لنجاح الأعمال وأدائها. يتطلب هذا النهج الجديد للتنافسية الاقتصادية إدارة المعرفة بطريقة شاملة ويجب أن يوفر معلومات استخباراتية استراتيجية وتكتيكية لصناع القرار من خلال إتقان المعلومات ورسملة المعرفة للمنظمات. وبهذه الروح من الإدارة المثلى للمعلومات، فإن أسلوب الإدارة الجديد هذا هو الذكاء الاقتصادي. أصبحت القدرة التنافسية تعتمد على مهارات الأفراد في استغلال المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق. في هذا السياق، يظهر الذكاء الاقتصادي كرد فعل على الاضطرابات الناجمة عن عولمة الأسواق. لذلك، تقترح هذه الأطروحة، من خلال دراسات الحالة، استكشاف ممارسات الذكاء الاقتصادي في الشركات الجزائرية.

إن التطور السريع لمفهوم الذكاء الاقتصادي يقودنا إلى التشكيك في أصله، وأسباب تطوره داخل المنظمات، وطبيعته ودوره في صنع القرار، والعلاقات التي تربط "المعلومات" - "المعرفة" - "صنع القرار" والعمل. ولذلك سيركز عملنا على مساهمة الاستخبارات الاقتصادية داخل الشركات، والهدف هو إقناع جميع الجهات الفاعلة الاقتصادية بالحاجة إلى اعتبار المعلومات موردا هاما.

كلمات مفتاحية: الذكاء الاقتصادي / التنافسية / المعلومات / المعرفة / الشركة الجزائرية